

Мобінг

Проблема мобінгу наразі постає досить гостро. Їй присвячуються розвідки, статті та диспути. Ми також вирішили не залишати цю тему поза увагою.

Мобінг (від англ. mob – юрба) – систематичне цькування, психологічний терор, форма психологічного тиску у вигляді цькування співробітника у колективі, зазвичай з метою його звільнення. Цей термін виник на початку 1980-х років завдяки психологу і медику, доктору Ханцу Лейману, який провів дослідження цього явища на робочих місцях у Швеції.

Існують такі різновиди мобінгу. Вертикальний мобінг – колектив іде війною проти керівника, або ж начальник цькує працівника, який йому не подобається (босинг – від англ. boss). Горизонтальний передбачає цькування колективом одного з працівників. Ще розрізняють булінг (термін, який трапляється переважно у Британії): найчастіше цим словом позначають цькування «один на один». Існує ще й змішаний мобінг, коли цькують і по вертикалі, і по горизонталі.

Образливі слова, ігнорування, непристойні жарти та коментарі, надмірна прискіпливість, бойкоти, небажання давати інформацію, цькування перед усім колективом, доноси, плітки – це «легкі» прояви мобінгу. Відомі випадки, коли співробітники свідомо пошкоджували майно своєї жертви, викидали її документи, ховали речі, псували техніку, видаляли потрібні файли, фізично переслідували в робочий та позаробочий час (у тому числі по телефону), сексуально переслідували.

Жертвою мобінгу може стати будь-яка людина. Нерідко ними стають молоді фахівці, які щойно прийшли на роботу в новий колектив. Також жертвою мобінгу можуть стати і працівники передпенсійного віку.

Це ганебне явище – мобінг – трапляється не тільки у приватних структурах, але і в державному секторі. Виявлено, що чим більший стаж державної служби, тим більший ризик застосування мобінгу з боку безпосереднього керівника, що найчастіше проявляється як надмірне завантаження роботою у порівнянні з іншими працівниками та/або доручення завдань, які не відповідають рівню компетенції. Також керівник частіше застосовує мобінг до жінок, ніж до чоловіків.

Як не допустити мобінгу в колективі? Потрібно постійно піклуватися про формування здорової культури спілкування. Потрібно встановити колективні правила і норми, які б поважали індивідуальність кожної людини, її гідність та унікальність та, натомість, засуджували плітки, інтриги і доноси. Працівники повинні мати можливість відкрито і щиро обговорювати свої симпатії та претензії, і тоді мобінг буде виключений. Уникнути мобінгу допоможе також і налагоджений зворотний зв'язок між керівником і підлеглим. Якщо керівник не байдужий до того, що відбувається в організації, завжди готовий вислухати працівників – імовірність мобінгу знижується. Адже колективне психологічне цькування – не рядова подія, а ганебне явище, яке прямо вказує на те, що керівництво не справляється зі своїми обов'язками. Прозорість у професійних стосунках – це ключ до проблеми мобінгу.

Як не стати жертвою мобінгу? Найперше, що хотілося б порадити кожному, це турбуватися про себе. Будьте ввічливими та доброзичливими, обережно поводьтеся з критичними висловлюваннями, не принижуйте інших, не зважайте на чутки та плітки. По-друге, робіть свою роботу відповідально, старанно та якісно, але без перегинів – ночувати на робочому місці не варто. Якщо ви відчуваєте, що можете стати жертвою мобінгу – терміново готуйтеся до відступу. Шукайте іншу роботу, не тримайтеся за колектив, який вас не поважає та зацьковує, не сприймайте звільнення як катастрофу. У нормі людина має бути завжди готова залишити конкретне місце роботи, коли йдеться про приниження її гідності. Найкраще концентруватися на позитиві та плюсах.

Бажаємо всім колегам не звертати увагу на просторікування і пам'ятати про те, що ми сильні особистості і найкращі фахівці.

Управління персоналу
Головного територіального управління
юстиції у місті Києві

Про мобінг ми чуємо дедалі частіше. Таке враження, що йдеться про епідемію нової соціальної хвороби. Судячи з численних закордонних публікацій, саме це підступне явище провокує звільнення з роботи, судові процеси, неврози, суїциди і матеріальні втрати, обчислювані в мільярдах. На робочому місці від нього потерпають чоловіки і жінки, досвідчені професіонали і молоді працівники. Мобінг процвітає як у державних установах, так і в приватних фірмах. Цьому явищу присвячують статті, книги та сайти. Для більш успішної боротьби з ним засновують громадські організації, відкривають гарячі телефонні лінії і вносять зміни в законодавство. На ньому наживаються журналісти, психологи і юристи...

Однак це все там, у них, стало публічним, у нас же залишається на рівні особистих драм і не набуває широкого розголосу, хоча передумов для такого явища, особливо в державних установах, хоч греблю гати. Часта зміна політичних команд, звільнення чужих, працевлаштування своїх і, як результат, системне пристосовництво в колективах, нашіптування і підсиджування — все це стало невід’ємною і порочною рисою молоді української демократії, до того ж ще не готової говорити про це явище вголос. У кожному разі, варто розібратися, що це: реальна серйозна небезпека для кожної працюючої людини чи чергова «розкручена» тема; нове модне слівце чи явище, яке існує давно?

Термін «мобінг» виник на початку 80-х із легкої руки психолога і вченого-медика, доктора Ханца Леймана, який провів дослідження цього явища на робочих місцях у Швеції. Мобінг — це колективний психологічний терор стосовно когось із працівників із боку його колег, підлеглих або начальства, що проводиться з метою примусити його/її піти з місця роботи. А простіше кажучи — це коли в колективі хтось когось намагається вижити. Таке явище існувало завжди. Палітра для опису всіх «принад», із якими можна зіштовхнутися за місцем роботи, яскрава й різноманітна: цькування, чвари, склоки, підсиджування, плітки, підкилимові ігри, дрібні пакості й великі підлості, стукацтво, інтриги, хамство, самодурство... А можна сказати ще й так: емоційне насильство, сексуальні домагання, психологічний садизм, інстинкт натовпу... Або й так: комплекс жертви, невміння вибудовувати міжособистісні стосунки, неефективне керування...

