

Государственное казенное учреждение здравоохранения  
«Волгоградский областной центр медицинской профилактики»

Методический материал

**Моббинг, или психологическое насилие в  
трудовом коллективе**

*(Для администрации, работников  
трудовых коллективов)*

Разработан:  
врачом – методистом  
Ларченко Н.А.

---

Рекомендовано к использованию  
методическим советом  
(протокол №\_\_от\_\_\_\_)

Волгоград, 2015

## Актуальность темы

Актуальность данной работы заключается в том, что о моббинге, как негативном социально-психологическом явлении, в России заговорили совсем недавно. Между тем, количество людей, подвергающихся моббингу, растет с каждым днем. Речь идет как о травле детей в детских садах, так и о моббинге в трудовых коллективах.

Данный термин получил широкую известность в 60-е годы прошлого века после публикации работы шведского врача Гайнеманна, который сравнил жестокое поведение детей по отношению к другим детям с агрессивным поведением животных и назвал его *моббингом*. Он назвал это явление «психологическим террором». По данным различных исследований ежедневно подвергаются моббингу от 2,5 % до 16,2 % людей.

Проблема моббинга – это проблема этических и психологических норм поведения людей. Если этическое и психологическое в человеке находится в единстве, то нравственные нормы проявляются в свойствах личности как работника, определяют его поведение в трудовом коллективе и те стратегии, которые он выбирает, двигаясь по карьерной лестнице: кто-то преодолевает каждую ступень благодаря своим способностям и труду, а кто-то - путем сбрасывания конкурентов с лестницы.

Моббинг - междисциплинарный феномен. Его изучением занимаются социология, психология, конфликтология, юриспруденция.

По мнению большинства исследователей, причиной всплеска насилия (моббинга) в обществе в последние годы является ряд социальных факторов:

1. Особенности общества, в котором проявляется насилие:
  - характер социально-экономического устройства страны,
  - уровень безработицы,
  - бедность,
  - наличие гражданских войн и локальных военных действий,
  - уровень преступности,
  - слабость законов,
  - отсутствие целостной и действенной системы защиты детей.
2. Особенность отношения нашего народа к насилию и жестокому обращению – оно более терпимое, чем у других народов.

В методическом материале рассмотрены виды моббинга, дана подробная характеристика участников травли, последствия не только для жертв моббинга, но и для мобберов и трудового коллектива в целом.

В данной работе представлен материал, который может быть использован для предупреждения моббинга в трудовом коллективе администрацией, работниками, психологами трудовых коллективов.

## Где встречается моббинг

Моббинг – довольно распространенное явление не только в современной школе, но и в коллективах на работе. И как ни печально это сознавать, моббингу подвергаются дети уже в детском саду.

## Что такое моббинг

Данное определение можно встретить у многих авторов:

**Моббинг** - (от английского mob – толпа) - психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри коллектива, исключение из его служебных действий социальных контактов, распространение о работнике заведомо ложной информации и т.п.

Моббинг – это один из видов эмоционального насилия, как и буллинг.

Моббинг обозначает методичное и целенаправленное преследование одного из работников или учеников всеми остальными членами коллектива или же начальством (учителями), несправедливое к нему отношение, целью которого является принудить человека сменить место работы (учебы). В результате такого поведения со стороны сотрудников (учащихся) его жизнь превращается в сущий ад. Причем зачастую моббингу подвергается не самый худший работник (ученик). При этом он, по единогласному мнению коллектива, виноват везде и во всем, начиная от задержанной зарплаты и заканчивая плохой погодой за окном (если это касается рабочего коллектива).

## Моббинг в трудовом коллективе

Моббинг, к сожалению, широко процветает в трудовых коллективах. Миллионы мужчин и женщин всех возрастов, национальностей и рас ненавидят ходить на работу, постепенно впадают в отчаяние и часто серьезно заболевают. Человек прямо или косвенно подвергается эмоциональному насилию, его постоянно унижают и часто предъявляют несправедливые обвинения. Некоторым приходится спасаться бегством именно с той работы, которую они когда-то любили. Потому, что нападки при моббинге ущемляют чувство собственного достоинства, подрывают репутацию и профессиональную компетентность жертвы моббинга.

## В каких коллективах наиболее часто встречается моббинг

- *Административный сектор.* Зачастую из-за специфической системы субординации и кумовства, в административных учреждениях достаточно часто создаются условия для боссинга (травли со стороны администрации, руково-

дителя трудового коллектива). Чаще всего «неподготовленные» сотрудники, не имевшие опыта работы в подобных учреждениях, адаптируются не полностью или вообще не адаптируются, привлекая к себе внимание потенциальных мобберов.

