

МОБІНГ У ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ, ПРИЧИН І ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЩОДО ЙОГО ПРОФІЛАКТИКИ

Ірина Мищишин, Світлана Цюра

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
вул. Туган-Барановського, 7, Львів, Україна, UA-79005
iryna.myshchyshyn@lnu.edu.ua;
svit.tsura@gmail.com*

Статтю присвячено аналізу проблеми мобінгу у професійному середовищі в контексті виміру деструктивної взаємодії. Особливу увагу звернено на дослідження причин, способів їх прояву, шляхів корекції та профілактики мобінгу. Констатовано, що в системі професійних взаємин мобінг може бути доволі поширеною формою психологічного терору. Метою статті є з'ясування передумов і причин виникнення мобінгу у професійному середовищі, шляхів та способів діяльності керівника щодо його профілактики. Актуальність та вагомість окресленої проблеми обґрунтовано практикою створення у вітчизняному законодавстві належних правових умов для з'ясування ситуацій та реагування на випадки мобінгу. З'ясовано, що мобінг може мати вияв у деструктивних комунікативних формах (висміювання, глузування), ізоляції, приниження компетентності чи авторитетності особи, морального тиску, створення важких умов роботи, фізичному насильстві тощо. Звернено увагу, що найчастіше мобінг виникає у середовищах, де панує авторитаризм, конкуренція, негативний морально-психологічний клімат. Задля профілактики мобінгу керівник професійного середовища може запроваджувати систему профілактичних заходів, яка охоплює такі типи дій: діагностичні, організаційні, медіаційні, дисциплінарні. Зазначено, що протидія мобінговим впливам неможлива без набуття керівником і підлеглими асертивності – відчуття власної гідності, визначення та збереження психологічних кордонів, утвердження самоповаги та поваги до інших. Задля розгортання ефективної діяльності щодо формування психологічно комфортного, ворожого до мобінгу, професійного середовища керівнику варто дотримуватись деяких рекомендацій: забезпечувати умови для успішної адаптації та психологічно комфортної інтеграції нових працівників, систематично інспектувати професійне середовище задля своєчасного прогнозування чи вияву мобінгу, утверджувати норми про недопустимість у професійному середовищі насильницької поведінки, брати безпосередню участь у вирішенні проблемних ситуацій, забезпечувати належну поінформованість працівників з метою уникнення зловживань чи маніпуляцій. Обґрунтовано, що проблема запобігання та корекції мобінгу у професійному середовищі набуває щораз більшої актуальності внаслідок виникнення нових форм його вираження. В межах висновків встановлено, що компетентність сучасного менеджера освіти повинна містити спеціальний компонент, який забезпечить готовність керівника виконувати профілактичну та корекційну діяльність щодо

запобігання та пригнічення мобінгу. Наведено рекомендації для керівника щодо формування психологічно комфортного професійного середовища.

Ключові слова: сучасні дослідження мобінгу, асертивність, професійне середовище, менеджмент, профілактика мобінгу, причини мобінгу, антимобінгова діяльність керівника.

Постановка проблеми. Утвердження гуманістичних цінностей, демократичних свобод і громадянських прав у сучасному світі загострює проблему створення відповідних умов для життєдіяльності сучасної людини. Гідність особи є беззастережною цінністю у всіх сферах її життя: особистого й професійного. Сучасна система професійних відносин, на перший погляд, апріорі не може містити передумов щодо порушення прав людини чи зневажання її честі, адже розвиток виробничих відносин пройшов свій значний еволюційний шлях від експлуатації до утвердження гуманістичного управління. Однак деструктивні явища у цій сфері й надалі переважають, причому змінюються лише форми і способи їх вираження. Серед особливо дошкульних форм у системі відносин у професійному середовищі можна виділити мобінг. Відтак керівники повинні не лише вміти його виявляти, корегувати, а також забезпечувати ефективну профілактику.

