

**Олександр Валерійович Адамчук,**

здобувач кафедри психології та педагогіки Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький

## **ПОРАДИ КЕРІВНИКУ ЩОДО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ МОБІНГУ СЕРЕД ПІДЛЕГЛИХ**

*У статті розглядаються особливості запобігання і подолання мобінгу в колективі. Визначено роль та місце керівника в цьому процесі, а також надано практичні рекомендації щодо забезпечення ним психологічної підтримки підлеглих, які є об'єктами психологічного насилля членами колективу.*

**Ключові слова:** попередження мобінгу, керівник, рекомендації.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** За оцінками фахівців [4; 5] конфлікт забирає близько третини управлінського часу. Члени будь-якого колективу найбільш гостро відчують на собі негативний вплив нерозв'язаних внутрішньоособистісних, міжособистісних конфліктів, особливо якщо вони набувають форми мобінгу. Зважаючи на негативний вплив цього явища на морально-психологічний клімат колективу, керівник повинен усебічно турбуватися про своїх підлеглих і вживати заходів щодо попередження та подолання мобінгу. Про це йдеться дослідженнях багатьох науковців [1; 6; 7; 10]. Дослідники акцентують увагу на відповідальності керівника за всі сфери життєдіяльності підлеглого колективу.

Упродовж кількох десятиліть рішення проблеми мобінгу шукають психологи і громадські діячі провідних країн світу. Актуальність вивчення обумовлено необхідністю отримання наукового знання причин поширення деструктивних взаємин, практичного застосування допомоги, вироблення рекомендацій та пропозицій щодо запобігання і подолання мобінгу серед підлеглих [7].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор.** Незважаючи на

значний інтерес дослідників до цієї проблеми, вона ще залишається малодослідженою. Підтвердженням такої думки є те, що на сьогоднішній день у науково-психологічній літературі практично відсутні праці, в яких була б розкрита модель діяльності керівника щодо попередження та подолання мобінгу серед підлеглого колективу. Також відсутні практичні рекомендації щодо надання ним психологічної підтримки підлеглим, які є об'єктами психологічного насилля членами колективу.

Ця проблема, перш за все як психологічна, була окреслена ще в 70-80-х роках минулого століття в працях західних дослідників. Однак відкриті наукові дискусії тривають і дотепер. Мобінг як наукова проблема подана в працях зарубіжних дослідників: Д. Лейна, Х. Леймана, К. Лоренца, Б. Мешкустат, К. Нідла, Д. Ольвеуса, Е. Пелігріні, Е. Регнет, Б. Уілсона та ін. [2–4; 8].

**Метою статті** є вироблення рекомендацій і пропозицій керівникам щодо попередження та подолання мобінгу серед своїх підлеглих.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Вивчення й аналіз наукової літератури [6; 7] дає підстави стверджувати, що керівник за своїм службовим становищем є начальником для членів підлеглого колективу і несе персональну відповідальність за всі сторони їхнього життя та діяльності, у тому числі за морально-психологічний клімат колективу. Отже, попередження і подолання мобінгу серед підлеглих є його прямим обов'язком. Поділяючи погляди вчених, які працюють над проблемою готовності особистості до діяльності в особливих умовах (М. Дьяченка, Л. Кандибовича, В. Пономаренка, В. Кохана, В. Хіміча та ін.) [5; 7; 10], ми дійшли висновку, що під психологічною готовністю керівника до попередження і подолання мобінгу серед підлеглих слід розуміти активно дійовий стан посадової особи, яка наділена розпорядчою владою стосовно підлеглого колективу, її установку на гармонізацію міжособистісної взаємодії та підтримання позитивного морально-психологічного клімату серед підлеглих.

Виступаючи в ролі суб'єкта попередження і подолання мобінгу серед підлеглих, керівник повинен знати закони про право на працю, розуміти вплив

різних психологічних станів людини на робочий процес, розуміти та вміти керувати конфліктами в колективі. Він мусить мати глибокі знання, щоб допомогти підлеглим соціалізуватися у новому колективі.

На жаль, часто саме керівник є винуватцем усілякого роду негативних процесів у колективі. Проблема може полягати в особистісних характеристиках і сумнівних моральних якостях керівників. Трапляються випадки, в яких причиною мобінгу є примітивна поведінка керівника.

Оскільки мова пішла про проблеми керівника під час роботи, то виникає потреба розглянути його типові помилки поведінки для уникнення їх у подальшій роботі, задля попередження виникнення мобінгу:

некомпетентність керівництва власне в управлінській сфері, зокрема, неналагоджений механізм комунікації;

неправильна організація праці – конфлікти є неминучими в разі відсутності чітких посадових інструкцій, невизначеності зони відповідальності;

відсутність стратегічного планування – украй важливим є відпрацювання механізмів донесення цілей та завдань до кожного члена колективу.