Мобінг, босинг, булінг...

Мобінг — загальний термін, який описує кілька варіантів психологічного цькування на робочому місці. Розрізняють вертикальний мобінг — коли колектив іде війною проти

начальника або ж шеф виживає неугодного йому працівника (босинг — від англійського boss). Горизонтальний передбачає цькування колективом одного з працівників. Саме цей вид мобінгу найбільшою мірою відображає зміст самого терміна, що походить від англійського mob — натовп. А ще є булінг (термін, який трапляється переважно у Британії): найчастіше цим словом позначають цькування «сам на сам». Прибічники цього терміна вважають, що в будь-якому колективному цькуванні все одно є призвідця й натхненник процесу. Задля справедливості слід ще згадати сендвіч-мобінг — одночасне цькування і по вертикалі, і по горизонталі.

Для кращого розуміння природи цього явища слід також враховувати, що мобінг може бути свідомий (навмисний) і несвідомий (стихийний). Свідомий — це цілеспрямовані дії, котрі мають конкретну, чітко сформульовану мету: створити людині такі умови, аби вона звільнилася із займаної посади. У такому випадку найчастіше йдеться про корисливі мотиви — обійняти чиюсь посаду, провести на неї когось зі «своїх», вислужитися перед начальством. Несвідомий — це коли людина не усвідомлює, що займається цькуванням. Просто хтось із колег викликає у неї постійне роздратування, що накопичується і вже просто проривається назовні.

Мобінг може бути латентний і відкритий, індивідуальний і груповий. А ще хронічний, або самовідроджуваний — коли, виживши одного колегу і трохи понудьгувавши, «колективчик» береться за нову жертву. Так само може поводитися «серійний булер-кілер» (який найчастіше трапляється серед керівників відділів), який «мочить» жертву за жертвою. Нерідко трапляються булери-вампіри. Їх цікавить переважно процес — попити кривці, а зовсім не результат у вигляді звільнення колеги чи підлеглого.

Основні прояви

Практиковані способи виживання людини з роботи дуже різні: відмова в допомозі та спілкуванні; ігнорування прохань; негласний бойкот; припинення ділових контактів; провокування стресових ситуацій; різного роду приниження. Ті, хто займається мобінгом, регулярно ставлять під сумнів професійну компетентність колеги; ігнорують його успіхи; за його досягнення хвалять інших; сприяють, аби працівник був навантажений особисто йому неприємними обов'язками тощо. Не менш дієвими є й усілякого роду дрібні капості: переплутати папери; видалити потрібні файли; зіпсувати техніку; «заморити» улюблені квіточки; розпустити плітки, що ганьблять людину; не покликати до телефону; не передати важливу інформацію; зробити об'єктом глузувань або двозначних жартів.

Можливі наслідки

У жодному разі не можна недооцінювати можливого негативного впливу мобінгу на здоров'я, психіку і навіть долю людини, котра йому піддається. Цькування на роботі може призвести до виникнення відчуття соціальної неповноцінності; захворювань на нервовому ґрунті; проблем зі сном; нервових зривів; депресивних станів; інфарктів і навіть самогубства. Жахливе відчуття «всі проти мене» руйнує психіку людини, фатально впливає на її самооцінку. Працівник починає сумніватися в собі, своїй компетентності і здатності ладити з іншими людьми. Найпарадоксальніше, що людина, котру піддають систематичному цькуванню, інколи затято не хоче йти з роботи. Боротьба заради боротьби призводить до зсувів у психіці: прагнення «перемогти» глобалізується і перетворюється на супермету. Місце роботи бачиться як особливо цінне і ледь не єдино можливе. В людини виникає ілюзія, що вона більше ніколи не зможе знайти собі «місце під сонцем».

У жертви мобінгу може розвинутися підозріливість на межі параної, коли рядові і навіть рутинні негаразди та збої в робочому процесі починають здаватися підступами ворогів, а в невинному зауваженні вчуваються іронія, сарказм і прихована критика. Засмиканість, напруженість, завищена готовність захищатися, яка переходить іноді в агресію, — й ось від

людини реально відвертаються навіть ті, хто й не думав брати участі в цькуванні. Виснаження нервової системи неминуче позначається на якості роботи. Таким чином, на момент звільнення ні в кого не виникає сумніву в правомірності такого фіналу. Тривалий час по тому людина все ще може перебувати у стані посттравматичного стресу. А набута невпевненість у собі згодом може серйозно нашкодити на новому робочому місці і вплинути на подальшу долю.

У цій тривалій психологічній війні не буває переможців: жертва знесилена й нерідко хвора; страждають її рідні та близькі... Тих, хто «виграв», можна тільки пожаліти, як кожного, хто став на шлях морального розкладу... А організація, в якій таке сталося, зазнає значних матеріальних і моральних втрат: збитки через зниження продуктивності праці; підірвана репутація; звільнення (іноді трохи відстрочене) добрих професіоналів, які не хочуть, з одного боку, брати участі в таких іграх, з іншого — ставати наступною жертвою.

До речі, привертання загальної уваги до тих негативних процесів, із якими можна зіштовхнутися на роботі, — це великий крок уперед на шляху гуманізації суспільства, захисту прав людини і загального поліпшення якості життя. Адже коли про якесь негативне явище багато говорять, його легше виявляти, вивчати й виробляти методи боротьби з ним. Водночас широкомасштабне обговорення будь-якої проблеми супроводжується дуже небезпечним «побічним ефектом»: галас сприяє своєрідній популяризації соціального зла під рубрикою «А тепер, дітки, повторимо ще раз слова, яких ніколи не можна вимовляти». Та все ж сподіватимемося, що плюсів у тому, що явище отримало назву і привертає загальну увагу, більше, ніж мінусів.