Зв'язок роботи з науковими програмами і практичними завданнями визначено відповідно до тематики науково-дослідної роботи кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи Львівського національного університету імені Івана Франка та освітньо-професійною підготовкою магістрів за спеціальністю 011 Освітні науки.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми розвитку деструктивних форм взаємодії мобінгу й булінгу активно вивчають сучасні зарубіжні і вітчизняні дослідники. Алексєнко Т. досліджувала явища мобінгу й булінгу у взаєминах особистості та колективу, Лядський І., Кононець Н., Дячков Д. проаналізували процес управління соціальним інтелектом у контексті протидії булінгу та мобінгу у трудовому колективі, Сімакова С. І. та Кравченко О. С. вивчали правові аспекти запобігання мобінгу у трудових відносинах в Україні. Попри активне зацікавлення окресленою проблемою питання з'ясування причин та профілактики мобінгу у професійному середовищі й надалі зберігатиме свою актуальність і потребу дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – з'ясування передумов і причин виникнення мобінгу у професійному середовищі, шляхів та способів діяльності керівника щодо його профілактики. Відповідно до мети визначено дослідницькі завдання: проаналізувати сутність мобінгу як явища деструкції професійних взаємин; з'ясувати передумови та причини виникнення мобінгу; описати структуру компетентності та діяльність керівника з профілактики розвитку мобінгу; сформулювати рекомендації для керівника щодо формування психологічно комфортного професійного середовища.

Виклад основного матеріалу. Мобінг – це поведінка, що має характер насильства чи тиску, які проявляються у жестах, словах, діях, налаштованості. У більш крайніх проявах мобінг стає видом психічних тортур, репресії, знищення репутації, руйнівного насильства [7, с. 9]. У контексті професійних відносин “мобінг – це несправедливе ставлення та знущання, дискримінація залежних осіб від тих, хто виконує функцію, наприклад, роботодавця або більш авторитетного члена групи, лідера (формального чи неформального)” [2, с. 47].

Прояви мобінгу – це дії, спрямовані на обмеження або припинення комунікації (позбавлення права голосу, погрози, критика професійної діяльності та особистого життя), порушення інтерперсональних стосунків (ігнорування, виключення зі спілкування), приниження чи знищення репутації працівника (поширення пліток, висміювання переконань, образу віку, статі, національності), руйнування професійної компетенції працівника (постановка завдань, що потребують лише низької або надто високої кваліфікації, не мають доцільності чи дискредитують виконавця), дії, що згубно впливають на здоров'я жертви (виконання шкідливих завдань, фізичні погрози, сексуальні домагання) [12, с. 42, 43].

Унаслідок повторюваності і систематичності акти мобінгу руйнують професійну атмосферу, становлять загрозу для професійного майбутнього, призводять до зневажання гідності, а також психічного чи фізичного травмування особи. Під впливом мобінгу жертви потрапляють у становище безпорадності та втрачають можливості захисту.

Професійне середовище закладу освіти достатньо часто стає середовищем мобінгу через те, що надто фемінізоване. Жінки, схильні ставати жертвами мобінгу через психологічні особливості, менш опірні та більш вразливі. Водночас мобінг щодо жінок часто чинять самі жінки, що провокує ескалацію цього явища.

Закон України Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню) набув чинності у грудні 2022 р., після чого в Кодексі України про адміністративні правопорушення з'явилася стаття 173-5 “Мобінг (цькування) працівника”. Однак, у силу недоліків законодавчих документів, чисельні звернення-скарги працівників про мобінг не могли стати підставами для правових дій щодо констатації порушень. Ухвалений 19 червня 2024 р. у першому читанні законопроект № 11044 включає мобінг до підстав проведення перевірок, отож створює передумови для запровадження боротьби з мобінгом та захисту трудових прав усіх працівників, що в умовах воєнного стану стає особливо важливим [5].

Державною службою України з питань праці визначено такі способи прояву мобінгу: нерівна оплата праці на одній посаді; безпідставне позбавлення премій; нерівномірний розподіл навантаження; надмірна прискіпливість; ворожа

атмосфера, погрози, висміювання; бойкот, ігнорування, ізоляція працівника; поширення неправдивих чуток; донесення керівництву; завдання матеріальної шкоди; шкода здоров'ю [3].

Знущання на робочому місці не лише впливає на психічне та фізичне здоров'я окремого працівника, а й загрожує стабільності та продуктивності інших працівників, що призводить до значних економічних витрат для роботодавця, з погляду компенсації працівника, зниженого морального духу і плинності кадрів [4, с. 56].

Площини розвитку мобінгу також можуть стати своєрідна організаційна культура і професійна атмосфера, які недостатньо спонукають особистісний розвиток фахівців. Доволі часто директори орієнтовані на монотонну, без творчих викликів, працю, зумовлюють напругу і конкуренцію у професійному середовищі, не правильну оцінку умов роботи і взаємин між працівниками. Працівників, які проявляють ініціативу і прагнення до інновацій, сприймають негативно і створюють перешкоди для їх професійного розвитку. У професійному середовищі, де толерують агресивну поведінку, працівники стають менш вразливими, співчутливими, наростає збайдужіння. Усе це, загалом, сприяє розвитку мобінгу, який навіть можуть почати сприймати як норму внаслідок встановлення традицій авторитарного керівництва.

