

# Мобінг : прорахунки в керівництві

Нагадаємо, що мобінг – це колективний психологічний терор стосовно когось із працівників з боку його колег, підлеглих або начальства, здійснюваний з метою змусити його / її піти з місця роботи. У минулій статті ми розглянули, в чому мобинг зазвичай проявляється, хто є його потенційною жертвою і які можливі наслідки цього соціального зла. Дана публікація присвячена деяким причинам виникнення цього явища.

Читати російською

Напомним, что моббинг – это коллективный психологический террор в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемый с целью заставить его/ее уйти с места работы. В прошлой статье мы рассмотрели, в чем моббинг обычно проявляется, кто является его потенциальной жертвой и каковы возможные последствия этого социального зла. Данная публикация посвящена некоторым причинам возникновения этого явления.

Начнем с того, что наличие такого явления, как моббинг, – это позор для фирмы. Казалось бы, уважающий себя руководитель должен всеми силами противостоять подобному нездоровому явлению. На самом деле все гораздо сложнее, так как именно руководство нередко является катализатором всякого рода негативных процессов в коллективе.

Причина может крыться в личностных особенностях и сомнительных моральных качествах руководителя организации. Приходилось наблюдать, как в угоду своим амбициям и «низким страстям» жертвуют порой не только ценными работниками, но и интересами фирмы. Игра с подчиненными, как с пешками, – одна из самых древних, аморальных и, к сожалению, самых увлекательных. Властвовать над людьми, вносить между ними

раздор, сталкивать интересы, провоцировать нездоровую конкуренцию – чем не «развлечение»? Да еще с неплохим «побочным эффектом» в виде заработка... Этим могут грешить и руководящие работники среднего звена: заместители, менеджеры по персоналу, руководители отделов. Но основная ответственность все равно лежит на главе фирмы – он не имеет морального права не замечать того, что происходит в его «хозяйстве».

Совсем не обязательно быть экранным злодеем из мыльной оперы, чтобы напрочь отравить жизнь своим подчиненным. Шеф может быть просто закомплексованным, неуверенным в себе человеком, привыкшим самоутверждаться за счет других. И чем больше он сомневается в собственной компетентности, тем выше вероятность, что преследованию будут подвергаться наиболее грамотные сотрудники. Кроме того, руководитель может мстить за неудачи на личном фронте тем из подчиненных, у которых с этим проблем нет, или же просто представителям противоположного пола. Не исключено также ложное понимание конкуренции как борьбы без правил и основного стимула лучше работать. Начальство при этом гласно или негласно поощряет соперничество; закрывает глаза или даже провоцирует сотрудников на подсиживание, нечестные формы борьбы за выживание или более высокую должность. А порой длительная травля жертвы оформляется как «показательное избиение», чтобы другие боялись.

Помимо вышеуказанных, есть еще одна, пожалуй, самая распространенная причина моббинга – это примитивная некомпетентность руководства собственно в управленческой сфере. Упомянем самые типичные просчеты, которые могут спровоцировать затяжные конфликтные ситуации среди сотрудников: наличие любимчиков и «козлов отпущения»; неотлаженный механизм коммуникации «высшее руководство «рядовой сотрудник»; нерешительность руководства в том случае, когда только увольнение «ключевого игрока» может погасить конфликт; отсутствие отработанного механизма разрешения

конфликтов с открытым обсуждением и оргвыводами по его результатам; отсутствие как целенаправленной системной работы с персоналом, так и индивидуальной работы с отдельными сотрудниками. Существуют и другие факторы, на которых следует остановиться поподробнее.

Очень плохо, если нет четкого разграничения функциональных обязанностей, а нагрузки распределены неравномерно.

Конфликты неизбежны, если нет четких должностных инструкций, не определены зоны ответственности, обязанности специалистов в одних случаях дублируются, а в других – вообще ни на кого формально не возложены (выполняет их либо самый сознательный, либо самый безответный). В этом случае у сотрудников все чаще возникает самый деструктивный вопрос: «Почему я?». Неравномерное распределение обязанностей приводит к тому, что одни перегружены, а у других хватает времени на сплетни и интриги. «Недозагруженные» работники с одной стороны являются катализатором моббинга, а с другой – его потенциальными жертвами, так как «общественное мнение» расценивает их как бездельников и нахлебников.

Самым отрицательным образом на рабочей атмосфере сказывается также недостаток жизненного пространства. Слишком большая скученность персонала провоцирует процессы, аналогичные тем, которые (помимо прочих) процветают в животном мире при чрезмерном увеличении размеров популяции: агрессию, направленную на себе подобных; садизм и даже каннибализм. Конечно, если о ком-то говорят, что его «съели» коллеги, мы не воспринимаем это в буквальном смысле, однако психологический каннибализм не менее жесток и также способен привести жертву к летальному исходу (в случае тяжелой болезни или суицида). Перенаселение (и на рабочем месте в том числе) – это субъективное ощущение индивида, что его окружает слишком много других людей. При этом скученность обостряет восприятие людьми различных ситуаций: если люди враждебно настроены, толпа усиливает эти ощущения. То есть, скученность вызывает раздражение и агрессию по отношению к коллегам, а по законам

толпы эти чувства значительно усиливаются. (Напомним, что сам термин «моббинг» произошел от английского «mob» – толпа). Иногда напряжение в «перенаселенном» коллективе можно снять умело расположенными перегородками, но гораздо конструктивнее просто не экономить на квадратных метрах.