Поради тим, хто не хоче стати жертвою мобінгу

Загальновідомо, що профілактика захворювання — це значно краще, ніж тривале й далеко не завжди успішне лікування. Одна-ковою мірою це стосується і соціальних «хвороб», однією з яких є мобінг. Значно простіше постаратися не потрапляти в таке становище, ніж потім шукати з нього вихід.

Практика свідчить, що дуже часто все починається з моменту приходу людини на роботу. Дуже наївно було б сподіватися, що вас неодмінно приймуть із розпростертими обіймами і поспішать попередити, об які підводні рифи ви можете спіткнутися. Навпаки, новачка може очікувати щось на кшталт дідівщини. У кращому разі, старожили не без задоволення спостерігатимуть за вашими першими незграбними кроками. Тому з перших днів слід якомога більше дізнатися про робочий розпорядок, корпоративні традиції, неписані правила й закони. Багато їх неминуче здаватимуться зайвими, безглуздими й дуже обтяжливими. Прий-майте їх як даність, не кваптеся виступати з критикою, відмовлятися дотримуватися якихось із них чи взагалі зопалу пропонувати купу нововведень. Почекайте, поки станете «своїм» (чекати можна досить довго); вивчіть стиль керівництва і навіть особистісні риси шефа; заручіться підтримкою однодумців; із головою зануртеся у професійну специфіку; постарайтеся зрозуміти логіку організації праці та відпочинку, — а тільки потім спливайте з «революційними» пропозиціями. Понад 90 відсотків того, проти чого хотілося протестувати спочатку, згодом видасться єдино можливим і найбільш доцільним. Ще з дечим боротися буде безглуздо, а з чимось — можна буде змиритися. Таким чином, ви проявите ініціативу не під гаслом «усе не так», а конкретну й відразу ж пропонуючи раціональніше вирішення проблеми.

Водночас необхідно уважно придивитися до своїх нових колег. Може з'ясуватися, що далеко не всі вони бездоганні з погляду ділових рис, моралі і приємності в спілкуванні. Проте до вашого приходу колектив уже склався й усі якось притерлися і притерпілися одне до одного. Тому якщо ви потрапите в атмосферу навіть відносної терпимості, то вважайте, що вам добряче пощастило, — адже й ви не бездоганні. У жодному разі не ставте зайвих запитань,

ухиляйтеся від критики товаришів по службі та обговорення їхніх якостей з іншими колегами, адже нова людина мимоволі може стати каталізатором конфліктів та взаємного незадоволення. І тоді ваші колеги, трохи поконфліктувавши між собою, згадають, що чвари почалися з вашою появою, й дружно об'єднаються проти вас у єдиному мобінговому пориві.

А ось якщо вам не пощастить і в новому колективі ви відразу потрапите на «поле бойових дій», не кваптеся долучатися до якогось із протиборчих угруповань. Залишаючись «позафракційним», можна знайти друзів і союзників серед нейтрально налаштованих колег і не нажити при цьому ворогів.

Зрозуміло, що мобінгу піддають не лише новачків. Вважається, що об'єктом нападок може стати будь-яка людина, котра хоч якимось чином відрізняється від більшості: розумніша/дурніша; багатша/бідніша; вродливіша/потворніша; провінційна/міська; іншої національності; «не тієї» статі; приїжджа; недбайливий працівник/високий професіонал; підвищений/знижений по службі, та й узагалі волею випадку кожна працююча людина. І щоб знати, де соломки підстелити, розглянемо, з яких причин можна піддатися психологічній атаці.

Вас не люблять «за діло»

Замисліться, чим саме ви можете дратувати своїх колег. Згадайте, чим були незадоволені ваші рідні, однокурсники, друзі, колишні колеги... Практика свідчить, що люди значно нетерпиміше ставляться до дрібних поганих звичок, ніж до значних вад. Паління, надмірна пристрасть до кави, схильність постійно щось жувати, неакуратність, неввічливість, необов'язковість, балакучість, критиканство, постійне скиглення, підлещування перед начальством — це те, що найчастіше дратує оточення. Усе, звісно, може бути значно серйозніше, коли йдеться не так про погані манери, як про негідну поведінку, негарні вчинки й негативні душевні риси. Але якщо ви готові задуматися над тим, за що вас не люблять і не поважають оточуючі, все ще можна виправити.

У кожному разі, не перевантажуйте собою оточення. Вмійте слухати, не поспішайте відразу висловлювати свою думку.

Вижити з корисливою метою

Було б занадто просто, якби мобінгу піддавалися лише недбайливі працівники і нехлюї, обтяжені поганими звичками. Добрий професіонал — перший у черзі не тільки на підвищення, а й на підси-джування.

Якщо ви припускаєте таємну інтригу з метою посісти ваше місце чи не допустити просування кар'єрною драбиною, зважте свої сили. Якщо маєте вдосталь «куражу» на непросту боротьбу, ризикніть. Якщо ж знаєте за собою набір таких рис, як тривожність, помисливість, схильність не довіряти власним силам і невміння гідно програвати, — терміново «втікайте», перш ніж складне психологічне протистояння підірве вашу психіку і здоров'я. Наявність нездорової конкуренції в колективі цілком і повністю лежить у сфері відповідальності керівництва.

За те, чого не можна змінити, або «просто так»

Тобто коли оточення реагує на такі ваші особливості, над якими ви не владні, — ви чоловік або жінка, людина «не тієї» раси, національності чи орієнтації; приїжджий тощо. Однак практика свідчить, що люди з такими характеристиками в аналогічних обставинах цілком порізно адаптуються в соціумі: одні стають предметом глузувань і переслідувань, а інші не відчують особливих складнощів. Усе залежить від того, чи вважає індивідуум свою особливість фатальною і ключовою в житті або долі.

Більшість проблем криються в нашій свідомості. Закомплексована людина — легка здобич у соціальних джунглях, поранена трепетна лань, яка приваблює хижаків запахом крові. Саме такі особи ризикують стати жертвою мобера-«вампіра». Щоб вистояти, слід спробувати позбутися своїх комплексів. Якщо вам вдасться навчитися ігнорувати причіпки, глузування та дрібні капості, від вас неминуче від-чепляться, аби зайнятися пошуком нової жертви. Не виключено, що при-чини вашого цькування дурні, безглузді й несправедливі. Зануртеся з головою в роботу, станьте патріотом фірми, професіоналом високого класу і цінною кадровою одиницею — у вас з'явиться шанс, що вас цінуватимуть «попри все».