Практика свідчить, що керівник має можливість отримати інформацію про мобінг різними шляхами [3]:

- до нього може звернутися жертва мобінгу;
- його можуть проінформувати співробітники або інші підлеглі;
- його можуть проінформувати родичі жертви мобінгу;
- він може бути свідком мобінгу особисто.

Виявивши мобінгову ситуацію, керівнику слід:

- сприйняти випадок або розповідь серйозно;
- якнайскоріше вживати заходів, спрямованих на ліквідацію явища;
- підбадьорити потерпілого, не дати йому відчувати себе винним у ситуації;
- запропонувати постраждалому допомогу і підтримку – зробити так, щоб кривдник (колектив) зрозумів, що Ви не схвалюєте його (їхню) поведінку;
- постаратися зробити так, щоб кривдник (колектив) побачив точку зору жертви;

– попередити про відповідальність або покарати кривдника (ініціаторів мобінгу);

– пояснити колективу причини недопущення подібного ставлення до своїх колег.

Зважаючи на думки дослідників [8; 10], які зазначали, що проблема мобінгу є складною, ми пропонуємо низку рекомендацій керівнику для початку роботи з нею:

1. Тримайте ситуацію під контролем:

контроль за “гарячими точками” – місця, де може виникнути мобінг;

переконайтеся в тому, що весь персонал підготовлений і має всі повноваження, необхідні для ефективного виконання їх обов’язків.

2. Реєструйте всі випадки мобінгу:

для запису випадків мобінгу повинна використовуватися методика реєстрації;

у серйозних випадках призначена людина повинна вести докладний каталогізований звіт;

про серйозні випадки необхідно повідомляти.

3. Проведіть корекційну роботу з жертвами мобінгу:

створіть клімат психологічного комфорту для отримання жертвами мобінгу позитивного досвіду підтримки та довіри;

допоможіть сформувати психологічні навички впевненої поведінки, розвинути впевненість у собі, позитивне самосприйняття;

допоможіть розвинути навички конструктивного спілкування;

мінімізуйте відчуття людиною своєї самотності шляхом розвитку відчуття приналежності до групи;

підвищить рівень емоційної комфортності шляхом зниження тривожності.

4. Працюйте з колективом, в якому зафіксовано явище мобінгу, у напрямку зниження агресивності, формування толерантності, емпатійності з метою вторинної профілактики виникнення мобінгу [2].

Беручи до уваги зазначене нами вище, рекомендуємо в роботі керівника щодо попередження і подолання мобінгу дотримуватися алгоритму:

1. Створення умов недопущення явища.
2. Діагностика наявності мобінгу та його реальних і потенційних жертв.
3. Профілактична робота з колективами й особами, в яких є висока ймовірність стати об'єктом явища.
4. Швидке і грамотне роз'єднання жертви з відповідними стресовими впливами.
5. Індивідуальна та групова психологічно-корекційна робота з жертвами мобінгу і колективом, в якому зародилось явище.

Якщо ж не робити яких-небудь відповідних заходів щодо профілактики цього явища, то мобінг набуде більш загрозливих масштабів, наслідки якого негативно позначаться на колективі. Тому вирішення цієї проблеми вимагає наявності чітко розробленого механізму з профілактики мобінг-процесів серед підлеглих.

У цілому профілактика мобінгу означає вжиття керівником заходів задовго до виникнення конфлікту для його запобігання або спрямування в конструктивне русло [11]. Основний наголос при профілактичних заходах робиться на таку організацію загальних умов, щоб чинники, що стимулюють мобінг, були мінімізовані. Механізм із профілактики мобінг-процесів полягає у реалізації індивідуальних та організаційних профілактичних заходів.

Аналіз наукової літератури [5; 6; 10] свідчить про те, що для здійснення організаційних заходів керівник повинен:

- 1) формувати ефективну організаційну культуру: підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, налагодження зворотного зв'язку "підлеглі-керівник", жорстка позиція керівництва щодо пліткарів і підбурювачів конфліктів;
- 2) підтримувати продуктивні соціальні та трудові відносини у колективі: профілактика мобінгу за допомогою консультацій з психотерапевтом; навчання

менш досвідченого співробітника більш досвідченим у процесі роботи; тренінги для керівників;

3) інституціоналізувати проблему мобінгу: проведення тематичних семінарів із підвищення кваліфікації персоналу; розробка і впровадження організаційних угод.

