

Fúrás a munkahelyen

Költséges **viszályok**



PAPP JÚLIA (középen): A konfliktusokat szemtől szemben kell tisztázni

A munkahelyeken mindennapos a pozícióharc. Vezetők a hatalmukat, a beosztottak az állásukat féltik. Ennek vadhajtása, amikor nem munkateljesítménnyel, hanem a játékszabályok és az etikai előírások megkerülésével akar valaki előre jutni. Rémhírt terjeszt, a főnöknél bemószerolja kollégáját, eleve teljesíthetetlen feladatot oszt ki. A fúrás rossz a kollégáknak és a cégnek egyaránt. Mit lehet tenni ellene?

Vezetői pályafutása alatt a fúrás számos formájával találkozott, és saját bőrén is érezte ennek negatív hatását Papp Júlia, a P&Bert személyzeti tanácsadó cég operatív igazgatója. „Egyik korábbi munkahelyemen a tulajdonos rokona dolgozott az irányításom alatt. Előbb a csapaton belül érezte, hogy ő más megítélés alá esik, majd engem próbált a tulajdonos előtt rossz színben feltüntetni. Amikor erről tudomást szereztem, előbb a tulajdonossal, majd – a rokon meglepetésére vele együtt – hármasban ültünk le beszélgetni. Próbáltam elmagyarázni, hogy a cég-

nél kizárólag a teljesítmény dönt, a problémákat pedig szemtől szembe velem, a vezetőjével kell megbeszélni. Nem sikerült az érzelmi szálát kiiktatni a munkából, így végül távoztam a cégtől” – meséli Papp Júlia. Tanulság számára, hogy a rokon kapcsolat megnehezíti a cégen belüli együttműködést, ma már nem menne bele ilyen felállásba.

A vezető **direkt fúrása** egyébként nem gyakori, a beosztottak inkább apróbb bosszantásokkal érik el, hogy főnöküknek ne legyen jó érzés bejárni a munkahelyre. Ilyen lehet, ha **kerülik a társaságát**, nem beszélgetnek vele a

munkahelyen, a feladatokat csak vonakodva, a végső határidőre készítik el, vagy mindenben ragaszkodnak a részletes utasításokhoz, és ezzel **túlterhelik felettésüket**.

Újoncként kiközösítve

NEM CSUPÁN A VEZETŐ lehet fúrás áldozata, hanem bármely kolléga is. Előfordul, hogy éppen a főnök akarja tá-

FÚRÁS

A „fúrás” a munkatárs szándékos tönkretételére, enyhébb esetben befolyásának csökkentésére irányul. Olyan **rosszindulatú cselekvés**, amikor a másik hitelességét, szavahihetőségét, jó híret vonja valaki kétségbe a vezetőnél. A fúrás egyik szélsőséges fajtája a mobbing vagy más néven **pszichoteror**, amikor egy munkatársat tudatosan, rendszeresen – hente legalább egyszer-kétszer – hosszú időn át zaklatnak.

vozásra kényszeríteni csapatának néhány tagját. Erre bevett, de nem etikus szokás, amikor **teljesíthetetlen feladatokkal** bízzák meg a beosztottakat, és azonnal számon kérik az eredményt. Már a lelki terror kategóriájába tartozik, amikor a vezető ezt követően a munkatársak teljesítményét **nyíltan becsméri**, a hibákat a fejükre olvasza, ám nem biztosítja számukra a munkavégzés feltételeit, az eszközöket és a hatáskört.

Fűrés célpontjai lehetnek az újoncok is, akiktől a munkatársak vagy a pozíciójukat féltik, vagy éppen **az általuk is megcélzott munkakörbe kerülnek**. Éva, egy huszonnyolc éves budapesti hölgy például könyvelési csoportvezetői feladatot kapott új munkahelyén. A pozícióra több belső munkatárs is pályázott, ám egyikük sem kapta meg a kinevezést. Újoncként azzal szembesült, hogy a beosztottak **passzívan akadályozzák** a betanulását: eltitkolnak előle fontos információkat, elhallgatják a cégen belüli íratlan szabályokat, sőt, ebédelni sem hívják. Az információhiány miatt többször is elmarasztalást kap a cégvezetőtől még a próbaidő alatt. Többször jelzi főnökének a rossz viszonyt, a vezető viszont te-



SZATMÁRINÉ BALOGH MÁRIA: A vezetők ne vegyék figyelembe a névtelen leveleket, a besúgásokat

hetetlen, olcsóbbnak látja csoportvezetőjét meneszteni, mint az egész könyvelői osztályt szélnak eresztetni két héttel a negyedéves zárás előtt.

Kerüljük a szélsőséget!

MIT LEHET TENNI újoncként a fűrés elkerüléséért? Szatmáriné Balogh Mária munka- és szervezet szakpszichológus

szerint sok esetben nem lehet elkerülni a konfliktust, ám az esélyét csökkenteni lehet. „A fűrészt általában **a félelem, a pozíció- és a hatalomféltség** indítja el, ezért a személyes ismerkedések során inkább az együttműködő, de önmagát becsülni tudó személy benyomására törekedjünk, aki senkit nem akar sem bántani, sem megsérteni.”

