

Mobbing és mediáció*

Cselekedni mielőtt késő lesz

Ulrich Rubnke beszélgetése Gottlob Schmücker konfliktuskezelővel és mediátorral

Magyarországon még kevés figyelmet fordítanak a mobbing, a munkahelyi pszichoteror által okozott következményekre. Alig találkozunk olyan törekvéssel, amely a mobbing megelőzését szolgálná. A kutatók szerint azonban a siker legfontosabb feltétele az emberi tényező, vagyis a dolgozó testi, lelki, szellemi, ökológiai, és szociális egészsége. Egyre fontosabbá válik a jobb minőség elérésében a személyes inspiráció, a felelősségtudat, az együttműködés, a tettekkészség, a kreativitás, azonban mindez félelem nélkül. Nincs ez máshogy a szimfonikus zenekarokban sem.

A kamarazenei- és zenekari muzsikusként Gottlob Schmücker tagja a bajor konfliktuskezelő hálózatnak és társalapítója az augsburgi mobbing-védelemre létrejött munkacsoportnak. Végül pedig mediátorra kiképzésben is részesült. A zenekari székéből a mobbing (munkahelyi stressz szándékos okozása, pszichoteror) számos variációját ismerte meg, mind a nagyzenekarok, mind a kisebb kamarazenei csoportok belső életében. Mint főfoglalkozású személyzeti tanácsadó tapasztalata van abban, hogy a különböző érdekcsoportok miképpen akarják érvényesíteni szándékaikat.

Kommunikáció, mediáció, mobbing – hol az összefüggés?

A közösségen belüli kommunikációnak egy zenekar számára éppen olyan meghatározó szerepe van, mint egy gazdasági vállalkozásban. Csak akkor érhető el tartós és maximális teljesítmény, ha a kommunikáció és a vállalkozói klíma rendben van. A nem megfelelő kommunikáció és a hosszabb időn keresztül megoldatlan konfliktusok mobbinghoz vezethetnek. Ebből a szempontból a mediációnak kettős funkciója van: egyrészt a fennálló konfliktusokat és fúrásokat oldja, másrészt a nézeteltéréseknek már egy korai stádiumában is hasznos lehet a szituáció tisztázásában és abban, hogy tartós konfliktus egyáltalán ne is alakuljon ki.

! Véleménye szerint a közvetítésre mely időpont ésszerű? Nem minden viszály esetében kell azonnal beavatkozni.

– A mediáció minden esetben akkor ésszerű, ha akut konfliktusokat kell megoldani. Mindannyian jól tudjuk, hogy a jogi procedúrák manapság milyen hosszú ideig tarthatnak, és ezzel a várakozás ideje is hosszú, amíg az ítélet az érdekeltek számára lehetőség szerint pozitív ítélettel lezárul. Azonkívül éppen a munkajogi eljárások vezetnek nem ritkán mind a két fél számára elfogadhatatlan

eredményre. A jogi processzus véleményem szerint mindig az utolsó választási opció legyen, csak akkor, ha már a konfliktus-megoldást célzó kísérletek mind csődöt mondanak. Legfőképpen azért, mert én ha érintett vagyok, a mediációnál a konfliktus megoldásában aktívan közre tudok működni. Jogi eljárásnál mindent kiadok a kezemből és átengedem a bírónak a megoldást. Nem utolsósorban a mediáció lényegesen olcsóbb mint egy jogi eljárás.

! Ön szerint a közvetítés során az aktív közreműködés lehet annak oka, hogy a mediáció legtöbbször tartósabb és hatásosabb eredményhez vezet mint egy bírói ítélet?

– Igen, ezt állítom. Hiszen az igazságszolgáltatásnál szabály szerint egyike a viszálykodóknak vesztésként hagyja el a küzdő teret. Ez frusztrációt okoz, ami a szembenálló partnerrel a kommunikációt ismételtelen és járulékosan terheli. A mediáció célja ezzel szemben egy olyan szituáció megteremtése, ahol mindkét oldal megelégedett és nem oszlik győztes és vesztes félre.

! Lehetséges a meditáció nemcsak két személy, hanem két csoport között is?

– Alapvetően mindkét esetben lehetséges az eljárás. Amennyiben azonban a csoport egy meghatározott méretet túllép, szerencsés további szakember bevonása.