Якщо ситуація зайшла занадто далеко

Якщо ви відчули, що можете стати не просто об'єктом, а саме жертвою мобінгу, терміново готуйтеся до відступу. Шукайте запасний аеродром — іншу роботу, тимчасові підробітки, що завгодно. Внутрішньо прощайтеся зі своєю роботою, плануйте життя без неї. Неодноразово (!) доводилося спостерігати: щойно людина заспокоювалася і переставала боятися звільнення, все саме собою налагоджувалося.

Інколи буває корисно знайти ініціатора вашого цькування і спробувати перевести робочий конфлікт у площину людських стосунків, відверто поговоривши з ним (нею) або навіть попросивши допомоги. Незле б з'ясувати — хтось один каламутить проти вас воду, чи діє ціла «група товаришів». Натомість спробуйте заручитися підтримкою тих, хто вам симпатизує. Проте це слід робити лише в тому разі, якщо ви твердо впевнені, що вам не доведеться «виправдовуватися».

Багато що, як завжди, залежить від загального настрою. Якщо людина, відчувши психологічний дискомфорт, просто звільнилася, — можна вважати інцидент вичерпаним: неприємно, але можна пережити. Складніше, коли звільнення сприймається як життєва катастрофа. Справжньою жертвою мобінгу ризикує стати той, хто вирішив «перемогти», «довести», за будь-яку ціну втриматися на роботі. У процесі такої боротьби робота перетворюється для людини на надцінність, втративши яку, вона ніби втрачає сенс життя.

Людина може відчувати хворобливу залежність від конкретного місця роботи з різних причин: низька самооцінка і страх залишитися безробітною; котяча схильність звикати до місця і страх змін; страх фінансових утрат; убогий духовний світ і світогляд; причини інтимного характеру (приміром, закоханість в одного з колег) і багато іншого. У нормі людина має бути завжди готова залишити конкретне місце роботи, коли йдеться про уражену гідність, не кажучи вже про примітивне виживання.

Багато що залежить від уміння раціонально планувати своє життя. Небезпечно, скажімо, «класти всі яйця в один кошик» і будувати своє майбутнє з розрахунку, що конкретна робота буде вічною. Інакше втрата її може обернутися особистим фіаско і крахом для всієї сім'ї.

Мобінг — ганьба для фірми

Колективний психологічний терор — не рядова подія, а огидне явище, наявність якого свідчить про те, що керівництво не впорюється зі своїми обов'язками.

Хто сказав, що ми повинні однаково добре ставитися до всіх без винятку товаришів по службі і моментально починати любити кожно-го новачка, який з'явився в колективі? Хто може примусити нас сим-патизувати колезі, котрий регулярно зриває графік здачі робіт, підводить весь колектив, неохайний, безвідповідальний, скиглій, прилипала і дрібний інтриган? Цілком нормально, якщо прихід нової людини супроводжується періодом притирання, під час якого до неї придивляються і випробовують у різних ситуаціях. У нормальному здоровому колективі і притирання, і навіть можливе відторгнення відбуваються самі собою, у процесі, як низка дрібних робочих конфліктів. Зовсім інакше це

проходить у колективі, де спостерігаються не зовсім здорові процеси. У такому випадку мобінг є основним способом кар'єрного росту, можливістю вислужитися перед начальством; єдиною умовою утриматися на робочому місці чи навіть колективною «розвагою». І тоді всі запитання — до керівництва.

Шефа — у відставку

Здалося б, керівник, який себе шанує, повинен щосили протистояти мобінгу. На жаль, нерідко саме шеф і Ко стають винуватцями різного роду негативних процесів у колективі. Проблема може полягати в особистісних рисах і сумнівних моральних підвалинах управлінців.

Доводиться спостерігати, як на угоду своїм амбіціям іноді жертвують не лише цінними робітниками, а й інтересами фірми. Гра з підлеглими, як із пішаками, — одна із найдавніших, найбільш аморальних і, на жаль, найбільш захопливих. Панувати, вносити розбрат, наближати до себе то одних, то інших, зіштовхувати інтереси, провокувати нездорову конкуренцію — цим можуть грішити і керівні працівники середньої ланки: заступники, менеджери з персоналу, керівники відділів. Але основна відповідальність все одно лежить на главі фірми, який не має морального права не помічати того, що коїться в його господарстві. Причина може бути в хибному розумінні конкуренції як боротьби без правил і основного стимулу до роботи. Керівництво при цьому гласно або негласно заохочує суперництво, заплющуючи очі або навіть провокуючи співробітників на нечесні форми боротьби за виживання чи вищу посаду. Інколи тривале цькування жертви оформлюється як «показове побиття» — щоб інші боялися. Такий стиль керівництва найзгубнішим чином позначається на робочій атмосфері.

Втім, зовсім не обов'язково бути лиходієм із мильної опери, щоб отруїти життя своїм підлеглим. Шеф може бути просто закомплексованою, невпевненою в собі людиною, котра звикла самостверджуватися за рахунок інших.

Абсолютно фатальне процвітання у фірмі родинних або інтимних зв'язків. «Зайвим» при цьому ризикує стати навіть професіонал високого класу, на якому тримається вся робота.

Проте дурнів і невміїв значно більше, ніж відвертих негідників. Тому нерідко причиною мобінгу буває примітивна некомпетентність керівництва, власне, в управлінській сфері, зокрема не налагоджений механізм комунікації «вище керівництво « рядовий співробітник»; відсутність відпрацьованого механізму вирішення конфліктів; невміння підібрати достойних керівників середньої ланки. На деяких моментах зупинимося докладніше.