Сучасні дослідники запропонували інтерактивну модель організаційних чинників, які сприяють виникненню мобінгу у професійному середовищі. Модель охоплює три типи процесів: 1) процеси, що створюють умови, які уможливають мобінг через нерівновагу сил, несприятливий психо-соціальний клімат, брак управлінських умінь у керівника; 2) процеси, які мотивують виникнення мобінгу завдяки формуванню середовища праці, базованого на конкуренції, усталення моральних й правових норм, які толерують мобінг або, більше того, дозволяють його винагороджувати; 3) процеси, що пришвидшують появу, допускають механізми виникнення мобінгу через організаційні перетворення, зміни керівного складу тощо [11, с. 185, 186].

Причини мобінгу можуть бути в площині управлінських процесів, а саме їх неякісного виконання. Неєфективне управління, особливо автократичного стилю, породжене відсутністю менеджерських умінь, зазвичай сприяє виникненню мобінгу. Авторитарне управління межує з беззастережною владою, воно вимагає послуху, позбавляє працівників індивідуальності, дозволяє на необґрунтоване покарання, передбачає розв'язання конфліктів з позиції сили. В таких умовах домінує емоція страху, відчуття загрози, що провокує працівників терпляче витримувати усі зловживання керівника. Люди звикають до насильства у різних його формах й навіть не наважуються скаржитися, а тим більше протистояти керівнику. Ліберальне керівництво також може стати джерелом мобінгу, оскільки нездатне встановити чітких норм і правил та забезпечити їх виконання в системі вертикальних зв'язків. Керівник не володіє достатнім

авторитетом й уміннями, а найголовніше бажанням вирішувати конфлікти, формувати комфортний психологічний клімат, налагоджувати конструктивну партнерську взаємодію.

Серед управлінських причин виникнення мобінгу, що мають об'єктивний характер, можна зазначити: помилки у кадровій роботі, конкуренція, пасивність і безграмотність керівництва (відсутність вимогливості та системи контролю), негативні групові настрої, колективні традиції, морально-психологічний клімат. До причин суб'єктивного характеру можна зачислити: нездатність і небажання пристосуватися до колективних норм і правил, протистояти приниженням і залякуванням, ізоляцію від неформальних особистісних контактів, індивідуально-психологічні якості керівника (непорядність, слабкість, пасивність, амбітність, підозрілість), індивідуально-психологічні якості ініціатора мобінгу (непорядність, заздрість, страх за своє існування, схильність до інтриг), індивідуально-психологічні якості жертви мобінгу (слабкість, неординарність, закритість, боягузливість, пихатість та ін.) [6, с. 141, 142].

Профілактика розвитку мобінгу у професійному середовищі передбачає створення умов, які гарантують високий рівень безпеки працівників, утвердження відповідної організаційної культури, проведення просвітницьких заходів, на яких вивчають засади конструктивного вирішення проблем, що виникають у професійній діяльності, сприяють створенню психологічного клімату, в якому працівники почувають себе шанованими, зберігають почуття власної гідності, зацікавлені в роботі, поділяють організаційні цілі. Інформаційний компонент професійної компетентності менеджера, що працює над профілактикою мобінгу, має містити знання про організаційні цілі, завдання, усвідомлення місії установи, її перспективи, способи утвердження та розвитку організаційної культури, формування сприятливого психологічного клімату, налагодження інтерперсональних стосунків.

До шляхів профілактики мобінгу сучасні вітчизняні дослідники відносять: формування здорової організаційної культури; формування соціально-психологічного клімату у колективі; розвиток навичок управління колективом; створення умов, що забезпечують зворотний зв'язок; чітке формулювання службових обов'язків кожного працівника; формування нестерпного ставлення до пліток на роботі; виключення родинних зв'язків між підлеглими та керівництвом [1, с. 2].

