



РОЛЯТА НА МЕНИДЖЪРИТЕ ПРИ ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ НА МОБИНГ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

THE ROLE OF MANAGERS IN MOBBING PREVENTION IN ORGANIZATIONS

Кямил Ковачи
Qamil Kovaci

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“
St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo

Abstract: We live in a time of globalization, a time of incredibly developed mutual competition, a time of rapid technical and technological change in which in order for an organization to survive it is necessary to adapt to such changes, and it can achieve this by forming effective teams that will quickly they deal with all the challenges they have inside and they bring from outside. In this paper we present whether the profile of managers affects the efficiency of the organization and whether they successfully deal with mobbing, without it or through it there is mobbing among employees in the organization.

When there is mobbing of employees in the management of the organization it leads to an unfavourable working climate and negative effects of the work, and can grow into a conflict. In contrast, when there is no mobbing, and there is mutual communication and motivation of all employees, it results in a favourable working climate, good interpersonal relationships and greater efficiency and effectiveness in work.

Keywords: transformation managers; efficiency; effectiveness; mobbing.

Мениджърът е централна фигура в процеса на управление на организацията (Penchev & Pencheva & Pencheva, 2016, p. 75), обединителен образ на индивидите, които отговарят както за постигането на целите ѝ, така и за пътя, извървян до тях. Компетентните мениджъри планират, организират, анализират, контролират, регулират и ръководят разнообразните ресурси на организацията с оглед ограниченията на вътрешната и външната среда. Те притежават набор от общи, специфични и управленски компетенции, които в своята съвкупност очертават конкретните параметри на профила им с оглед спецификата на заеманата ръководна длъжност.

В условията на твърде динамична, враждебна и изключително ограничителна външна среда ролята на компетентните, истинските мениджъри става още по-важна за постигане целите на организацията. Разбира се, че класическите знания и умения, които те трябва да притежават, продължават да са актуални. От изключително значение продължава да бъде умението на мениджъра коректно да назовава проблемните ситуации и да взема адекватни и обмислени стратегически решения. Може би най-важното за успеха на дадена организация е топ мениджмънтът ѝ да взема правилни стратегически решения особено в настоящата среда. Истинските мениджъри обмислят от различни ъгли всеки проблем и ситуация, преди да предприемат каквито и да било действия. Може би една от най-трудните задачи за мениджърите е именно тази.

Основната грижа на истинските мениджъри е да обмислят рефлексията на всяко свое действие или бездействие както през призмата на собствената си позиция, така и през погледа на останалите служители и обществото. Мениджърът с изградена ценностна система трябва да изпълнява професията си с любов, знания и способности, да има ясни и пъстри мисли и възгледи към нея. Истинският мениджър трябва да обмисли и формулира проблема добре – така ще даде половината му решение. Той трябва се стреми да постигне целите на организацията и в същото време да сподели постигнатия успех с всички хора, които са отговорни за това (Lunenborg, 2011).

Прогнозите на мениджърите трябва да се основават на задълбочено анализиране, тъй като само правилно прогнозираната и планирана дейност е сигурен път към успеха и постигането на целите на организацията. Истинският мениджър трябва да бъде визионер, да може да „предсказва“ бъдещето и в същото време смело и решително да се бори с всички препятствия, които биха могли да попречат на реализирането на плана.

Успешният мениджър трябва да планира всеки работен ден с план, който да е уникален, гъвкав, прецизен и последователен. Плановите трябва да бъдат ефективно подготвени и представени, за да се даде възможност за единство в управлението, ясно разделение на отговорностите и точно вземане на решения, които ще бъдат подкрепени от ефективна система за подбор, обучение и развитие на мениджърите. След като мениджърът приключи с планирането, той трябва да провежда солидна организационна политика, за да въведе в действие всички ресурси, човешки, материални и нематериални. Мениджърът уважава служителите си, като еднакво оценява работата им, възлага различни задачи според способностите им. По този начин успешният мениджър изгражда доверие сред служителите, което само по себе си води до повишаване ефективността на организацията при постигане на поставените цели. За да бъде успешен, мениджърът трябва да има способни подчинени около себе си, които със своите предложения и идеи ще повишат нивото на вземане на разумни и правилни решения.