- *Государственные учреждения.* В таких государственных учреждениях, как больницы, школы, наблюдаются похожие проблемы: боссинг, сэндвич-моббинг, буллинг. Они обусловлены многими причинами, в частности: отсутствием альтернативных рабочих мест; жесткой системой субординации или кумовством; низкими зарплатами и манипулированием с их премиальными составляющими и т. д.
- *Вооруженные силы* (моббинг в армии и силовых структурах известен как дедовщина и изучается особо).
- *Предприятия мелкого и среднего бизнеса.* В частности, для малого и среднего предпринимательства характерно манипулирование заработной платой сотрудника (иногда сотрудники работают, не будучи официально принятыми на работу), его рабочим графиком (двойные или ночные смены, работа в праздничные и выходные дни) и т. д. Чаще всего моббинг в этой сфере характеризуется тем, что администратор (чаще всего, руководитель) старается некорректно, или незаконно манипулировать документацией (чаще всего, договором найма или его отсутствием) в свою пользу.
- *Сезонный бизнес* (курортный, отельный, строительный). Моббинг в этой сфере характерен не только для России. Конфликт в этих сферах возникает часто по тем же причинам, что и в сфере мелкого бизнеса и характеризуется в основном боссингом.

### **Почему моббинг процветает в трудовых коллективах?**

Причины моббинга на работе кроются не только в жертве. В большей степени они связаны с людьми, которые являются провокаторами.

Почему допускаются преследования на рабочих местах, в то время как сегодня создано много структур и законов для защиты работников?

Существует несколько причин, по которым это происходит:

1. Недостаточное внимание к проблеме моббинга со стороны администрации коллектива:
  - Игнорирование проявлений моббинга руководством.
  - Терпимость к нему не только со стороны сотрудников, но и жертвы.
  - Неверное толкование случаев травли сотрудниками жертвы моббинга.
  - Фактически намеренное провоцирование моббинга администрацией организации.
2. Случаи моббинга до сих пор не расцениваются как действия травли и унижения сотрудника и зачастую дело не получает серьезной огласки и не преследуется законом.

3. В большинстве случаев жертвы просто обессилены. Они измучены и не в состоянии защитить себя, не говоря уже о том, чтобы начинать судебный процесс.

Если администрация организации оставляет без внимания как случаи моббинга, так и поведение своих сотрудников - мобберов, потакает или даже провоцирует эти действия, можно сказать, что жертва, судя по всему, беспомощная против силы и численности, на самом деле затравлена.

### **Почему сотрудники занимаются моббингом в коллективе**

Некоторые обвинения и унижения работника - жертвы могут быть вызваны нездоровой психологической атмосферой, которая царит в организации и требует найти своего «козла отпущения», а также жадой власти над другими и личной злобой, продиктованной страхами или завистью. При моббинге вступает в действие психология группы и сложное переплетение социальных процессов организации.

Причины, по которым сотрудники компании начинают всячески притеснять одного из своих коллег, довольно разнообразны:

- Жажда мести со стороны моббера.
- Личная озлобленность зачинщика травли.
- Зависть не только зачинщика травли, но и преследователей (к нарядам, деньгам, молодости, к уму, знаниям, профессиональному успеху, здоровью, семейному положению - особенно, если у жертвы присутствует сочетание этих качеств).
- Обычная скука.
- Моббер и его приспешники дают выход отрицательным эмоциям, связанными с личными (семейными) проблемами.
- Желание унижить конкретного человека (ради удовлетворения, развлечения или самоутверждения).
- Личностные качества жертвы, как положительные, так и отрицательные, которые не устраивают его преследователей.
- Самоуверенное поведение жертвы: излишнее хвастовство или обилие жалоб, вызывающая манера поведения.
- Жертва - хороший специалист и эффективный работник, а его обидчики всего лишь «серые мышки», которые просто не могут смириться с тем, что кто-то умнее их, работает лучше, да еще и не только пользуется большим уважением в коллективе, но и получает зарплату немного выше других сотрудников. В коллективе всегда находятся люди, которые считают деньги в чужом кошельке.
- Новая должность жертвы.
- Устроенная личная жизнь жертвы (особенно это характерно для женского коллектива)

- Рабочий конфликт, пусть даже он и незначительный, но желание отомстить у злопамятного моббера будет превыше всего, и пока он (тот, кто травит) не добьется своей цели, он не успокоится.
- Неумение улаживать конфликты как с одной, так и с другой стороны.
- Внутренняя агрессия, недоброжелательность, недовольство собой, антипатия к окружающим со стороны моббера.
- Желание навредить личной или профессиональной жизни жертвы, человеку, которому моббер завидует.
- Желание подчинить объект и самоутвердиться на этом. При этом моббер применяет для поиска сообщников разные способы: лесть, подкуп, преподношение подарков, давление на слабые стороны людей из группы преследователей.
- Борьба внутри персонала за лучших клиентов.
- Кризисная ситуация предприятия.
- Большое количество претендентов на одно престижное место.
- Страхи за собственное благополучие.
- Боязнь раскрытия старых делишек.
- Неприятие чужаков (провинциальных или столичных).
- Неприязнь инвалидов и белых ворон.
- Навязывание толпой своего образа жизни.
- Неприятие инакомыслящих.
- Неоднозначно очерченный круг деловых обязанностей сотрудников.
- Плохая организация труда.
- Отсутствие нужной мотивации у сотрудников.
- Стремление руководства выжить того или иного работника.
- Отсутствие обратной связи во взаимоотношениях.
- Попустительское отношение к любителям интриг и закулисных игр со стороны администрации и потакание любимчикам.
- Расплывчатые границы ответственности и служебных обязанностей работников коллектива.
- Безделье. Когда работники недогружены, "недоозадачены", и главное, не ориентированы в своей работе на какой-то позитивный конечный результат (мы ничем не заняты, а он сидит, работает! Не иначе как хочет начальству угодить: а ну-ка, вот мы его...)
- Отсутствие системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста.
- Большая перегрузка отдельных специалистов и наличие свободного времени и остальных

Нужно отметить, что в основе применения моббинга в коллективе могут лежать не одна причина, а несколько. И, быть или не быть моббингу в конкретном коллективе, во многом зависит от воспитанности, культуры поведения членов коллектива и их желания участвовать в травле отдельных сотрудников.