Упровадження управлінцем системи профілактичних заходів передбачає такі типи дій:

- діагностичні. Охоплюють діагностику психологічних особливостей працівників з огляду можливостей проявів у них мобінгових дій чи схильностей потрапляння у позицію жертви. Такий аналіз виконують шляхом спостереження, а також з'ясування особливостей інтерперсональних стосунків, створення умов для особистісного і

професійного розвитку працівників, фіксування первинних проявів мобінгу;

- організаційні. Передбачають формування професійного середовища, розвиток почуття належності, визначення форм неприпустимої поведінки, акумулювання фінансових ресурсів для боротьби з проявами мобінгу, окреслення меж відповідальності усіх працівників, особливо керівників, встановлення процедури подання скарг, своєчасне інформування працівників і керівників про ситуацію в установі, організацію заходів, спрямованих на її розвиток.
- медіаційні. Полягають у залученні спеціальних посередників-медіаторів, тобто осіб, до яких може звернутися жертва для вирішення конфлікту, конструювання поведінки у ситуації цькування. Керівнику варто забезпечити працівникам можливість зміни посади чи професійного середовища, якщо в ситуації мобінгу у них виникає таке бажання. На керівників усіх структурних підрозділів покладають обов'язок дбати про комфортний професійний клімат, конструктивні інтерперсональні стосунки, забезпечення посередництва-медіації з учасниками мобінгу, за потреби залучення у процеси медіації керівників, а також спеціальних фахівців: психологів, юристів для надання допомоги жертвам мобінгу, компенсації шкоди, завданої діями агресорів.
- дисциплінарні. Охоплюють стягнення штрафів, винесення покарань, наприклад звільнення ініціаторів мобінгу, позбавлення їх керівного становища [8, с. 60].

Проведення системи заходів, спрямованих на профілактику чи корекцію проявів мобінгу, вимагає від керівника закладу освіти якісної підготовки, психолого-педагогічної обізнаності й психологічної готовності, які ґрунтуються на широкому спектрі соціальних компетенцій. Ці компетенції менеджера, однозначно, є базовими у роботі з персоналом. Отож у площині запобігання мобінгу керівнику закладу освіти потрібні: асертивність, турботливість, здатність комунікувати вербально і невербально, емпативність, уміння налагоджувати співпрацю, застосовувати ефективні стратегії розв'язання проблем, виявляти гнучкість у складних ситуаціях, відкритість і готовність до змін, толерантність до нового, дисциплінованість, динамічність, активність, винахідливість, налаштованість до діалогу, здатність займати лідерську позицію, долати стресові ситуації, працювати в команді, формувати її, зберігати автономність, незалежність, самостійність, уміння здобувати владу та виконувати управлінські дії шляхом налагодження демократичної співпраці й уникання при цьому авторитаризму чи лібералізму.

Особливо важливою складовою професійної компетентності керівника в контексті антимобінгової діяльності є асертивність. Асертивність – це експресивне домінування, компетентність, здатність чітко виражати свою

позицію, приймати критику, виявляти почуття, висловлювати власну думку, дотримуватись переконань, окреслювати прохання, поважати особистісний простір інших, не відмовляти від своїх прав. Також асертивність можна трактувати як спосіб відчуття власної сили, збереження психологічних кордонів та утвердження власної гідності та інших осіб.

Асертивній поведінці керівника притаманні впевненість у собі, самоповага та повага до колег, готовність нести відповідальність за себе та інших, позитивна мотивація до роботи, зацікавлення почуттями й думками підлеглих та колег, щирість і безпосередність, вміння ставити конструктивні запитання, слухати, сформована потреба розуміти реакції оточення.

Асертивність потрібно розвивати у всіх працівників: керівників і підлеглих, аби запобігти їх віктимізації. Найбільш ефективною формою набуття асертивної поведінки є тренінги, в процесі яких учасники оволодівають уміннями впевненого та послідовного висловлювання своїх потреб і думок, а також конструктивного сприйняття критики та оцінок. Важливо сформулювати уміння приймати будь-яку критику, як певну думку, зовнішню оцінку, при цьому потрібно аналізувати, наскільки вона обґрунтована, на яких фактах базована, якими причинами чи мотивами зумовлена. Наслідком відсутності асертивної поведінки стає брак довіри і поваги до себе, невпевненість у власних силах, почуття обурення на інших за те, що використали мою вразливість й податливість.