Тези накратко описани традиционни знания и умения, които трябва да притежава един мениджър, за да се смята той за успешен, са от изключително значение за успеха и на цялата организация. В условията на силно променена външна среда обаче на преден план излизат такива ключови мениджърски умения в постковид средата (Pitstick, 2019), като посочените в следващите редове.

Преди всичко трябва да се има предвид изключително променената в технологично отношение среда, в която изкуственият интелект заема сериозно място при осъществяването на дейностите в организациите. В тази връзка едно от значимите умения е свързано със създаването на нови правила при работа в екипите. Все по-често мениджърите трябва да се обучат и да обучат да работят служителите си във виртуални или хибридни екипи. Видна е тенденцията, че напълно връщане към работните места и навици от преди настъпването на пандемията едва ли ще се случи. От тази позиция се очертават две сериозни предизвикателства, а именно: постигането на баланс между гъвкавостта и работните ангажименти, които трябва задължително да бъдат осъществени, и запазването на производителността и ефективността в силни и сплотени екипи въпреки факта, че част от членовете на екипа ще работят в организацията, а други от дома си.

На преден план все по-често излиза и проблемът с опазване психическото здраве (Hristova & Dimitrova & Andreeva, 2019, p. 107) и благосъстоянието на заетите лица. Такава тенденция на загриженост към персонала се наблюдаваше и преди настъпването на пандемията, но сега нейното значение придоби съвсем различни измерения. Едни от най-сериозните проблеми, с които се очертава да се борят мениджърите при променените условия на труд и почивка, всъщност се оказва, че ще бъдат психологическите. Пандемията предизвика вълни от безпокойство, тревожност и бърнаут сред хората, а това налага мениджърите да развият специфични умения и знания, свързани с предотвратяване на тези изключително опасни за здравето явления.

Един интересен ракурс, касаещ уменията на мениджърите на съвременето, е отново свързан с ускорените усилия на организациите дигитално да се трансформират. Оказва се, че при засилено прилагане на изкуствен интелект за вземане на решения всъщност се налага броят на работниците да се увеличи в определени направления. Тук е и ролята на мениджъра да развива и усъвършен-

ства нов набор от умения на служителите си, които да са адекватни спрямо все по-налагащите се тенденции по прилагане на решения с изкуствен интелект в ежедневната работа на хората.

Като се има предвид, че мобингът започва най-често с конфликт, който се развива тайно и бавно, изобщо не е лесно за жертвите да осъзнаят, че са обект на мобинг дейности, нито пък да разбират защо са избрани. В подобни ситуации работата по вземане на решения е отговорност на мениджъра, който следва да предотврати развитието на мобинг. Последиците от него обаче са много трудни за разпознаване и често лекарите приписват тези симптоми, които виждат при хора с мобинг, просто на стреса от претоварване с работни задължения.