***Самодостаточные, уверенные в себе и культурные люди моббингом не занимаются!***

### **Основные типы мобберов**

1. Тип «В центре внимания» (в некоторых классификациях - attention seeker) - обычно женщина, цель которой - создать впечатление доброго, заботливого и страдающего человека. На самом деле - высокомерная, некомпетентная в области профессиональной деятельности. Может показать открытую злобу, если назначатся за что-либо ответственной.

2. Тип «Скандалист» - обычно женщина, для которой агрессивное поведение норма. Целью мобберов такого типа становится втягивание объекта нападок в конфликт, при котором агрессор чувствует себя увереннее и тем самым демонстрирует свое превосходство.

3. Тип «Критик» - по выбираемому стилю поведения этот тип похож на предыдущие. Использует нападки, постоянную критику, предвзятость, придирки в целях уничтожения самооценки объекта моббинга.

4. Тип «Мечтатель» (в некоторых классификациях want to be) - обычно мужчина, мечтающий о почете и уважении, для достижения которых ему не хватает профессионализма в своей области. Вместо достижения цели направляет деятельность на обман, мошенничество и лесть.

5. Тип «Гуру» - чаще всего компетентный профессионал со слабыми социальными навыками, неразвитыми эмоциями, не способный к проявлению эмпатии.

6. Тип «Контролер» - чаще всего сотрудник, стоящий выше объекта по карьерной лестнице или его начальник, контролирующий все виды ресурсов, от которых зависит успешное выполнение работы (время, бюджет, поддержка). Его цель - формирование для жертвы невыносимых условий работы, создание видимости ее некомпетентности, несоответствия занимаемой должности.

7. Тип «Социопат» - обычно интеллектуальный мужчина, неспособный к сочувствию или раскаянию, получающий большое удовлетворение от натравливания людей друг на друга и выступающий в качестве наблюдателя.

8. Тип «Интриган» - манипулятор, основное оружие которого - общественное мнение, настроенное против объекта моббинга.

### **Наиболее характерные психологические черты мобберов**

- Низкая самооценка (как правило, моббер с низкой самооценкой стремится уничтожить ее и у жертвы моббинга).
- Необоснованно-высокая самооценка (в этом случае моббер, конечно же, будет стремиться подчеркнуть свое превосходство).

- Агрессия как норма поведения (иногда сотрудники просто не замечают, что ведут себя агрессивно; морально-этические нормы воспитания у таких людей могут быть сдвинуты).
- Агрессия как самозащита (если сотрудник видит в коллеге конкурента и не находит других способов показать свое над ним превосходство, элементом самозащиты может стать агрессивное и вызывающее поведение, и он становится моббером).
- Незрелые социальные навыки (например, человек строит свои отношения в коллективе через подхалимство, преподношение подарков, услужливость, заискивание, а не через профессиональные знания и навыки, хотя зачастую за этим скрыты злоба, злопамятность, завистливость)
- Манипуляция (является противоположностью незрелым социальным навыкам. Мобберы-манипуляторы, как правило, используют именно эти свои способности для устранения нежелательных конкурентов).
- Непрофессионализм (довольно часто встречающийся случай в российской действительности), часто как результат кумовства. Непрофессионализм также может встречаться в том случае, если руководителем становится сотрудник извне предприятия. Руководитель-непрофессионал может стать моббером как осознанно (в случае, если хочет утвердить свои позиции в коллективе при недостаточном знании области производства/ бизнеса), так и неосознанным способом (в том случае если считает свои знания достаточными, в то время как это противоречит действительности).
- Профессионализм в сочетании с незрелыми социальными навыками (чаще всего руководители авторитарного типа, плохо знающие коллектив). Такие руководители могут стать субъектами боссинга, сами того не замечая, при условии распределения слишком большого или сложного объема работы, с которым коллектив, по их мнению, должен справляться. Как видно из приведенного списка, эти черты в основном полярны.

### **Кто становится моббером (преследователем)**

Ниже перечислены некоторые черты людей, благодаря которым человек становится способен на подлость, на грязные вымыслы, на травлю людей.

- Человек с определенным складом характера (человек – интриган, любитель закулисных игр).
- Человек с большими комплексами, с преобладанием комплекса неудачника. Через моббинг он самоутверждается в своих глазах.
- Чрезмерно честолюбивый человек, высокомерно ведущий себя по отношению к окружающим, подчеркивая свое превосходство.
- Сотрудник с низким уровнем культуры, с хамской манерой общения, без соблюдения этических норм.