Многих проблем удалось бы избежать при грамотном стратегическом планировании. Крайне важно отработать механизмы донесения целей и задач фирмы до каждого из работников, а также предусмотреть возможность отдельных сотрудников вносить «напрямую» в верха свои соображения и предложения по усовершенствованию работы предприятия (независимо от его масштабов) и поднятию доходов. Будущее фирмы абсолютно бесперспективно, если сотрудники работают не на ее процветание и «светлое будущее», а только для заработка и на выживание на своей должности. Перспектива личностного роста отдельных сотрудников должна восприниматься ими как неразрывная составляющая развития фирмы. Следует уделять больше внимания развитию сотрудников внутри компании, чтобы не приходилось менять их на специалистов со стороны. Поэтому не стоит скупиться на обучение, переучивание и повышение квалификации сотрудников.

Абсолютно фатальным для любой фирмы является процветание в ней родственных или интимных связей. «Лишним» при этом рискует стать даже профессионал высокого класса, на котором держится вся работа. Подобный работник категорически не вписывается в «тусовку», состоящую из жен, мужей, детей, племянников, друзей, а также бывших, настоящих или потенциальных любовниц и любовников. Даже страшно подумать, как непросто придется человеку, попавшему в такую «веселую семейку». А если он еще вздумает не опаздывать на работу и усердно трудиться, то его выживут самым беспощадным образом.

Однако, ничто не поможет, если в учреждении поселился безрадостный рутинный стиль работы. Отсутствие корпоративных традиций, праздников, минут юмора и разрядки, а также дней общего отдыха на природе может привести к тому, что персонал

начнет искать «развлечение» в кознях друг против друга.

Хочется подчеркнуть, что речь идет не о формальных вечеринках, которые часто бывают еще одной «напряжной обязателькой», а о «настоящих» праздниках, в которых есть место неформальному общению в непринужденной обстановке. Не менее важны мероприятия, способствующие духовному развитию персонала: походы на концерт, выставку, в театр, коллективные просмотры нового фильма. Оплаченные фирмой, подобные формы отдыха служат полезной встряской, дают заряд позитивной энергии, способствуют улучшению микроклимата в коллективе и повышению производительности труда.

Это далеко не все управленческие просчеты, которые способствуют процветанию моббинга и других деструктивных процессов в коллективе. В том случае, если коллектив «болен», речь, скорее всего, идет о комплексе причин, и для начала нужен системный анализ сложившейся ситуации. В настоящее время становится модным брать на должность менеджера по персоналу психолога. Однако, как может быть хорошим или плохим учитель, врач, журналист, так же и психолог психологу рознь, и не факт, что каждый из них способен работать с персоналом. Кроме того, существует мнение, что в силу своей зависимости от руководства, штатный психолог может быть гораздо менее эффективным, чем специалист со стороны.

Как бы там ни было, но очень важно, чтобы системная работа с персоналом предполагала психологические тренинги по лидерству и командному взаимодействию, во время которых можно выявить неформальных лидеров и людей с конструктивной позицией; способствовать сплочению коллектива в команду единомышленников. В ходе подобных занятий станет понятно, что одному сотруднику лучше поручить творческую работу, а другой будет эффективней в качестве дотошного исполнителя. Кто-то уже готов к повышению, а в других еще нужно развивать инициативность и решительность. Еще кто-то засиделся и ему пора «развезаться» в командировке в том время, как его коллега способен горы свернуть за рабочим столом. Можно отследить

напряженность, существующую между некоторыми из коллег, а также всеобщую нелюбовь к одному из сотрудников. Все остальное дело техники: небольшая кадровая перестановка, некоторая корректировка обязанностей, «разведение» конфликтующих сторон по разным комнатам или направлениям работы – и вот коллектив готов к новым трудовым свершениям. Кроме того, тренинги позволяют последовательно отслеживать малейшие признаки профессиональной деформации. Это особенно актуально для всех категорий сотрудников, которые работают с людьми: «усталость» от клиентов и постоянная необходимость сдерживаться чревата конфликтами с коллегами и серьезными семейными проблемами.

Кроме того, опытный психолог легко определит «моббинг-генераторов», то есть сотрудников, которые являются инициаторами травли. Ими бывают пожилые сотрудники, боящиеся потерять место; беспринципные карьеристы; «интриганы по жизни»; люди, компенсирующие скудость личной жизни ими же спровоцированными «яркими» событиями. Однако наряду с теми, кто «пускает волну» недовольства, сплетен и интриг, существуют и своеобразные «волнорезы», или «стабилизаторы», то есть, работники, которые самим фактом своего существования способствуют общему оздоровлению рабочей атмосферы. Это спокойные, уравновешенные, трезвомыслящие работники, которые в силу своих личностных качеств не поддаются массовым психозам; обладают здоровым чувством юмора; любят свою работу; не привыкли попусту тратить время на болтовню и всегда готовы осадить тех, кто тихой сапой ведет свою подрывную деятельность. В силу своей не конфликтности такие работники не всегда заметны, поэтому очень важно выявлять и беречь их как золотой кадровый фонд.

Можно с уверенностью утверждать, что никакой моббинг не грозит той фирме, в которой царят высокие нравственные нормы; доброжелательное отношение друг к другу; правила хорошего тона; взаимная вежливость; командный стиль работы; наставничество; атмосфера заботы о сотрудниках, искренний

интерес руководства к условиям работы, комфорту и жизни своих подчиненных; конструктивная реакция на критику. А довольные работой и своим руководством сотрудники меньше болеют и гораздо эффективнее трудятся.

Мария КИРИЛЕНКО

По материалам индивидуальных консультаций психологов

Киево-Святошинского Центра социально-психологической реабилитации населения и его информирования по вопросам последствий Чернобыльской катастрофы