Задля розгортання ефективної діяльності щодо формування психологічно комфортного, ворожого до мобінгу, професійного середовища керівнику варто дотримуватись деяких рекомендацій:

1. Забезпечення умов для успішної адаптації та психологічно комфортної інтеграції нових працівників. Задля цього, насамперед, потрібно пояснити працівнику межі і сутність його посадових обов'язків, завдань, повноважень, спеціальних функцій. Доволі часто молодим колегам з числа досвідчених працівників призначають наставників, менторів, які забезпечують супровід у вимірі своєчасного й достатнього інформування, безбар'єрного входження в систему трудових відносин. Наставник ділиться досвідом, дає поради, допомагає налагодити стосунки з усіма членами колективу із врахуванням специфічних особливостей окремих працівників і традицій, що усталені. Новому працівнику повідомляють про певні професійні надбання, шляхи вирішення виробничих проблем, які апробовані й ефективні у цьому середовищі. Водночас ці знання важливі для успішного виконання професійних функцій, забезпечують досягнення вагомих результатів з оптимальним співвідношенням зусиль, ресурсів й досягнутої користі для всього колективу. Традиційно прихід нового працівника може викликати у старших колег бажання перекласти на нього свої обов'язки, спонукати його виконувати понаднормові завдання чи найбільш важку або незручну з різних міркувань роботу. Власне задля запобігання таких

ситуацій ментор чітко визначає межі професійних завдань нового працівника й стежить за їх виконанням, таким способом він створює бар'єри для усіляких маніпуляцій чи зловживань з боку інших колег. Відтак запобігає формуванню площини розвитку мобінгу.

Керівник також несе відповідальність за адаптацію нового працівника й протидіє упередженому ставленню до нього як конкурента і, відповідно, потенційної загрози. Тому потрібно детально поінформувати про рівень освіти, професійну компетентність, досвід і здобутки нового працівника й таким способом знівелювати підозри та упередження.

2. Інспектування професійного середовища задля своєчасного прогнозування чи вияву мобінгу. Джерелами розвитку мобінгових дій можуть стати інтриги, чутки, тому першочерговими заходами є заборона на поширення недостовірної інформації й дотримання норм ділової культури. Водночас керівник повинен дуже уважно сприймати усілякі нарікання чи скарги працівників, неприпустимим є їх демонстративне і легковажне трактування. Він зобов'язаний створити умови, в яких працівники будуть йому довіряти, розраховуватимуть на розуміння, не боятимуться стати об'єктом критики, глузувань чи переслідування. Сигнали про зародження конфлікту допоможуть його вирішити на початковій стадії і не допустити до ескалації та ефектів поляризації у колективі. Вирішувати питання, пов'язані зі скаргами, потрібно без залучення третіх осіб, дбаючи про максимальне нерозголошення. Розгляд такої ситуації потребує від менеджера використання технік рефлексивного слухання, перефразування, я- та ми-висловлювань, що дає змогу створити атмосферу довіри, психологічного комфорту, впевненості, поваги. Причому варто почергово заслухати й інших учасників проблемної ситуації чи конфлікту, спробувати з'ясувати мотиви, об'єктивний стан справ, уточнити факти. Згодом знайти спосіб вирішення проблеми, який задовольнятиме усі сторони.

3. Утвердження норми про недопустимість у професійному середовищі насильницької поведінки. Працівники повинні бути переконані в готовності керівника застосувати відповідні санкції до ініціаторів насильства. Принциповим підґрунтям формування конструктивних взаємовідносин є відстоювання керівником переконання про те, що тривала й тісна співпраця у професійному колективі закономірно породжуватиме виникнення конфліктних ситуацій, однак їх вирішення не може відбуватися із застосуванням неетичних дій чи тим більше будь-яких форм насильства. Вирішення конфліктів повинне мати конструктивні наслідки у вигляді оздоровлення стосунків у колективі, вдосконалення організаційних умов роботи, підвищення якості виробничих результатів, а не призводити до антагонізму чи деструкцій у взаєминах.

4. Безпосередня участь керівника у вирішенні проблемних ситуацій. Участь керівника у розв'язанні конфліктних ситуацій з дотриманням нейтрального статусу потребує володіння ним спеціальними комунікативними

уміннями, емоційною стабільністю. Під час вирішення конфліктної ситуації учасники зазвичай прагнуть якнайшвидше знайти виграшний для себе вихід, тому кожна сторона намагається застосувати стратегію виграш–програш. Однак така стратегія зменшує поле для маневру, призводить до ескалації і ворожості. Намагання керівника самотійно або із залученням третіх осіб знайти найефективніше вирішення проблеми потребуватиме докладання значних зусиль та затрат часових ресурсів, проте досягнення взаємовигідного розв'язання згідно зі стратегією виграш–виграш буде найбільш правильним.