! Ön mobbingról beszélt. Mit tartalmaz ez a szó valójában?

– A svédek kezdtek el foglalkozni ezzel a jelenséggel az 1990-es években. Értelmezésem szerint a mobbing egy munkahelyen a kollegák, vagy a vezetőség és a beosztottak közötti konfliktussal terhelt kommunikáció. Az érintett személyt egy vagy több kollega szisztematikusan, hosszabb időn keresztül közvetlenül vagy közvetve támadja. A mobbing célja az illető eltávolítása a munkahelyről. A mobbing jogi meghatározása ugyan nem létezik, de az 1997-es szövetségi munkajogban (Németország), amely vezérfontónak számít, ez áll: „A mobbing a munkavállalók közötti, vagy a vezetőségből kiinduló rendszeres ellenségeskedés, bosszantás vagy diszkrimináció.” Ezzel kapcsolatban szabadjon megjegyznem, hogy a szövetségi munkajog elmulasztotta megemlíteni, hogy a mobbing alulról felfelé, – tehát a munkaadóktól kiindulva a vezetőség felé is működhet. Klasszikus eset: az osztályvezetőt mindent át akar szervezni, de a munkatársaktól annyi ellenállást tapasztal, hogy meghátrálni kényszerül.

! Meg lehet batarozni egy bizonyos pontot, amikor az áskálódás konkrétan elkezdődik?

– Az rendszerint alattomosan indul. Ha valaki például a kollegáját egyszer nem köszönti, az még nem mobbing. Ha azonban ez ismétlődik és az üdvözlés elmaradása állandósul, már ellenségeskedésről van szó. A nemköszöntött az ilyen magatartástól kvázi izolált térbe helyeződik, amiből önmagától már nem tud kilépni.

! Vannak tipikus mobbing-áldozatok?

– Nem, ezt bizonyossággal nem lehet állítani. Ámde – vizsgálatok kimutatták, – vannak hivatások, melyekben a mobbing jobban elterjedt mint másutt. Meglepő módon különösen sok a mobbing a szociális hivatásoknál. Általánosságban több nő mint férfi lesz a végzetúra áldozata.

! Mi lehet az oka annak, hogy valakit fúrnak?

– Ezek igen változatosak lehetnek. Például, ha valaki nemkívánatos kritikával él, ha konkurenciát jelent vagy a kollegák irigységét vonja magára. Vagy, hogy a feljebbvaló meg szeretne szabadulni az alárendeltől. Az eseteknek mintegy nyolc százalékánál azonban előfordul, hogy az illetőnek fogalma sincs arról, miért éri őt támadás. Lényeges indítékot lehet találni a nem kielégítő munkaszervezésben, ahol a pozíciók és a munkamegosztások nincsenek világosan szabályozva. A feljebbvalók hiányos szociális- és/vagy vezetési kompetenciája is meghatározó ok lehet.

! Létezik tipikus mobbing-folyamat?

– A kezdetet mindig egy feldolgozatlan konfliktus jelenti, amely hosszabb időszakon keresztül duzzad. Ezután jönnek az első intrikus cselekedetek, amelyeket azonban még nem lehet annak nevezni, mivel nem húzódik egy hosszabb időszakon keresztül és először nincs is következetes jellege. Csak mikor az következő, szisztematikusan következik be, akkor beszélhetünk mobbingról. Természetesen azt is meg kell említeni, hogy az intrikus cselekmények tudatos szüneteltetése, ami a megtámadottnak a kvázi harci időszakban nyugalmat biztosít, nem jelenti a kellemetlenkedés végét.

! Amikor az aknamunka kiszélesedik – hogy folytatódik?

– A megtámadottnál a stressz első jelei mutatkoznak, amelyek félelemmé, kimerültséggé, zavartottsággá és depresszióvá növekedhetnek. Az érintett belső megadását nem ritkán a valóságos felmondás követi, vagy saját maga, vagy feljebbvalója által. Vannak esetek, amikor az ilyen áskálódás öngyilkossághoz, vagy öngyilkossági kísérletekhez vezet.

! Létezik tipikus zenekari mobbing?