Kiss István szakpszichológus a szélsőségek kerülésére hívja fel a figyelmet. „Az arany középút megtalálása nem könnyű. Ha valaki túlságosan kooperatív és mindent belead a munkájába, akkor **messzemenőig kihasználják**, ha pedig túlságosan önző, versengő, akkor a háta mögött szövetkeznek ellene.”

Mit tehet a vezető?

A NYÍLT KOMMUNIKÁCIÓT és a **munkamagánélet szétválasztását** tartja a legfontosabb fúrás elleni eszköznek Papp Júlia. A vezetőnek ügyelnie kell, hogy az egy szinten dolgozók felé ugyanazt kommunikálja, senkinek se adjon több információt, mert ez a **kivételezettség érzését keltheti** némely munkatársban,



KISS ISTVÁN: Ha valaki túlságosan kooperatív és mindent belead a munkájába, akkor messzemenőig kihasználják

és irigységet szülhet a csapatban. A vezetőnek szintén nem szabad túl közel engednie magához a munkatársakat, mindenkit ugyanolyan távol kell tartania, mert a magánéleti kapcsolat befolyásolja az üzleti megítélést. Különösen kis cégeknél áll fenn ez a veszély. „Ha a csapaton belül egymás háta mögötti mőszerelést tapasztalok, akkor azt minél gyorsabban **tisztázom** a felekkel. Leültetem őket egymással szemben, és a jelenlétemben megbeszéljük a problémát. Volt olyan beosztottam, aki ebben a formában nem merete felvállalni véleményét, távozott is a cégtől.”

Ugyancsak lényeges elem egy alapos **teljesítményértékelési rendszer**, amelyben minimálisra csökkenthetőek a szubjektív elemek.

Névtelen levelek

A DOLGOZÓI AKNAMUNKA egyik formája a névtelen e-mail írása és ez-

zel a kolléga befektetése. Szatmáriné Balogh Mária azt javasolja, a vezetők **ne vegyék figyelembe a névtelen leveleket**, a besztúgásokat. „Ha egyszer is megteszik, lavinát indíthatnak el, ellenőrizetlen információk alapján tévesen döntenek, és ennek eredményét látva egyre többen fordulnak ehhez az eszökhöz.” Hozzáteszi: az viszont nem fúrás, ha valaki a cég érdekeit szem előtt tartva nyíltan **működési problémát** jelez a vezető számára. Vannak vezetők, akik ezeket a jelzéseket is fúrásnak érzlelik, különösen akkor, ha egy általuk kiválasztott munkatársra vagy a velük barátságban lévő személyre vonatkozik. Ekkor a probléma kezelése helyett a hírhozót bünteti meg.

A megfúrtság következményei

A FÚRÁS KÖVETKEZMÉNYEIVEL gyakran szembesült Kiss István pszichológusként. „A megfúrt kollégák súlyos **pszichológiai vagy egészségügyi problémákkal** küszködve fordulnak segítségért a szakemberhez. Mint minden stresszhelyzetben, itt is a rossz közérzet az első jelzés. Amikor nem szeret már bemenni a munkahelyére a kollé-

A FÚRÁS FORMÁI

- A kollégák bírálata a hátuk mögött
- Lenéző gesztusok
- Állandó elutasítás, a kapcsolat-felvétel megtagadása
- A munkateljesítménybántó megítélése, számok helyett jelzők
- A véleménynyilvánítás korlátozása
- A döntések helyességének megkérdőjelezése
- Messze a tudásszint alatti feladatok
- Nevetségessé tétel
- A véleménykifejtés állandó megszakítása
- Fenyegetés, kiabálás
- Értelmetlen feladatok kiosztása
- Állandóan új feladatok
- A kollégáknak megtiltják a megszólítást
- A magánélet kritizálása
- A munkához nem kapcsolódó terület (például politikai nézetek) bírálata

ga, vagy esetleg azon töri a fejét, hogy valamilyen más területen, **más szakmában kellene szerencsét próbálnia**, átképeztetné magát vagy csak egyszerűen boldogtalan, akkor érdemes elgondolkoznia azon, hogy változtasson a helyzetén. Súlyosabb a helyzet, ha valaki folyamatos pszichoterrornak van kitéve. Tartós stresszhelyzet esetén ugyanis védekezésre készül a szervezet, melynek jele a fokozódó szívverés, a tartósan magas vérnyomás, felboruló anyagcsere-egyensúly, az izomzat megfeszülése. A várható következmények: **szív- és érrendszeri megbetegedés**, hát- és deréklfájás, feszítő fejfájás. Ha valaki tartósan magába fojtja a frusztrációt, könnyen gyomorfekélyvel fizethet érte.

■ Karácsony Zoltán

FIGYELMEZTETŐ STATISZTIKA

Németországi statisztikák szerint évente **25-75 ezer eurót** (6,5–19,5 millió forintot) veszít egy átlag német cég a munkatársak viszálya miatt. Ezek a költségek a felmondás, munkatársak toborzása, a betegállomány, a **kiesett munkaidő**, a motivációcsökkenés valamint a növekvő hibaarányok miatt keletkeznek. Szintén német felmérés szerint az ottani munkavállalók mintegy **10 százalékát érte már zaklatás**, fúrás a munkahelyen. Az érintettek 44 százaléka megbetegedett, fele közülük tartósan kiesett a munkából.