5. Забезпечення достатньої поінформованості працівників. Керівник повинен відстежувати, щоб усі працівники отримували своєчасну, вичерпну й достовірну інформацію щодо професійних питань. Ефективне функціонування інформаційних каналів запобігає мобінгу, оскільки протидіє не лише службовій, а й соціальній ізоляції особи. Створення ситуації інформаційного вакууму є одним із найпростіших способів ізоляції працівника, формування у нього відчуття невпевненості чи небезпеки. Відсутність своєчасних повідомлень може стати причиною професійних помилок, зниження продуктивності. Кожна людина прагне бути почутою, мати можливість висловлювати свою думку, ставити запитання, налагодити ефективний зворотний зв'язок, мати достовірні результати щодо оцінки своєї роботи. Це забезпечує впевненість у власних силах, формує позитивну мотивацію для професійного зростання [9, с. 62, 63].

Порушення інформаційних зв'язків зумовлює дисфункційність системи оцінювання якості роботи працівників. Негативні наслідки можуть спричинити втрату прозорості, відсутність однозначного трактування критеріїв оцінки професійної діяльності, сумніви щодо дотримання об'єктивності та справедливості в цьому процесі. Порушення принципів справедливості в оцінюванні роботи, призначення нагород чи штрафних санкцій не лише провокує психологічну напругу в стосунках, а й стає вагомою підставою для демотивації працівників. Тому керівнику варто особливо ретельно стежити за встановленням об'єктивно обґрунтованого оцінювання, системи нагород та умов кар'єрного росту, які відповідають вимогам рівності, справедливості, збереження гідності працівника [10, с. 255]. Будь-які порушення у сфері оцінювання можуть стати джерелом конфліктів, збурень у інтерперсональній горизонтальній чи вертикальній взаємодії, а відтак площиною розвитку мобінгу. Сьогодні доволі часто керівні посади займають особи, які мають високу професійну компетентність, однак не приділяють особливої уваги розвитку умінь налагодження інтерперсональної взаємодії, що своєю чергою може стати перешкодою на шляху профілактики чи подолання проявів мобінгу.

Висновки. Проблема запобігання та корекції мобінгу у професійному середовищі набуває щораз більшої актуальності через виникнення нових форм його вираження. Компетентність сучасного керівника повинна містити спеціальний компонент, який забезпечить його готовність і спроможність

виконувати ефективну профілактичну та корекційну діяльність щодо пригнічення мобінгових процесів. Успішність діяльності забезпечується дотриманням вимог систематичного інспектування професійного середовища, утвердження норм неприпустимості насильницької поведінки, безпосередньою залученістю керівників у вирішення конфліктних ситуацій; майстерним виконанням діагностичних, організаційних, медіаційних дій, базованих на соціальних компетенціях.

Перспектива подальших наукових досліджень охоплює розробка моделей профілактичної роботи щодо запобігання та корекції прояву мобінгу в професійному середовищі, зокрема діяльності керівника професійного середовища.

1. Адамчук О. В. Поради керівнику щодо попередження та подолання мобінгу серед підлеглих. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2014. Вип 2. С. 1–10.

2. Алексеєнко Т. Явища мобінгу й булінгу у взаємних особистості та колекту. Управління освітою: ЕМ. 2019. № 3(412). С. 47–53.

3. Закон України. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню). Документ 2759-IX, від 16.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20#Text>.

4. Лядський І., Кононець Н., Дячков Д. Управління соціальним інтелектом у контексті протидії булінгу та мобінгу у трудовому колективі. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2024. Вип. 1 (144). С. 54–62.

5. Проект Закону про внесення змін до статті 16 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» щодо проведення перевірок в частині вчинення мобінгу. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43767>.

6. Сімакова С. І., Кравченко О. С. Актуальні проблеми запобігання мобінгу в трудових відносинах в Україні. Юридичний бюлетень. 2018. Вип. 8. С. 141–142.

7. Grabowska B. Psychoterror w pracy. Gdansk, 2003. 121 s.

8. Kokot A. Mobbing – zagrożenia życia zawodowego pracownika. Bydgoszcz, 2011. 122 s.

9. Kratz H.-J. Mobbing: rozpoznawanie, reagowanie, zapobieganie. Gliwice, 2007. 160 s.

10. Od poczucia podmiotowości do bycia ofiarą. Red. Martynowicz E. Kraków, 2006. 284 s.

11. Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy. Red. nauk. Monks Claire P., Coyne Iain. Warszawa, 2012. С. 185–186.