– Igen, sajnos létezik. Ehhez tartozik például egy igazságtalan szolgálati vagy ülésrendi beosztás, megjegyzések, összeségások, különböző arcjátékok, ha egy bizonyos kolléga, vagy szólam játszik, fejszóválás, kinevetés hiba esetén, demonstratív dicséret ha egy kisegítő játszik,

*A mediáció egy speciális konfliktuskezelési módszer, amelynek lényege, hogy a két fél vitájában mind a két fél közös bejegyzésével egy semleges harmadik fél (mediátor) jár közben. A mediátor a problémamegoldó folyamat keretében segít tisztázni a konfliktus természetét, segít olyan megoldást találni, amely mind a két fél számára kielégítő.

szándékos mellőzés egy csoport alakításánál, stb. Ez egészen a hangszer vagy a kotta manipulációjáig terjedhet.

! *Vajon csak a megtámadott, vagy az egész intézmény szenved a mobbingtól?*

– Ha a furás következményeként egy munkavállaló a szakmájából távozni, alkalmasint még korai nyugdíjazásba is kényszerül, az a vállalkozás vagy a zenekar számára is káros, mivel következményeként új munkatársat kell betanítani, ami időt és pénzt emészt fel. Az ilyen korai

nyugdíjazás vagy egyáltalán minden szükségessé váló támogatás a szociális biztosítási szisztémában tetemes költséget jelent.

Már korábban is indirekt költségek keletkeznek azáltal, hogy mind a kellemetlenkedő, mind a megtámadott idejének és energiájának nagy részét nem munkába, hanem konfliktusokba investálja. Nem ritkán a megtámadott családtagjai is szenvednek a rossz szituációtól, amelynek a munka produktivitására és az egészségi állapotra van negatív hatása, nem beszélve a mobbing

okoza orvoslátogatással keletkező egészségügyi költségekről.

! *Menyire elterjedt a mobbing?*

– Abból lehet kiindulni, hogy a dolgozó népesség tizenegy százaléka hivatásának folyamán egyszer mobbing áldozata lesz. Egy olyan csoportban, amely száz személyből áll, bizonyára vannak tizenegyen, akik ezzel kapcsolatos negatív élményekkel rendelkeznek. Kivételes jelenségről itt tehát nem beszélhetünk.

(*Das Orchester 2010/9*)

Ralf Pegelboff

„A jó hangnem”

Kommunikáció- és konfliktus-tanácsadás zenekarokban és színházakban

A zenekari és színházi kommunikáció szükségességének felismerése az elmúlt években erősödött. Meglévő struktúrák megkérdőjeleződtek, a mediáció és coaching (életvezetési támogatás) területén több helyszínen intézkedések történtek. Annak ellenére azonban, hogy német zenekari és színházi szervezetek rendezvények során foglalkoztak a témával, sokan a zenekari tagok, intendantsok és ügyvivők közül szkeptikus, sőt néha elutasító álláspontot foglalnak el.

„Wie man in den Wald hinein ruft, so schallt es heraus” (Amilyen az adjonisten, olyan a fogadjisten.) mondja egy régi német közmondás. Ez a kommunikáció lényeges irányelvét határozza meg, azaz, a mód, ahogy egy információ, egy szándék vagy egy kritika megfogalmazódik, annak egészen lényeges kihatása van arra, hogy ezt az üzenetet az érintettek megértik-e, elfogadják-e vagy éppen félreértik, sőt ellene szegülnek. Ez tulajdonképpen egy régi igazság. Azonban az, hogy ezen túlmenően az átlátható és értékelő kommunikáció az egész kollegiális klímára van kedvező hatással, hozzásegít a konfliktusok csökkentéséhez, és általában a jobb minőséghez vezet, sok zenekari és színházi tag számára nem tűnik eléggé bizonyítottnak, még akkor sem, ha ott konfliktusokban és sikertelen kommunikációban bizonyára nincs hiány.