- Завистливый человек, для которого достижения других людей вызывают отрицательные эмоции.
- Человек, привыкший достигать многое через подхалимство, подкуп, лицемерие, в котором присутствует страх, что займут его «место под солнцем».
- Человек – агрессор, который ищет выход своим отрицательным эмоциям из-за неудач в прошлом, в настоящем, в личной жизни через травлю сотрудника, и привлечение на свою сторону себе подобных.
- Человек, который в свое время сам подвергнулся моббингу и отлично усвоил уроки дедовщины.

Пособниками моббера становятся не лучшие кадры трудового коллектива в профессиональном и этическом отношении, в котором есть некоторые из перечисленных выше качеств.

### **Формы моббинга в коллективе:**

#### **1. Горизонтальный моббинг** – травля сотрудниками.

Это, как правило, *латентный моббинг*, при котором давление на жертву происходит в скрытой форме:

- Человек, придя утром на работу, чувствует, что с ним никто не общается
- Сотрудники сторонятся его, обращаются к коллеге исключительно по рабочим моментам.
- Жертве моббинга начинают «вставлять палки в колеса», намекать на то, что этот человек – пустое место и ему стоит уволиться. Впрочем, чаще всего так и происходит: человек не выдерживает давления и пишет заявление об уходе, а обидчик доволен результатом.

Целью латентного моббинга является превратить условия работы жертвы в невыносимые, чтобы человек побыстрее уволился.

#### **2. Вертикальный моббинг** – травля начальством. Возникает, если начальству необходимо избавиться от неугодного сотрудника или у шефа откровенное желание самоутвердиться за счет своих подчиненных. Вертикальный моббинг может происходить в латентной или в открытой форме.

*Латентный вертикальный моббинг* исходит от начальника. Начальник попросту начинает не замечать результатов труда определенного человека, игнорировать любую инициативу, важные совещания проводит в его отсутствие, таким образом, человек просто не может продвигаться по карьерной лестнице.

Часто моббинг проявляется в том, что начальник непроизвольно дает толчок к началу травли в коллективе, давая двум сотрудникам одинаковое задание. И если один из сотрудников не справился с заданием, но имеет задатки моббера – начинается травля более успешного сотрудника.

*Открытый вертикальный моббинг* является крайней степенью травли, когда в ход идут самые недопустимые средства:

- Над жертвой открыто насмеваются и издеваются;

- Человека оскорбляют;
- Доходит даже до порчи важных документов и пропажи личных вещей.

**3. Сэндвич-моббинг** – самая тяжёлая форма морального прессинга: агрессия одновременно исходит и от коллег, и от руководства.

### **Виды моббинга, которые используют в рабочих коллективах:**

- Утаивание необходимой информации от жертвы.
- Социальная изоляция жертвы.
- Клевета.
- Сплетни или распространение необоснованных слухов. Достаточно одной коллеге на ушко нашептать что-то всему коллективу – и жертва становится изгоем. При этом человек – жертва может ничего не знать о причине изоляции и косых взглядов.
- Непрекращающаяся критика.
- Высмеивание.
- Бойкот.
- Придирки.
- Насмешки.
- Предоставление ложной информации.
- Доносительство.
- Различные издевательства.
- Кибермоббинг – случаи подключения к компьютеру жертвы на рабочем месте с целью получения информации.

### **Стереотипные «стратегии», по которым действуют мобберы в трудовых коллективах**

*1. Моббер формирует в коллективе негативный образ жертвы. Самостоятельно и/или при помощи своих пособников (которые зачастую не могут похвастаться своими профессиональными качествами, именно их моббер выбирает в качестве «друзей») моббер использует следующие средства:*

- Распространяет о работнике заведомо ложные слухи.
- Создает вокруг жертвы атмосферу домыслов.
- Запускает целый механизм передачи дискредитирующей информации от одного сотрудника к другому, или наоборот сообщение в доверительной беседе о плохом отношении к нему руководства.
- Игнорирует успехи объекта травли.
- Акцентирует внимания на неудачах жертвы моббинга.

При этом моббер, скорее всего, чувствует себя на коне, он в центре внимания. Моббинг может стать его второй, если не основной, профессией. Он в принципе занимается этим уже много лет. Большие проблемы могут возникнуть тогда, когда такой человек занимает в фирме руководящий пост, его ценят и уважают.

2. *Моббер проводит рассогласование рабочих процессов, выполняемых жертвой, с целью обвинения объекта травли в некомпетентности /или показа неэффективности его работы.* Если агрессор является непосредственным начальником жертвы, в арсенал его средств травли входят:

- Регулярные придирки по мелочам.
- Неопределенная и неоправданная критика.
- Блокирование новых предложений.
- Или моббер применяет излишнюю согласованность для решения даже мелких вопросов.
- Скрывает важные вопросы и манипулирует информацией.
- Выводит жертву моббинга из состава ключевых рабочих и проектных групп.
- Часто меняет производственные задания, или поручает бессмысленные задания, которые требуют при выполнении огромного напряжения сил и затрат времени.

Бывают случаи, когда моббер использует эти средства против целого «непокорного» подразделения, если его сотрудники поддерживают жертву, постепенно пытаясь «обезвредить» каждого сотрудника, оставляя жертву без поддержки.