Організація праці

Конфлікти неминучі, коли немає чітких посадових інструкцій, не визначено зон відповідальності; обов'язки спеціалістів в одних випадках дублюються, а в інших — узагалі ні на кого формально не покладені (виконує їх або найбільш свідомий, або найбільш безвідмовний). У такому разі у співробітників дедалі частіше виникає найдеструктивніше запитання: «Чому я?» (більше працюю; менше одержую; виконую найпротивнішу роботу; частіше/рідше їжджу у відрядження...) Одні перевантажені й вічно незадоволені, а іншим вистачає часу на плітки й інтриги. «Недозавантажені» працівники одночасно є і каталізаторами мобінгу, і його потенційними жертвами, бо «громадська думка» розцінює їх як ледарів та нахлібників.

Стратегічне планування

Багатьох проблем пощастило б уникнути, стратегічно грамотно плануючи діяльність організації. Вкрай важливо відпрацювати механізми донесення цілей і завдань фірми до кожного з працівників, а також передбачити можливість співробітників безпосередньо

вносити у верхи свої міркування й пропозиції щодо вдосконалення роботи підприємства (незалежно від його масштабів) і підвищення доходів. Майбутнє фірми абсолютно безперспективне, якщо співробітники працюють не на її процвітання і «світле майбутнє», а тільки для заробітку й виживання на своїй посаді. Розвиток неможливий, якщо ініціатива припиняється або гаситься «дорогою» до вищого керівництва. Перспектива особистісного зростання має сприйматися кожним працівником як нерозривна складова загального розвитку. Слід більше уваги приділяти розвитку персоналу всередині компанії, щоб не доводилося замінювати його на спеціалістів зі сторони. Тому не слід скупитися на навчання, переучування і підвищення кваліфікації персоналу.

Нудно, сумно...

Однак ніщо не допоможе, коли в установі поселився безрадінний рутинний стиль роботи. Відсутність корпоративних традицій, свят, хвилин гумору і розрядки, а також днів загального відпочинку на природі може призвести до того, що персонал почне шукати розвагу у чварах одне проти одного. Хочеться підкреслити, що йдеться не про формальні вечірки, які часто бувають ще однією зобов'язалівкою, а про справжні свята, в яких є місце неформальному спілкуванню в невимушеній обстановці. Такі форми відпочинку слугують корисним струсом, дають заряд позитивної енергії, сприяють поліпшенню мікроклімату в колективі і підвищенню продуктивності праці.

Ми згадали лише найпоширеніші управлінські помилки, які сприяють процвітанню мобінгу та інших деструктивних процесів. Якщо колектив «хворий», завжди йдеться про комплекс причин, і для початку потрібен системний аналіз сформованої ситуації, можливо із залученням незалежних експертів.

Інколи навіть невеличка кадрова перестановка, незначне коригування обов'язків, розведення конфліктуючих сторін по різних кімнатах або напрямках роботи стимулює колектив до нових трудових звершень. Так чи інакше, підвищити загальний імунітет цілком можливо, якщо основним принципом керівництва стане турбота про співробітників, їхній комфорт (у тому числі психологічний) і добробут.

Психотерор на робочому місці: як не допустити мобінгу

Автор : Зімовін Олексій, практикуючий психолог (e-mail: a.zimovin@id.factor.ua)

Колектив або його частина ополчилися проти співробітника... Грублять, ображають, підставляють, загалом, намагаються вижити з робочого місця. Хороший керівник не може пройти повз це... Як налагодити відносини в колективі, щоб звести імовірність виникнення подібної ситуації до мінімуму? Як самому не стати жертвою такої поведінки? Давайте поговоримо про це.

ЩО ТАКЕ МОБІНГ

Мобінг — досить примітивна форма поведінки. Поширений у підліткових колективах або жорстко структурованих групах: армія, в'язниця тощо. Але зустрічається цей феномен і в організаціях, навіть у тих, де, на перший погляд, установлені найприємніші відносини між співробітниками.

Слово «мобінг» утворене від англійського дієслова «to mob» — грубити, нападати зграєю, цькувати.

Коли ми говоримо про примітивність мобінгу, то маємо на увазі ще й таке — на цю форму поведінки здатні не тільки люди, а й тварини. Точніше буде сказати, що ця форма поведінки дісталася нам від тварин. З метою захисту своєї території вони виконують колективні дії, спрямовані проти ворога. Так, мавпи ховаються на деревах від лева, кричать, скачуть і

кидають у нього все, що трапиться під руку. Але одразу ж впадає в вічі важлива відмінність — тварини майже завжди виступають проти представника іншого виду, люди — проти свого.

Людське суспільство просякнуте духом змагання, конкуренції. Тут боротьба йде всередині одного виду, просто приналежність до нього перестає відігравати для нас таку важливу роль. Для людини набагато важливіше, до якої соціальної групи вона належить: «своїх» або «чужих». Поведінка «своїх» приймається як належне і оберігається, поведінка «чужих» викликає агресію. А найцікавіше, що часто межу можна провести довільно, за будь-якою ознакою: національності, віросповідання, кольору шкіри чи волосся, звичок, рис характеру, навіть статі. Отже, мобінг лежить в основі агресії одних народів до інших, одних соціальних класів до інших, загалом однієї соціальної групи до іншої.

Але далі не зупинятимемося на цих загальних питаннях. Що ж таке мобінг у робочому колективі, в організації?

Мобінг — психологічний терор, який здійснює колектив або його частина по відношенню до когось із співробітників.

Образливі слова, ігнорування, випадки та кепкування, небажання ділитися інформацією, доноси — усе це ще «квіткові» прояви мобінгу. Відомі випадки, коли співробітники цілеспрямовано ховали документи від своєї жертви, викидали її речі, наприклад, чашку, ламали комп'ютер тощо.

ЧОМУ СЛУЖИТЬ МОБІНГ

У здорової людини прямо в цьому місці може вирватися обурене зітхання, а разом з ним слово: «Навіщо»?.. Мобінг служить дуже простій меті, адже і форма поведінки не складна, — «стрибнути вище», тобто бути краще тероризованого працівника. І тоді треба або зупинити його професійне зростання, ослабити його можливості щось зробити в цьому колективі, не дозволити йому ніяк впливати на дії організації. Або, і це досить частий підсумок мобінгу, взагалі вижити співробітника з організації, тобто добитися того, щоб його звільнили або він звільнився сам.