Най-честите жертви на мобинг са честните хора, креативните хора, хората, съобщили за нередности в работата, онези, които често търсят по-добри условия на труд, младежи, които току-що са започнали кариерата си, хора, обявени за съкратени, тези, които са близо до пенсия, болни хора (тези, които често отсъстват от работа, могат да предизвикат негативна реакция), хора с увреждания, жена, работеща в изцяло доминирана от мъже група, или обратното, хора с нетипични заболявания и др. Най-честите реакции на мобираните лица са: самонаказване, себеподценяване, самота и др. Първата мисъл, която минава през мислите на мобирания човек, е, че в него трябва да има нещо нередно и той непрекъснато трябва да бъде наказван. Най-честите мисли, споделяни от мобирани лица, са: „Аз ли съм отговорен за тази ситуация?“, „Къде сбърках?“, „Какво се случва?“. Тези чувства се характеризират с объркване и безпокойство, които се появяват при жертвата. Когато мобираното лице е самотно, то обикновено се срамува от ситуациите, които му се случват. Често се страхува да общува с други хора за този проблем, тъй като смята, че не може да се вярва на някой друг. Понякога този проблем може да се превърне в осъждане от семейството на жертвата и обикновено завършва с коментари като „Сам/а си го поиска!“. Ако проблемът на мобираното лице на работа не може да бъде споделян със семейството или близката му среда, той обикновено прераства в „двоен тормоз“, в който жертвата е тормозена не само на работното място, но и от семейството си. С появата на подобни мисли у мобирания човек той вече навлиза във фаза на депресия и се чувства много разстроен. Най-честите мисли, които идват през този период на жертвата са: „Това със сигурност не се случва на другите“ „Не съм в състояние да се адаптирам към другите“, „Аз съм некомпетентен, не мога да реша проблема и аз не струвам за нищо“. Реакцията е характерна за интелигентни и силни хора, които осъзнават, че са обект на мобинг дейности. Също така реакцията на тези хора най-често се използва за социологически, психологически, законни и други средства, за да успеят да привлекат общественото внимание, че това, което се случва, са мобинг дейности на работното място. Конфликтът ескалира с течение на времето и не се намира решение за предотвратяването му, процесът на мобинг се развива и жертвата е принудена да преживява ежедневни враждебни действия.

След като процесът на мобинг се е развил и вече е твърде късно за превантивни действия, ръководството е принудено да предприеме действия и да реагира, като в същото време в обръщение са всякакви клюки и оплаквания от колеги. Те се доверяват на служителите, без да поставят под въпрос тяхната достоверност, и това води до осъждане на мобираното лице, дори може да се стигне до налагане на някакво административно наказание. В такива случаи мобираните лица рядко имат шанс да изразят своето становище, тъй като сравняваните случаи винаги са стереотипни. Може да се види, че отношението на ръководството винаги има лоша репутация сред мобираните лица и на тях им е трудно да оцелеят на пазара на труда. Ако това мобирано лице продължи да работи, вероятно ще търси по-ниско поставено работно място и ще загуби предишния си статус на тази работна позиция.

Психолозите твърдят, че решението за предотвратяване на мобинг се крие в намирането на начин да се конкурират с така наречените мобъри, въпреки че те може да са и лица, заемащи ръководни постове. Но това не означава, че такова начинание ще е лесно, тъй като много мобирани хора се страхуват да не загубят работата си или че ще бъдат критикувани за лошо свършена задача. Мобираните индивиди могат да се възползват от фалшивото подчинение, за да предотвратят мобинга и да отстояват своите убеждения. Но от друга страна, най-важното за премахване на мобинга е здравословният живот, което ще укрепи човека под стрес.

Най-голямата грешка на мобираните лица е, че те се опитват да облекчат стреса с ненужни, неподходящи и дори вредни средства, като алкохол, кофеин, никотин, успокоителни и др., само за да се опитат да намалят стреса. Тялото се нуждае от време, за да свикне с тези неща, затова се прави още по-голяма грешка, като се увеличава дозата на приеманите субстанции, за да се постигне по-бърз ефект. В резултат на това жертвата увеличава количеството алкохол, цигари, кафе, шоколад, различни стимуланти, но това не само не намалява стреса, но и създава зависимост. Лекарите съветват жертвите, засегнати от стрес, вместо да използват тези средства, да бъдат обучени по друг начин за превенция или за снижаване на стреса. Някои се отнасят до работа, семейство, училище, общности, въвеждане на здравословна диета с много витамини и минерали, избягване на вредни вещества, споменати по-горе (алкохол, цигари и др.), сън в нормално време, редовни физически упражнения и др.