3. *Моббер – начальник фактически полностью освобождает приближенных сотрудников от работы,* кроме выполнения простейших поручений, а жертве дает сверхсложные задания, выполнением которых моббер-начальник как правило не очень доволен. Как итог: оценка результатов гораздо выше у ничего не делающих пособников моббера.

4. *Контроль сверх меры над исполнением трудовой дисциплины жертвой моббинга.* Использование внутренней социальной коммуникации, манипулирование профессиональной жизнью коллектива:

- Настраивание сотрудников друг против друга, сеяние недоверия, подстрекательство к конкурентной борьбе в ее ложном понимании.
- Предъявление к одним работникам завышенных требований, а другим – заниженных.
- Предоставление привилегированного положения. Особенно «хорошо» эта стратегия работает, когда сотрудники одного подразделения очень отличаются по своим профессиональным качествам.

## Типичные фазы развития моббинга в трудовом коллективе

**Формирование предпосылок.** В качестве предпосылок моббинга могут выступать оставшийся неразрешенным конфликт на рабочем месте или высокая эмоциональная напряженность в связи с неблагоприятным психологическим климатом.

**Начальная фаза моббинга.** Одним из средств разрядки и снятия эмоционального напряжения является поиск «виновника», и в отношении этого сотрудника начинают проявляться агрессивные выпады коллег или руководства в виде недовольства или насмешек. Как следствие, на этой фазе у жертвы начинают появляться первые нарушения в эмоциональной сфере (эмоциональные срывы), что лишь «подливает масло в огонь» и усиливает психологический террор.

**Активная фаза моббинга.** В этой фазе агрессивные выпады и насмешки становятся систематическими, привязаны к объекту моббинга и уже не зависят от его реальных поступков и результатов деятельности. Во всех действиях находятся только негативные моменты. В результате у жертвы возникает устойчивое ощущение затравленности, проявляются признаки нарушения здоровья, возникают обострения хронических заболеваний.

**Социальная изоляция жертвы моббинга.** В этой фазе происходит полная или частичная изоляция работника от участия в коллективных и общих корпоративных мероприятиях, и в совместном рабочем процессе. Его не приглашают на корпоративные праздники, отмечание дней рождения коллег, совместные чаепития и т. п. Оказавшись в социальной изоляции и информационном вакууме, работник не получает положительных оценок своим действиям, теряет ориентиры и становится все более все более беспомощным и неуверенным в профессиональной деятельности. К тому же у него начинают проявляться серьезные физические и психические заболевания, что приводит к большому количеству пропусков по болезни.

**Потеря рабочего места.** Чаще для сохранения психического и физического здоровья подвергшийся моббингу сотрудник сам находит другое место работы, или ему настоятельно предлагают уйти по собственному желанию.

### Признаки, по которым жертва может определить, что против нее совершается моббинг

Иногда сотрудник, придя на работу, замечает охлаждение к нему людей, недружеские взгляды, перешептывание за спиной. Он не может понять – в чем дело. И тогда человеку - жертве могут помочь перечисленные ниже признаки, которые подскажут, что против него началась травля.

- Отказ от общения с жертвой сотрудников коллектива.
- Игнорирование профессиональных просьб жертвы со стороны коллектива.
- Насмешки со стороны сотрудников коллектива над жертвой.
- Избегание контактов и косые взгляды со стороны сотрудников.

- Представление жертвы в невыгодном свете перед начальством при каждом удобном случае (доклады об опозданиях жертвы; отсутствии на рабочем месте; умалчивание о корреспонденции для жертвы, которую человек, к примеру, давно ждет).
- Нечестное переманивание клиентов жертвы, присваивание себе успехов жертвы.

### **Кто является объектом травли (жертвами) на работе**

По мнению большинства психологов, ответственность за возникновение моббинга чаще всего лежит на мобберах. Жертва травли может ничего специально не делать для запуска механизма моббинговой ситуации. Достаточно одной стороны - преследователя, а объект преследований может сначала и не подозревать о начале «военных действий» против него. Важно вовремя распознать ситуацию, и помешать злоумышленнику осуществить разработанную им схему против объектов травли, которыми могут быть:

- Сотрудники, которые занимают в коллективе высокооплачиваемые должности
- Сотрудники, которые занимают в коллективе высокие должности - при этом моббинг используется, как средство его освобождения со стороны менее удачливых сотрудников.
- «Белые вороны», люди, которые держаться в стороне от других сотрудников.
- Сотрудник, назначенный внезапно начальником над своими бывшими сослуживцами.
- Сотрудник, резко пониженный в должности.
- Коллега, с которым приходится вдруг делить работу.
- Верующий в ряду убежденных атеистов, и наоборот.
- Иностранец (житель ближнего или дальнего зарубежья).
- Люди, необоснованно претендующие на то, что они «круче всех», или неоправданно ощущающие себя «пустым местом».
- Студенты (например, на стройках).
- Иностранцы.
- Умные провинциалы.
- Новые секретарши.