Щодо індивідуальної профілактики мобінг-процесів у системі міжособистісних конфліктів серед працівників, то вона повинна здійснюватися як безпосередньо керівниками підрозділів, так і самими працівниками [1].

Підсумовуючи, можна виокремити основні етапи роботи керівника, спрямовані на запобігання мобінгу:

1. Розробити та застосувати нормативне забезпечення регулювання взаємовідносин: на локальному рівні – додаткові положення до трудової угоди, на державному рівні – зміни до закону України “Про державну службу”, наказу Голодержслужби про “Загальні правила поведінки державного службовця”. Ці положення повинні забороняти дії, за які особа несе відповідальність (адміністративну, кримінальну). Серед них:

- неетична поведінка співробітників стосовно один одного;
- умисні дії (підбурювання до них), що можуть образити гідність співробітника, нанести йому моральну або психологічну травму;
- використання будь-яких форм мобінгу в якості сприяння конкурентній боротьбі у процесі кар’єрного змагання між посадовцями;
- пасивність дій керівника щодо запобігання виявів мобінгу.

2. Підключати кадрові служби до управління соціальними конфліктами (міжособовими і міжгруповими), а в разі неможливості його конструктивного вирішення – здійснити кадрові заходи щодо подальшого роз’єднання суб’єктів мобінгу для виключення безпосереднього контакту між ними.

3. Створювати умови для того, щоб кожен працівник міг оскаржити дії (бездіяльність) посадових осіб у випадках уявного або дійсного морального переслідування індивідуума чи соціальної групи.

Чисельні дослідження надали можливість визначити рекомендації щодо поведінки керівника з підлеглими для запобігання мобінгу:

- прагніть створити доброзичливу атмосферу довкола своїх підлеглих;
- не дозволяйте пліток у колективі;
- залучайте членів колективу до вивчення корпоративної культури;
- стежте, щоб підлеглі виконували роботу максимально професійно;
- якщо в колективі спостерігається конфлікт, спробуйте поспілкуватися з ініціатором, визначити причини його поведінки [2].

Якщо ж мобінг все ж таки виник, керівник колективу повинен застосовувати ефективні методи боротьби. Зазначимо основні з них:

- розробити політику робочого процесу в колективі;
- створити умови на робочих місцях, які будуть гарантувати позитивний соціально-психологічний клімат на найкращому можливому рівні;
- вжити заходів, що допоможуть уникнути негативних дій на робочих місцях, наприклад запровадити правила, які забезпечать взаємоповагу між персоналом; керівник та його представники повинні в першу чергу показати приклад;
- керівники мають знати закони про право на працю, розуміти вплив різних психологічних станів людини на робочий процес; розуміти і вміти управляти конфліктами в колективі, що потрібно перш за все для того, щоб надавати допомогу працівникам, які перебувають у стані стресу та нервової кризи;
- керівники мусять мати глибокі знання, щоб допомогти працівникові соціалізуватися у новому колективі: на самому початку важливо вказати на правила, що існують у групі; постійно інформувати працівника про стан роботи на даному етапі й її об'єктиви; проводити роз'яснювальну роботу з працівниками щодо проблеми переслідування на робочому місці і цікавитися їхньою думкою з цього приводу.

Звертаємо увагу на те, що у ситуації мобінгу керівник зобов'язаний надати психологічну допомогу потерпілим. Фахівці [2; 3; 11] рекомендують забезпечити жертві мобінгу:

- нормальність: підтримуйте нормальний статус потерпілого;
- доброзичливе ставлення: виявляйте доброзичливість (нехай у Вашому голосі відчувається тепло);
- схвалення: кивніть, підморгнийте для підкреслення значущості почуття цінності, прийняття;
- почуття приналежності та включеності: демонструйте роботу, виконану жертвою мобінгу;
- безпеку і конфіденційність: не обговорюйте деталі того, що трапилося;
- поведінкові обмеження: деструктивна й антисоціальна поведінка повинна твердо та постійно засуджуватися.

**Висновки.** У кожному колективі, разом із позитивними, мають місце і негативні соціально-психологічні процеси й явища, які є наслідком суперечливості людської натури та проблемних міжособистісних стосунків. На сьогодні досить негативним явищем керівного середовища є мобінг. Ця проблема є не до кінця вивченою і дослідженою.

У роботі щодо усунення цих негативних явищ доцільно використовувати весь арсенал різноманітних методів, запозичуючи позитивний світовий, європейський досвід, водночас користуючись своїм колосальним управлінським досвідом та відштовхуючись від специфіки розвитку того чи іншого колективу.

**Перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Серед перспективних напрямків подальших досліджень цієї проблеми є проведення безпосередньої роботи з членами колективу та жертвами мобінгу.