Ось так. Люди жорстокі.

ЖЕРТВА МОБІНГУ

Хто може стати жертвою мобінгу? У принципі, будь-яка людина. Важливо тільки, щоб вона чимось відрізнялася від інших. А як ви розумієте, родзинку можна знайти в кожному. І звинуватити жертву в надмірній кексовості!

Жертва мобінгу — член колективу, який виділяється серед усіх інших.

Нерідко жертвами стають молоді фахівці або фахівці, які щойно прийшли, адже вони явно відрізняються від навчених досвідом тітоньок і вносять до їх усталеного розпорядку життя щось нове. Чудово підходить під жертву мобінгу і жінка передпенсійного віку.

Автору довелося консультувати головного бухгалтера, жінку, яка скаржилася на свою співробітницю. Остання реалізовувала мобінг щодо попереднього керівника, будучи її заступником, а зараз намагається робити це і стосовно клієнтки, яка звернулася. Що сказати... Попередній головний бухгалтер — жінка передпенсійного віку. Дівчина, яка прагнула потрапити в це крісло, постійно виставляла свою начальницю нічого не розуміючою старою, писала анонімки, робила вигляд, що тут працює тільки вона, підбурювала інших підлеглих ігнорувати розпорядження керівника тощо. Урешті-решт,

головний бухгалтер пішов на пенсію. Але керівники вищого рівня розуміли, з ким мають справу, і поставили головним бухгалтером не скандалістку-терористку, а жінку, яка і виявилася клієнткою автора. Адже дівця, яка мітить на посаду головного бухгалтера, не заспокоїлася і тепер організовує цькування на клієнтку. Вона робить усе можливе, щоб їй працювалося некомфортно, створює постійний стрес, вимотує нерви... Адже навички в неї вже вироблені, і ще які...

Ми описали випадок, коли під дією психотерору опиняється керівник, але нерідко він сам виступає ініціатором мобінгу. Коли співробітника тиранить і третирує керівник або колектив робить це з його подачі, то така форма мобінгу називається боссінг.

Отже, ви бачите, під дією психологічного терору може виявитися будь-хто, навіть керівник. Головне — перейти (насправді чи тільки в його уяві) доріжку ініціатору мобінгу. Такою людиною найчастіше виступає неформальний лідер групи, людина, яка має в ній авторитет і вплив. Звісно, поява конкурентів для нього зовсім не бажана, а будь-які структурні зміни групи або її правил — небезпечні. Саме тому жертвами мобінгу нерідко стають найбільш ініціативні та компетентні співробітники. Адже якщо він виділяється, то з боку «підліткової», «мобінгової» логіки виглядає як вискочка.

Ви, напевно, уже помічаєте, що мобінг, такий корисний для мавп, у робочому колективі веде не тільки до того, що жертва видихається, а іноді й доходить до нервового зриву — це тільки морально-психологічний бік, але — і до зниження продуктивності, якості праці. Не тільки тому, що колектив втрачає мотивацію, а й оскільки підвищується текучка кадрів.

Як же не допустити мобінгу в колективі? Читайте далі.

ЩО МОЖЕ ЗРОБИТИ КЕРІВНИК ДЛЯ КОЛЕКТИВУ...

... щоб урятувати його від мобінгу. Повинні ми закінчити фразу. Дійсно тут від керівника залежить дуже багато.

Перше, про що варто піклуватися постійно, — це формування здорової організаційної культури та підтримка здорового клімату спілкування. Важливо встановити групові правила і норми, цінності, які б поважали індивідуальність та унікальність іншої людини, її компетентність та працелюбність.

У колективі, в якому співробітники можуть відкрито і щиро обговорювати взаємні симпатії та претензії, мобінг виключений.

Важливим правилом у колективі має стати обговорення конфліктів і претензій працівників один до одного у відкриті. Іноді керівник або інший співробітник може виступати посередником у цьому. Адже якщо конфлікт не обговорюється, то «війна» стає прихованою, партизанською, а тут уже всі засоби хороші. Помітили, що хтось плете інтриги проти когось? Викликайте спочатку одного і розпитуйте про мотиви такої поведінки, а потім запросіть і другого. Нехай обговорять те, що накопичилося.

Правила та норми колективу повинні засуджувати плітки, інтриги і доноси на роботі. Ефективний керівник присікає щонайменшу спробу одного співробітника «настукати» на іншого. При цьому, звичайно, важливо оберігати цінність справедливості. Навіть якщо до вас дійсно дійшла якась інформація, то необхідно прийняти її до відома не як керівництво до дії, а як привід для довірчої розмови з тим, кого стосуються ці відомості.

Виключити мобінг дозволяє і налагоджений зворотний зв'язок між підлеглими і керівником. Якщо останній відкритий до діалогу, готовий вислухати співробітників, цікавиться тим, що відбувається в організації, то імовірність мобінгу знижується.

Наступний момент. Важливо стежити за тим, щоб завдання, повноваження та обов'язки були чітко розподілені між співробітниками. У зонах перетину і накладення повноважень криється не тільки причина конфлікту, а й причина мобінгу. Кожен повинен чітко уявляти, за що відповідає саме він. Зрозуміло, що добитися абсолютного відособлення одного співробітника від іншого неможливо. Але якщо ви помітили неприязнь між працівниками, ризик виникнення мобінгу, то ці двоє точно мають бути розведені по двох різних кутках відділу не тільки у фізичному сенсі, а й у функціональному. Їх завдання повинні вирішуватися окремо одне від одного. Так щоб у «терориста» не було ніякої можливості давити на жертву.

Керівнику варто побоюватися зближуватися з кимось з підлеглих більше, ніж з іншими. Адже це порушує усю комунікативну систему і породжує відчуття несправедливості. Щоб не допустити цього, рекомендується уникати також наявності сімейних або інтимних зв'язків між керівником і підлеглими.