### **Предпосылки к возникновению моббинга со стороны жертвы**

Кроме психологической характеристики жертв, необходимо знать те располагающие факторы, которые служат для мобберов сигналом для начала их травли:

- Конкуренция с уже существующим авторитетом (через неподчинение психологическим рамкам коллектива, или группы людей в ограниченном пространстве, или вожака, начальства).
- Стиль поведения у человека, как у жертвы (слабость, жалобность, хлюпкость).
- Непринятие навязываемого жертве (сотруднику) моббером/коллективом стиля поведения (вплоть до социально - психологически бессовестного, аморального – со стороны преследователей), который в силу воспитания, или установок неприемлем для него.

### **Кто наиболее тяжело переносят моббинг**

- Люди, склонные к сомнениям и трудностям в выборе.
- Люди с нестандартным мышлением
- Люди со сложными взаимоотношениями с реальностью: что называется – "не от мира сего". Такие личности могут быть великолепными специалистами в своей области, но держатся в обществе несколько обособленно – потому что сам процесс общения для них уже представляет трудность. И такого "типа с непонятным поведением" начинают травить – иногда просто "на всякий случай". А "тип не от мира сего" переносит травлю молча, но тяжело от нее страдает.
- 

### **Как выявить жертву моббинга?**

Проблема жертвы в том, что ее самосознание постоянно подвергается давлению. Как следствие возникает комплекс неполноценности, может измениться поведение сотрудника.

1. *Жертва начинает себя чувствовать неуверенно*, все больше сомневается в своих силах и способностях, боится оказаться в неприятной ситуации. Ей все время кажется, что коллеги, домочадцы пытаются унижить ее, доказать ненужность и бесполезность ее существования. Все чаще человек думает: «Если бы я не был таким плохим и ненужным, мои коллеги относились бы ко мне по-другому!»
2. *Появление у жертвы моббинга страха*: «Если я уйду с этой работы, то я не смогу найти другую, ведь я ничего не могу сделать хорошо!» или «Меня никто не любит, я всем противен!» И непосредственный вывод из всего этого: «Я действительно плохой человек, они правы, так поступая со мной!» Подобные мысли очень сильно действуют на самосознание и самооощение человека.
3. *Человек настроен очень недружелюбно*, очень нелюбезно, ведет себя очень агрессивно. Такое поведение возникает у жертвы потому, что коллеги постоянно отворачиваются от него. И чтобы защитить себя от еще не начавшихся нападков и грубостей, жертва сам начинает грубить.

4. *Человек довольно часто начинает болеть*, жаловаться на плохое самочувствие.

Эти проблемы имеют многие жертвы моббинга, так как они постоянно находятся в стрессовой ситуации. Если вы разговариваете с человеком, который чувствует, что против него настроен весь белый свет, то без особого труда сможете заметить, что он настроен очень недружелюбно, очень нелюбезно, чего-то постоянно боится, ведет себя агрессивно. Он производит самое плохое впечатление. Но в таких случаях необходимо выяснить причину такого поведения.

Как доказано психологами, психологические травмы, полученные на работе в результате моббинга, — более разрушительный фактор для работника и работодателя, чем все вместе взятые другие стрессы, относящиеся к трудовой деятельности. Подробно рассмотрим последствия моббинга для жертвы, для коллектива и для моббера (агрессора).

### **Последствия моббинга для жертвы**

Последствия моббинга в первую очередь сказываются на здоровье и психическом состоянии человека – жертвы моббинга. В зависимости от жесткости, периодичности и длительности такого воздействия и от того, насколько человек психологически к нему устойчив, люди могут страдать от целого ряда расстройств психологического и физического характера. Расстройства, возникающие у жертвы моббинга:

- Быстрое развитие психологической нестабильности у жертвы.
- Развитие характерных для стресса симптомов: (головной боли, бессонницы, мигреней и т.д.)
- Развитие чувства сомнения, отстраненности.
- Развитие чувства вины («без вины виноваты»).
- Развитие стыда и даже паранойи.
- Возникновение нервных срывов.
- Развитие депрессии.
- Возникновение дезориентации в обществе.
- Развитие постоянного невроза (одного из его видов).
- Ослабление иммунитета
- Развитие или обострение хронических заболеваний: гипертонической болезни, сахарного диабета, ишемической болезни сердца, язвенной болезни желудка, аллергии, экземы, астено-невротического синдрома, и др.
- Жертвам снятся ночные кошмары.
- Человек становится рассеянным.

Моббинг оказывает также глубокое воздействие на личную и семейную жизнь пострадавших: возникают неуравновешенность, социальная изоляция, ссоры с членами семьи, общая психологическая нагрузка, финансовые проблемы, безучастность, агрессивность, недостаточное внимание к личной жизни и депрессия. Жертва моббинга начинает употреблять алкоголь, сигареты, психоактивные ве-

щества, теряет концентрацию внимания и умственную работоспособность. Все это приводит к тому, что человек становится не способен выполнять свои профессиональные обязанности и просто вынужден уволиться.

Тот эффект который моббинг оказывает на жертву, тем более если психологическая травля длится достаточно длительное время, имеет настолько разрушительное воздействие, что некоторые люди заканчивают жизнь самоубийством. Также не исключено, что некоторые из случаев немотивированной агрессии могут быть следствием негативных чувств, испытываемых людьми, подвергавшимися моббингу на работе.