Възниква логичният въпрос дали мобинг може да възниква и в условията на отдалечена работа, т.е. работа от вкъщи, и ако е възможно, какви са възможните проявления и евентуалните инструменти за ограничаването му. Ролята на мениджъра също е от изключително значение за открояването на дейностите, с които той следва да се ангажира, за да лимитира максимално проявите на тормоз „на работното място“ в т.нар. нова нормалност.

Настъпването на пандемията от COVID-19 ускори значителна част от специалните процеси по трансформации в сферата на труда, но и доведе до възникването на множество нови, неизследвани досега заплахи за сигурността и благосъстоянието на хората в условията на новите им работни места в дома им. С увеличаването на броя на служителите, които работят на пълно работно време от дома, работодателите трябва да са наясно с новия, допълнителен натиск върху хората, който може да се счита като нова група от значителни рискови фактори, имащи връзка с тормоза на работното място.

В тези изцяло променени условия на работа най-съществените рискове, които могат да доведат до мобинг в условията на пандемия, а вероятно и след това, са (Levi, 2020):

- Изолиране или изключване на служители от решаването на служебни задачи. В дистанционна среда да изключите някого от решения, разговори и свързани с работата виртуални събития става изключително лесно. „Извън погледа, извън ума“ описва най-добре тази ситуация. Да се „пренебрегне“ колега, като не се включи целенасочено в определени онлайн активности, дори е още по-вредно за физическото и психическото здраве от откроявания тормоз, противно на общоприетото схващане.

- Тормоз спрямо преболедували COVID-19. Служителите, които се връщат на работа след преболедуване или карантинен отпуск, рискуват също да бъдат тормозени и заклеимявани. Техните колеги, подложени на по-голям от обичайния стрес през това време, могат да почувстват желание да обвиняват преболедувалите, да изразят страхове за смъртта и болестите, както и да разпространят слухове по повод болестта. Това може да доведе до сериозно намаляване удовлетвореността на служителя от извършваната от него работа и да стане основа за бъдещи мобинг действия спрямо тях, в т. ч. като утвърди враждебността в работната среда като нормала.

- Повишен стрес, предизвикан от хаос в мениджмънта. Мениджърите също биха могли да са източник на тормоз и мобинг, резултат от недобрата им подготовка за реакция в специфични и силно ограничителни условия. Такива мениджъри могат да предизвикат извършването на огромни количества ненужна работа, съпроводена с излишен стрес, като по този начин предизвикат тормоз на определени служители от екипите си.

- Нарушени комуникационни връзки вследствие дистанционната работа. Преди настъпването на пандемията един от сериозните проблеми, с които се бореха мениджърите, бе адекватната комуникация на работното място. Ако се добавят предизвикателствата да се работи с физически отдалечени служители, намалените приходи, среда с характеристики на повишен стрес, несигурност в трудовата заетост и страхове за здравето, комуникацията с убеденост можем да твърдим, че няма да е лесно занятие. Служителите, които са считали, че с тях се комуникира недостатъчно и дори лошо преди пандемията, в новите условия са по-склонни да търсят другаде удовлетворение от работата си и могат да се ориентират към смяна на работното им място с друго, поради приемане на лошата комуникация с тях като проявление на мобинг.

– Нееднакво третиране от позициите на здравословните и безопасни условия на работа. Непредпазливите работодатели, които игнорират или прилагат свободно или селективно насоките по запазване здравето и безопасността по време на COVID-19, създават условия за формиране на враждебна работна среда. Ако на част от служителите им бъде позволено да не понасят никакви санкции, поради неносене на маски напр., а други служители се наказват за същото деяние, тези, които пострадат, могат да се почувстват маргинализирани. Маргинализирането на едни или други служители, било то реално или не, увеличава шанса те да се жалват и да принудят работодателите да използват оскъдните ресурси за справяне с този проблем, вместо да се насочат усилията към по-ползотворни сфери.