Az üzemi és társadalmi struktúrák komplexitása, a változások és a növekvő teljesítmény-és produktivitás-nyomás olyan helyzethez vezetnek, amelyben az együttöltés sok szabályát újonnan kell megvitatni. Ez vonatkozik a zenekari tagok színlapokon belüli egymás közötti érintkezésére éppen úgy, mint a menedzsment és a muzikusok közötti kommunikációra, vagy fordítva. Szabályozások, mint pl. színlapvezetők vagy szólófűvősök hiányzó munkaköri leírása, ki nem mondott

konfliktusok a generációk között, team-tudat és team-fejlődés hiánya és sok más megoldatlan probléma tanácsalansághoz és tehetetlenséghez vezet, mely esetben a privát életbe való visszatérés tűnhet egyedüli megoldásnak. A „jó hangnem” érdekében hálózat létesült, mely tanácsadással és javaslatokkal szeretne e jelenséggel szembeszegülni.

A hálózat tagjai – hamburgi, augsburgi és hannoveri szimfonikus zenekarok tagjai (utóbbi maga a cikk szerzője) – profi muzikusok, akik sok éven keresztül tapasztalták zenekarokban és színházakban a belső problémákat és a különböző konfliktusokat. Közös bennük, hogy mint zenekarvezetők, zenekari- és színházi tanácsadók, már évekkal ezelőtt arra a meggyőződésre jutottak, hogy a fennálló struktúrák nem kielégítőek arra, hogy rég fennálló problémákat és tartós kommunikációs zavarokat megszüntessenek. Ebből a tudatból kiindulva határozták el, hogy kilépve a megszokott mederből, önképzésbe fognak.

A fejlesztési program témái: mediáció és mobbing-tanácsadás, továbbá szisztematikus kiegészítés az intézményen belüli kommunikációhoz, a kommunikáció alapjai, team-fejlesztés, coaching, személyi és szervezeti fejlesztés, stb.

A hálózat központi szándéka ezeknek a témáknak és tartalmuknak a zenekarokkal és a színházakkal minden módon való megismertetése, legyen annak formája workshop vagy szeminárium, előadás, konkrét tanácsadás vagy mediáció, de fel kívánja hívni a figyelmet a továbbfejlesztést célzó fontos publikációkra és továbbképzési lehetőségekre is. Az ismereteket azonnal alkalmazni és egyúttal továbbfejlesztetni kell. A hálózat azon kívül lehetőséget teremt megfelelő információk és tapasztalatok cseréjére, különböző szándékok és vélemények bemutatására és a legkülönbözőbb szempontok szerinti megoldások fejlesztésére. Ily módon szinergia-effektusok

jönnek létre, amelyek az egyes működő tanácsadásokon messze túlmutató eredménnyel kecsegtetnek.

A hálózat alapgondolata

A hálózat kapcsolatot teremt, információt nyújt, kölcsönös cserére és támogatásra ad lehetőséget, felhasználja a résztvevők különböző forrásait, szolgáltatást nyújt. Célként szerepelnek a közös projektek és kollegiális szupervíziók (a leghatékonyabb szakmai személyiségfejlesztő módszer a szociális, pedagógiai, profit és nonprofit területen. Célja a hivatásbeli személyiségkompetencia fejlesztés). A hálózat gerincét a tagok sokéves zenekari tapasztalata adja. A résztvevők intim ismerete a zenekari mindennapokról lényeges feltétele a konfliktusok feldolgozásának ezen a különleges szakmai területen. A hálózat nyitott a bővítés felé a következő években. A hálózat alapvető szándéka, a kommunikációs struktúrák javítása kreatív és konstruktív intézkedésekkel, magában foglalja a lehetőséget olyan új tagok felvételére, akiket a zenekari „istállószag” még nem érintett meg. Egyes esetekben ez előny lehet. A hálózatot azonban semmi esetre sem lehet az egyes tanácsadók vagy akár cégek ajánlatainak kizárólagos platformjaként használni.

A frontok között

Hálózatunk semmilyen szervezethez nincs elkötelezve, és független a német zenekari szövetségtől és a német színházi szövetségtől is. Ez azonban semmi esetre sem zárja ki a kapcsolat lehetőségét ezekhez a szervezetekhez. Ellenkezőleg – a tanácsadási tevékenységből adódó tapasztalatok a jövőbeni szabályozáshoz adhatnak gondolatokat, amely minden zenekari tag számára megoldásokhoz vezethet. Egy sor konfliktus adódik, amelyek a szakmai mindennapokban komoly szerepet játszanak, és amelyek a partnerek