### **Последствия моббинга для коллектива, который его устроил**

Ситуация с моббингом отражается на отношениях между людьми в трудовом коллективе. И умные люди должны понять, что в изменении отношений в коллективе **виноваты моббер и преследователи**, а не жертва моббинга.

- Моббингующий коллектив потихоньку «подгнивает». У сотрудников отказывают стыд и совесть, на фоне ухудшения трудовых показателей критически поднимается самооценка.
- Уровень продуктивности и производительности труда сотрудников коллектива падает, т.к. энергия, которую сотрудники должны тратить на выполнение своих должностных обязанностей, уходит на осуществление моббинга (беготню по кабинетам, придумывание и построение новых козней против жертвы моббинга).
- Значительная часть временных и интеллектуальных ресурсов сотрудников используется неэффективно, не по назначению, так как энергия одних работников уходит на интриги, других - на переживания по поводу этих интриг. Следовательно, работать им некогда.
- У всех сотрудников, даже у тех, кто не втянут в конфликт, теряется внутреннее ощущение безопасности и резко снижается лояльность к данному трудовому коллективу. У сотрудников, которые не участвовали в травле, возникает страх, что подобное в любой момент может произойти и с ним.
- Страдает репутация организации или производства на рынке труда.
- Ухудшается рабочая атмосфера.
- У сотрудников, не вовлеченных непосредственно в конфликт, происходит потеря мотивации к труду.
- Отсутствие сотрудников на работе вследствие болезни и, как результат, дополнительная загрузка их коллег, необходимость выполнять "не свою" работу; увеличение времени для выполнения работы и возможное недовольство клиентов – это те последствия, которые дает моббинг для коллектива.
- Возникает ротация (смена) кадров (в частности, из-за несогласованности целей и действий руководства и подчиненных). По этой причине при рота-



ции кадров могут возникать проблемы с подбором персонала на определенные должности (например, на место только что уволившейся жертвы моббинга или на руководящую должность). Кроме этого, у предприятия неизбежно будут возникать расходы, связанные с поиском кандидатов, их собеседованием, освоением новым сотрудником специальности (обучением) и т. д.

### **Последствия моббинга для агрессоров (мобберов)**

Нередко агрессорами становятся бывшие жертвы моббинга, не сумевшие справиться со стрессом.

В случае с моббером продолжительный стресс или диссонанс (несоответствие) между ожиданиями и реальностью приводит моббера к тому, что он начинает проецировать свое состояние на других.

Наиболее распространенными *последствиями для моббера* являются:

- Психосоматические заболевания, в некоторых случаях напоминающие симптомы жертвы.
- Негативная реакция коллектива на моббинг-действия против их коллеги/коллег.
- Снижение производительности труда моббера.
- Увольнение/перевод по службе/понижение зарплаты и другие санкции.

Последствия моббинга для агрессоров наиболее трудно анализировать, так как они являются наименее выраженными.

Лишь небольшое число мобберов прекращают притеснять работников под воздействием каких-либо санкций и наказаний, подвергаются внутренним переводам или увольнению.

### **Профилактика и предотвращение моббинга**

Существование моббинга в трудовых коллективах может стать причиной снижения эффективности деятельности любого предприятия.

*Советы для администрации трудового коллектива:*

1. Соберите участников конфликта и постарайтесь вместе обсудить возникшую проблему.
2. Постарайтесь быть максимально объективными при разрешении конфликтной ситуации.

3. Постарайтесь принимать на работу сотрудников, интересы которых соответствуют существующей корпоративной культуре, и которые смогут легко прижиться в сложившемся коллективе.
4. Объясните жертве моббинга «правила игры» в коллективе, возможно, новичок просто не понимает их.
5. Проводите неформальные мероприятия для сотрудников, чтобы они могли лучше узнать друг друга вне работы.
6. Если конфликт можно погасить только через увольнение сотрудника склонного к склокам, интригам и сплетням, будьте к этому готовы, даже если виновник является ценным работником.
7. Каждый сотрудник должен четко представлять свои должностные обязанности, чтобы жертва моббинга могла защититься от несправедливых обвинений в некомпетентности и недисциплинированности.
8. Обратите внимание на уровень информированности работников о жизни коллектива, это избавит от слухов и непонятных домыслов.

*Рекомендации руководителю:*

Если Вы заметили, что между Вашими сотрудниками процветают конфликты, примите следующие меры:

- ни одному из сотрудников не отдавайте предпочтения;
- имейте свое собственное мнение о каждом из сотрудников;
- покажите коллективу, что Вы противник конфликтов;
- старайтесь определить и поддерживать жертву.

Руководители обычно склонны к увольнению обеих сторон конфликтов. Но это не совсем эффективно. Необходимо изучить особенности межличностного конфликта, разобраться в произошедшем конфликте, ведь руководитель рискует потерять уникальных сотрудников. Необходимо создать нужный психологический климат в организации.