В заключение можем да обобщим, че и в условията на постепидемична обстановка проблемите, свързани с тормоза на работното място, имат своето значение и актуалност. В тази връзка работодателите следва да са бдителни и да обмислят стратегии за справяне с потенциала за тормоз на работното място в условията на отдалечена работна среда. Такива мерки могат да бъдат: зачитане на гъвкавите условия на работа за онези служители, които са ги използвали преди пандемията, и включват напр. наличие на почивен ден, дори и докато работят от вкъщи; вземане на мерки, когато е необходимо, за намаляване на стреса и осигуряване на служителите да се чувстват добре подготвени да работят от вкъщи и да изпълняват задълженията си; установяване на ясни граници и очаквания, така че служителите да могат да запазят баланс между работното и личното време, докато работят от вкъщи; и не на последно място мониторинг на възможностите за недобросъвестно изключване по дигитален начин, тъй като дигиталното пространство позволява очевидният тормоз вече да е скрит.

Предотвратяването на мобинг се основава на възможността за постигане на голяма културна промяна в индивидуалните ценности, нагласи, словесни изрази и начини за взаимодействие. Такива промени в културата обаче са с дългосрочен характер и могат да бъдат облагодетелствани чрез съвместни усилия за повишаване на осведомеността и провокиране на индивидуална представа за това явление. Психологическият тормоз на работното място е един от възможните източници на стрес. Това е специфичен източник, състоящ се от някои типични поведения на индивидите. Последствията са видими върху качеството на работата на екипа и личния опит на индивида. Предприемат се различни стратегии за предотвратяване на мобинг. Мениджърът има ключова роля в предотвратяване на тормоза на служебното място независимо дали то е физическо обособено, или е във виртуалната среда.

REFERENCES

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994).** Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1990).** From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics.
- Bernard, B. (1985).** Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York.
- Daft, L. R. (2008).** Management, 8th edition, Vanderbilt University, Nashville, p. 507.
- Hersey, P., Blanchard, H. (1982).** Management of Organizational Behavior, 4 ed., Englewood Cliffs, N.Y, 8–17.
- Herzberg, F. (1966).** Work and the nature of man, Cleveland: World.
- Keegan, J.W. (2002).** Global marketing management. N.J.: Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River.
- Levi, L.** Top 5 Risks for Workplace Bullying Complaints During COVID-19, Published on August 20, 2020, available at: <https://www.linkedin.com/pulse/top-5-risks-workplace-bullying-complaints-during-COVID-19-august>
- Lunenburg, F.C. (2011).** Motivating by enriching jobs to make them more interesting and challenging, international journal of management, business and administration, volume 15

Penchev, P., Iv. Pencheva and R. Pencheva. (2016). Fundamentals of Management. V. Tarnovo: Abagar. (In Bulgarian)

Pitstick, H. 4 key leadership skills for a post-COVID-19 workplace, posted at September, 28th, 2020, available at: <https://www.fm-magazine.com/news/2020/sep/leadership-skills-for-post-coronavirus-workplace.html> и Beyond COVID-19: Leadership skills fit for the future, available at: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/leadership-skills-fit-for-the-future>

Torbert, R. W. (2004). The Secret of Timely and Transforming Leadership. Berrett-Koehler Publishers.

Hristova, V., Dimitrova, V. and Andreeva, D. (2019). Professional overheating in organizations – causes, consequences and strategies for dealing with it. In: Proceedings of the annual conference of the Faculty of Economics of VTU „St. St. Cyril and Methodius“, Veliko Tarnovo: IM of VTU, pp. 107–117. (In Bulgarian)

Yukl, G., Van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations, Pearson.

За контакти:

Кямил Ковачи, докторант
Служебен адрес: ул. „Арх. Г. Козаров“ 1, каб. 201, Велико Търново 5000
Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“,
Стопански факултет, катедра „Стопанско управление“
Ел. поща: kovaci_qamil@hotmail.com