12. Wyleżalek J. Mobbing uczelniany jako problem społeczny. Warszawa, 2012. 298 s.

References

1. Adamchuk, O. V. (2014). Porady kerivnyku shchodo poperedzhennia ta podolannia mobinhu sered pidlehlykh. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, 2, 1–10.
2. Alieksieienko, T. (2019). Yavyshcha mobinhu y bulinhu u vzaiemnykh osobystosti ta kolektu. *Upravlinnia osvitoiu: EM*, 3(412), 47–53.
3. Liadskyi, I., Kononets, N., Diachkov, D. (2024). Upravlinnia sotsialnym intelektom u konteksti protydii bulinhu ta mobinhu u trudovomu kolektyvi *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, 1 (144), 54–62.
4. Osvitnii ombudsmen Ukrainy. URL: <http://surl.li/qbindo>.
5. Simakova, S. I., Kravchenko, O. S. (2018). Aktualni problemy zapobihannia mobinhu v trudovykh vidnosynakh v Ukraini. *Yurydychnyi biuletyn*, 8, 141–142.
6. Skhidne mizhrehionalne upravlinnia Derzhavnoi sluzhby Ukrainy z pytan pratsi. URL: <http://surl.li/ifgbmh>.
7. Grabowska, B. (2003). Psychoterror w pracy. Gdansk.
8. Kokot, A. (2011). Mobbing – zagrożenia życia zawodowego pracownika. Bydgoszcz.
9. Kratz, H.-J. (2007). Mobbing: rozpoznawanie, reagowanie, zapobieganie. Gliwice.
10. Od poczucia podmiotowosci do bycia ofiara. (2006). Red. Martynowicz E. Kraków.
11. Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy. (2012). Monks Claire P., Coyne Iain. Red. nauk. Warszawa, 185–186.
12. Wylezalek, J. (2012). Mobbing uczelniany jako problem społeczny. Warszawa.

Стаття: надійшла до редколегії 06.03.2025
доопрацьована 21.03.2025
прийнята до друку 02.04.2025

**MOBBING IN THE PROFESSIONAL ENVIRONMENT:
AN ANALYSIS OF ITS CAUSES AND MANAGERIAL STRATEGIES
FOR PREVENTION****Iryna Myshchyshyn, Svitlana Tsiura***Ivan Franko National University of Lviv,
Tuhan-Baranovskoho Str., 7, Lviv, Ukraine, UA-79005
iryna.myshchyshyn@lnu.edu.ua;
svit.tsura@gmail.com*

Elements of destructive interaction in the professional environment require research to identify their causes, manifestations, and methods of correction and prevention. One of the most prevalent forms of psychological terror in professional relationships is mobbing. This article aims to clarify the causes, pathways, and prevention strategies for mobbing in the workplace. National legislation provides appropriate legal conditions for investigating situations and responding to cases of mobbing. Mobbing can manifest in destructive communicative forms such as ridicule, mockery, isolation, undermining a person's competence or authority, moral pressure, creating difficult working conditions, or even physical violence. Mobbing is most commonly observed in environments dominated by authoritarianism, competition, or a negative moral and psychological climate. To address this issue, managers should implement a system of preventive measures, including diagnostic, organizational, mediation, and disciplinary actions. Combating mobbing is impossible without fostering assertiveness among leaders and employees, which includes cultivating self-respect, establishing and maintaining psychological boundaries, and promoting mutual respect. For managers aiming to create a psychologically comfortable, mobbing-free professional environment, the following recommendations should be followed: ensure conditions for the successful adaptation and psychological integration of new employees; regularly inspect the professional environment to predict or identify mobbing cases promptly; establish norms prohibiting violent behavior in the workplace; actively participate in resolving problematic situations; provide employees with adequate information to prevent abuse or manipulation. The issue of preventing and correcting mobbing in professional environments is becoming increasingly relevant due to the emergence of new forms of this phenomenon. The competencies of a modern educational manager must include a specific component to ensure their readiness to engage in preventive and corrective activities aimed at eliminating and suppressing mobbing.

Keywords: modern research on mobbing, assertiveness, professional environment, management, mobbing prevention, causes of mobbing, anti-mobbing activities of the manager.