Співробітникам має бути чітко зрозуміло, за якими критеріями людина отримує надбавку чи премію, як визначають, хто піде на підвищення тощо. Так ми переведемо професійне змагання в конструктивну площину. Чим прозоріша і зрозуміліша не тільки система управління, а й система заохочень і покарань, тим стійкіший колектив і тим сильніше він захищений від імовірності мобінгу.

Прозорість у професійних відносинах — ключ до проблеми мобінгу.

І наприкінці метод екстреного реагування. Як бути, якщо треба не займатися профілактикою мобінгу, а вже вирішувати ситуацію, що виникла та загострюється? Ви бачите жертву. Її важко не помітити. Працівник зривається, страждає, захворює, бере додаткові відпустки, замикається, ні з ким не спілкується, іде на лікарняні тощо. Колектив або його частина ополчилися проти нього. Зустрічають презирством, не спілкуються, ігнорують, не запрошують на корпоративні заходи, у його присутності замовкають тощо. Як бути? Адже не звільниш цілу групу людей, тим більше увесь колектив, догана тут теж не допоможе. А чи можемо ми допустити звільнення цінного, хоч і зацькованого співробітника? Йому, можливо, так і буде краще, ось тільки нам ні. Що ж робити?

Найголовніше — шукайте організатора цькування, він обов'язково проявиться. Якщо його неможливо визначити за спостереженнями, поспілкуйтеся з кимось із співробітників, які беруть участь у мобінгу. Він обов'язково розповість у результаті, з чого все почалося, вкаже на того Івана Івановича чи ту Ганну Петрівну, якій перейшла дорогу в той момент ще майбутня, а зараз вже дійсна жертва.

Коли призвідник знайдений, то далі загалом усе зрозуміло. Його треба переконати припинити цькування. Згадайте методи переконання, які ми обговорювали на сторінках цього видання. Якщо одних ваших слів йому недостатньо, то можна і пригрозити звільненням. У будь-якому випадку ви повинні розуміти, що хоча призвідник швидше за все неформальний лідер, тобто користується впливом у колективі, він шкодить роботі усєї організації, а отже, і вашій результативності як керівника. Тому основна стратегія, звичайно, — домовитися, але якщо не вийде, то доведеться позбавлятися джерела мобінгу.

ЯК САМОМУ УНИКНУТИ МОБІНГУ

Ми поговорили про те, що може зробити керівник, щоб урятувати колектив від мобінгу. На те у керівника є свої важелі впливу. А як же самому співробітнику потурбуватися про себе? Що треба робити, щоб не стати жертвою мобінгу?

Перший принцип — ввічливість і доброзичливість. Людина, яка відкрита до спілкування, цікавиться оточуючими, поводить з ними відповідно до певних групових правил, викликає симпатію, а отже, проти неї мобінг просто не може бути спрямований. Навіть якщо призвідник постарається збити коаліцію проти такого працівника, то в нього нічого не вийде. І навпаки — коли співробітник скритний, суворий, не ввічливий, напружений і дратівливий, то він, сам того не бажаючи, переходить дорогу занадто великій кількості співробітників. І тоді у відповідь на слова призвідника кожен подумає: «Ах, це він зараз про ту зміну говорить. Звичайно, ми їй влаштуємо». Тож пам'ятайте...

Коли подобаєшся оточенню — тебе не тероризують.

Це не означає, звичайно, що треба сподобатися всім. Такий варіант навряд чи можливий у реальному житті... Але і влаштовувати героїчну битву одного проти всіх теж не варто!

І будьте обережні з критичними висловлюваннями. Ви можете бути дуже мудрим і досвідченим співробітником, але це не означає, що варто підноситися за рахунок інших. У спілкуванні з колегами, обговорюючи ті чи інші їх дії, краще підкреслюйте позитивні моменти, хваліть, робіть компліменти. І навіть якщо вам доведеться сказати щось неприємне, підсолоджуйте гірку пігулку: «Я впевнений у вас як у професіоналі, і мені приємно з вами спілкуватися, але я повинен зауважити такі моменти у вашому звіті».

Уникайте можливості принизити іншу людину. До цього варто бути особливо уважним. Вам може здатися, що коли ви сказали співробітниці про те, що в неї спідниця сильно зім'ята чи забруднена, то зробили добру справу. Адже попереджений — означає озброєний. Ось тільки ви не звернули уваги на той факт, що сказали це у присутності чоловіка, який їй симпатичний або при жінці, з якою вона давно конфліктує. І що виходить? Не хотіли, але принизили. Приниження вам навряд чи пробачать і забудуть. Тож будьте пильні. Іноді краще промовчати, ніж випадково поставити іншого в незручне становище.

І ще одне правило з цієї ж опери. Будьте обережні з чутками та плітками. Звичайно, що б там не писали і не говорили про їх шкоду, а жоден колектив без них не обходиться, та й узагалі навряд чи може існувати. Проте краще довірте займатися чутками комусь іншому. Самі спирайтеся тільки на достовірну інформацію, що отримана етичним шляхом. Якщо ж усе-таки хочеться попліткувати, та так, що не втриматися, то робіть це тільки поряд з перевіреними людьми, коли ви розумієте, що сказане вами не буде використано проти вас... ні, не в суді, гірше, в товаристві людей працюючих, які втомлюються, вигорають, а тому дуже дратівливі та злопам'ятні.

Наступний принцип — не потрібно перти проти танка. Шануйте традиції, правила і норми колективу. Беріть участь у колективних заходах, святах тощо. Ніхто не примушує вас залишатися в ресторані на святкуванні дня народження бухгалтера до ранку і танцювати, доки не відпадуть ноги, але посидіти з усіма, продемонструвати повагу до традицій, побути частиною групи — це дуже важливо для побудови відносин у трудовому колективі.

Отже, якщо підсумувати те, що було зазначено вище, виходить, що треба бути білим і пухнастим і прогинатися під мінливий колектив? Друзі, зовсім ні! Більше того, наш наступний принцип якраз доповнює цей білопухнастий початок.

Не дозволяйте принижувати себе.