### **Список використаної літератури**

1. Андреева, И. Н. Эмоциональное насилие на работе / И. Н. Андреева // Кадровая служба. – 2008. – № 7. – С. 93–102.



2. Белых-Силаев, Д. В. Проблема моббинга в работах зарубежных исследователей / Д. В. Белых-Силаев // Юридическая психология. – 2008. – № 1. – С. 46–48.
3. Ваниорек, Л. Моббинг: когда работа становится адом / Л. Ваниорек, А. Ваниорек ; [пер. с нем.]. – М. : Интерэксперт, 1996. – 166 с.
4. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2000. – 464 с.
5. Дьяченко, М. И. Готовность к деятельности в напряженных ситуациях: Психологический аспект / М. И. Дьяченко, А. А. Кандыбович, В. А. Пономаренко. – Минск : Изд-во университета, 1985. – 206 с.
6. Калениченко, Р. А. Соціально-психологічний клімат у військовому колективі / Р. А. Калениченко // Психологія : Збірник наукових праць НПУ імені М. П. Драгоманова. – К., 2001. – Випуск 12. – С. 423–428.
7. Кохан, В. Г. Діяльність військового керівника по збереженню психічного здоров'я військовослужбовців : дис. ... кандидата психол. наук : 19.00.09 / Кохан Володимир Григорович ; Нац. акад. Прикорд. військ України ім. Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2003. – 182 с.
8. Лоренц, К. Агрессия (так называемое “зло”) / К. Лоренц ; [пер. с нем.]. – М. : Издательская группа “Прогресс” (“Универс”), 1994. – 272 с.
9. Сафін, О. Д. Психологія управлінської діяльності командира : навчальний посібник / О. Д. Сафін. – Хмельницький : Вид-во Академії ПВУ, 1997. – 149 с.
10. Хіміч, В. В. Особливості діяльності командирів прикордонних підрозділів з розв'язання міжособистісних конфліктів серед підлеглих : дис. ... кандидата психол. наук : 19.00.09 / Хіміч Валерій Васильович ; Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Богдана Хмельницького. – Хмельницький, 2008. – 152 с.
11. Філіпова, І. Ю. Мобінг як психолого-педагогічна проблема / І. Ю. Філіпова, О. С. Матвійчук // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. – № 2. – С. 74–75.

*Рецензент: доктор психологічних наук, професор Потапчук Є. М.*

Стаття надійшла до редакції 24.04.2014.

**Адамчук А. В. Советы руководителю по предупреждению и преодолению моббинга среди подчиненных**

*В статье рассматриваются особенности предотвращения и преодоления моббинга в коллективе. Определена роль и место руководителя в этом процессе, а также даны практические рекомендации по обеспечению им психологической поддержки подчиненных, которые являются объектами психологического насилия членами коллектива.*

**Ключевые слова:** предупреждение моббинга, руководитель, рекомендации.

**Adamchuk O. V. Recommendation for the head to prevent and overcome mobbing among subordinates**

*The article considers the features of prevention and overcoming of mobbing in a collective, because this phenomenon is a very widespread and can arise in any work team and negatively affect moral and psychological climate. A certain role and place of the head is distinguished in the process. It was found that the head is the chief of the subordinate collective and personal responsibility for all aspects of their lives and activities including moral and psychological climate in the team. The head of any subdivision can get information about mobbing and contribute to its prevention and resolution. For this he must possess skills to organize a work collective efficiently, consider individual psychological characteristics of their subordinates, support a healthy moral and psychological climate in the group, optimally decide psychological problems arising in process of interpersonal interaction. The head must understand purpose and problem their activities clearly. Also acting as a subject to prevent and overcome mobbing among subordinates he should study and teach with advanced experience other managers and consult with other professionals: psychologists, teacher and more experienced heads. It is shown that in work to prevent and combat mobbing, manager must adhere to the algorithm: diagnosis of the presence of mobbing; prevention work with groups and individuals where there is a high probability of becoming an object of the phenomenon; individual and group psychological – corrective work with victims of mobbing and collective. The main advice to prevent and overcome mobbing among subordinates is the following: formation of an effective organizational culture, support productive social and labor relations in collective. Also the author provides practical advice to the head to provide psychosocial support of subordinates which can be the objects of psychological violence team members. Central to his work is: friendly attitude to victims of mobbing, maintaining its status, develop a sense of trust, belonging to the group. In addition, the article explains the basic methods of dealing with mobbing, which should apply in their work supervisor to prevent and overcome this phenomenon.*

**Keywords:** mobbing prevention, head, recommendations.