Це не означає сварливості та підвищеного почуття власної важливості, але якщо вам відверто грубіянять чи намагаються давити на вас у будь-який інший спосіб, ви маєте повне право захищатися, виражати свою злість, гніватися тощо.

Коли хтось із співробітників давить на вас, поводить неетично, образливо жартує, підставляє чи робить щось іще з розряду мобінгу, не реагуйте емоційно, притримайте образ. Зараз час зібратися і абсолютно спокійно, навіть прохолодно поговорити з психотерористом. З'ясуйте, чого він домагається, визначте суть конфлікту. Насправді, тільки-но нападаючий побачить, що ви не ведетеся, що йому не вдається викликати у вас жодних емоцій, йому теж доведеться почати домовлятися з вами. Так, включивши холодний розум, почавши обговорення, ви виходите з позиції жертви і переходите в позицію учасника переговорів. Головне, коли ви починаєте обговорювати претензії призвідника, не плачте, не скаржитесь, не виправдовуйтеся, використовуйте спокійні інтонації. Запитання: «Ну чому ви мене весь час ображаєте»? — невдале, адже воно занадто навантажене емоційно. Краще щось таке: «І чого ви домагаєтесь від мене?».

Узагалі в колективі важливо підтримувати баланс між вашими власними інтересами, якими ви не готові жертвувати, та інтересами групи. Так, наприклад, якщо вам не подобається, що вікно відкрите, а всім іншим співробітникам це необхідно, ви можете або промовчати, або включитися у війну... Але й результат буде різним. У першому випадку, ви — член колективу, частина групи і навряд чи мобінг буде спрямований проти вас, у другому — ви особистість, ви — відокремлені, у вас є свої бажання і потреби, ризик мобінгу зростає. Але якщо ви знаєте, що поступилися десь у іншому місці, що в цілому групові інтереси ви врахували, то цілком можливо, що віконце, яке ви закриєте, ні до чого й не призведе, а ось відкрите легко може викликати застуду. Отже, стежте за цим балансом між тим, наскільки ви зараз почуваетесь частиною групи, а наскільки окремою особистістю, адже важливо і те і інше!

І ще декілька порад. По-перше, не варто демонструвати дружні чи інші теплі відносини з начальством оточуючим. Те, що ви давно дружите з керівником або він просто вам симпатизує, тому що ви дуже відповідальні та компетентні, — добре, звичайно, але вашим колегам про це знати не обов'язково. По-друге, робіть свою роботу якісно, але без перегинів — ночувати на робочому місці, роблячи місячний обсяг роботи за 2 дні не варто. Тоді ви сильно не виділятиметесь з колективу, але в разі конфлікту — начальник на вашому боці, адже ви старанні та продуктивні.

На цьому все! Бажаємо вам продуктивних і приємних професійних відносин!

Окрім того, деякі респонденти зазначили про такі прояви булінгу: цькування перед усім колективом, фізичне переслідування в робочий та позаробочий час (в тому числі по телефону), погрози звільнити за те, що перебуваєш на лікарняному з дитиною, заборона пити каву та чай, заборона спілкування з колегами.

Також виявлено, що чим більший стаж державної служби, тим вищий ризик застосування такого прояву булінгу як навмисне надмірне завантаження роботою у порівнянні з іншими працівниками та/або доручення завдань, які не відповідають рівню компетенції.

Разом з тим, чим вищий рівень юрисдикції державного органу, тим більша імовірність прояву булінгу з боку керівників та колег з інших структурних підрозділів. Це може бути пов'язано із більшою штатно-посадовою чисельністю та, відповідно, більшою кількістю комунікацій між структурними підрозділами державних органів, рівень юрисдикції яких — вся територія України.

До жінок булінг частіше застосовують керівники вищого рівня та колеги з інших структурних підрозділів.

Виявлено, що чим більший стаж державної служби, тим більший ризик застосування булінгу з боку безпосереднього керівника. Також безпосередній керівник частіше застосовує булінг до жінок, ніж до чоловіків.

	<p>відпочинку;</p> <p>3) поширення чуток та недостовірної інформації серед трудового колективу, що мали негативний вплив на репутацію;</p> <p>4) соціальна ізоляція в колективі;</p> <p>5) навмисне надмірне завантаження роботою у порівнянні з іншими працівниками та/або доручення завдань, які не відповідають рівню компетенції;</p> <p>6) приписування успіхів іншим працівникам, відсутність визнання досягнень і успіхів.</p>
Керівник вищого рівня	<p>1) безпідставна зміна чи погіршення умов роботи та відпочинку;</p> <p>2) умисне систематичне встановлення строку, який унеможлиблює належне виконання доручення.</p>
Керівники інших структурних підрозділів	<p>1) навмисне обмеження доступу до необхідної інформації, право доступу до якої є у державного службовця.</p>
Колеги з інших державних органів з якими здійснюється співпраця	<p>1) навмисне обмеження доступу до необхідної інформації, право доступу до якої є у державного службовця;</p> <p>2) непристойні жарти, коментарі, сексуальне переслідування.</p>

Таблиця 1

Категорія осіб	Схильність до проявів <u>булінгу</u> у разі застосування
Колеги зі структурного підрозділу	1) вербальна агресія; 2) поширення чуток та недостовірної інформації серед трудового колективу, що мали негативний вплив на репутацію; 3) соціальна ізоляція в колективі; 4) приписування успіхів іншим працівникам, відсутність визнання досягнень і успіхів; 5) непристойні жарти, коментарі, сексуальне переслідування.
Колеги з інших структурних підрозділів	1) навмисне обмеження доступу до необхідної інформації, право доступу до якої є у державного службовця; 2) постійна необґрунтована критика та незадовільна оцінка роботи, надмірна прискіпливість; 3) поширення чуток та недостовірної інформації серед трудового колективу, що мали негативний вплив на репутацію.
Безпосередній керівник	1) постійна необґрунтована критика та незадовільна оцінка роботи, надмірна прискіпливість та перевірка поточної роботи; 2) безпідставна зміна чи погіршення умов роботи та