*Как избежать моббинга на рабочем месте:*

- По возможности будьте доброжелательными с работниками всего коллектива, так как моббинг редко направляют на общительных и вежливых сотрудников. Но это не означает, что надо перед всеми заискивать и пресмыкаться.
- Найдите золотую середину между тем, чтобы не выделяться из коллектива и сохранить свое лицо.
- Никогда не унижайте своего коллегу. Напротив, хвалите и старайтесь возвысить его в собственных глазах и в глазах работников. Только не переусердствуйте!
- Не сплетничайте и не злословьте, а услышав сплетню, не распространяйте ее в коллективе (и вообще нужно знать, когда следует промолчать). Помни-

те, что человек видит в других те качества (и плохие тоже), которые есть в нем самом.

- Если кто-то из работников пробует вас «достать», не переживайте, спокойным тоном попытайтесь выяснить, чего он добивается. Не реагируйте на обидные слова.
- Не давайте себя в обиду. Иногда стоит «показывать зубы».
- Не игнорируйте корпоративные мероприятия, придерживайтесь традиций и негласных правил коллектива.
- Не фамильярничайте с руководителем, даже если вы с ним в приятельских отношениях. Не афишируйте эту дружбу, дружите за пределами фирмы.
- Добросовестно и профессионально исполняйте свои обязанности. При возникновении конфликта начальник примет вашу сторону, вряд ли он захочет терять хорошего работника.
- Главное, чтобы избежать моббинг на работе, надо постоянно наблюдать за тем, что происходит в частности вокруг вас и в целом на предприятии. Наблюдательность и проницательность помогут услышать и увидеть чуть больше, а анализ полученной информации даст возможность всегда принять правильное решение.
- Старайтесь не вызывать зависть коллег, сильно не отличайтесь от них уровнем достатка или экзотическими интересами.
- Не стремитесь быть очень умным или выскочкой, не ведите себя вызывающе.
- Не стремитесь быть слишком инициативным. В общем, лучше сидеть и не высовываться. Или, как шутил один известный актер, «лучше соблюдать правило трех Б: быть бедным, больным и бездарным - и тогда всеобщая любовь вам гарантирована»... Так уж устроено наше общество!
- Это что касается профилактики моббинга, его предотвращения. А теперь несколько советов о том, как бороться с моббингом.

*Если Вы стали жертвой моббинга:*

С моббингом бороться можно и делать это надо обязательно.

1. Чтобы бороться с моббингом, нужно составить план на короткий, средний и долгий промежуток времени. При этом постарайтесь понять свои силы, хватит ли их у вас, чтобы дать достойный отпор эмоциональному террору. Необходимо помнить, что только люди недалекого ума способны идти на насмешки и преследования, а культурные и воспитанные люди на работе четко выполняют свои служебные обязанности, и у них нет времени на распространение слухов и на преследования.
2. Если давление идет со стороны начальства – срочно меняйте рабочее место. Такая работа не стоит ваших нервов и здоровья!
3. Если самостоятельно не получается дать отпор – найдите в коллективе человека, который поможет вам в этом. Он от этого только приобретет – его будут больше уважать, ну а вы перестанете быть жертвой моббинга.

## Юридические аспекты защиты от моббинга

В случае, если следствием моббинга является самоубийство жертвы, родственникам необходимо доказать следствию наличие состава преступления, предусмотренного ст. 110 УК РФ – «доведение до самоубийства»

К сожалению, нет в нашей стране закона, по которому можно наказать моббера именно за организацию травли. Но опытный юрист может помочь жертве моббинга и при исследовании всех обстоятельств дела выиграть процесс в суде.

В случае моббинга для защиты своих чести и достоинства жертвой моббинга можно применять статьи:

- Клевета - это распространение заведомо ложных сведений, порочащих честь и достоинство другого лица или подрывающих его репутацию (ст. 129 Уголовного кодекса РФ).
- Оскорбление - это унижение чести и достоинства другого лица, выраженное в неприличной форме (ст. 130 Уголовного кодекса РФ).

По этим 2 статьям предусматривается наказания – штраф, либо обязательные работы, либо исправительные работы, либо ограничение свободы.

- Обращение в суд может быть как с иском о защите чести, достоинства, деловой репутации и компенсации морального вреда, так и с заявлением о принятии к производству дела частного обвинения за клевету или оскорбление. Статья 152 ГК РФ предусматривает, что гражданин вправе требовать по суду опровержения порочащих его честь, достоинство или деловую репутацию сведений, если распространивший такие сведения не докажет, что они соответствуют действительности.
- При умышленном причинении вреда здоровью вступают в силу статьи 111, 112, 115 УК РФ в зависимости от тяжести причиненного вреда. По этим статьям предусмотрены в отношении нанесшему ущерб здоровью не только штрафы, но и обязательные работы, исправительные работы или арест – в зависимости от тяжести причиненного вреда здоровью (инфаркт, инсульт, анафилактический шок, отек Квинке, прерывание беременности и др.).
- Для уточнения данных сведений необходима консультация юриста.

Проблема моббинга набирает обороты в трудовой сфере, школах и иных коллективах и группах людей. Ввиду этого необходимо глубже изучить проблему моббинга и внести изменения в законодательство РФ, путем привлечения к ответственности мобберов и назначения соответствующего наказания.

За границей с моббингом уже борются на законодательном уровне, т.е. работают законы именно по моббингу. В Европе обвинения в моббинге составляют почти 10 % от всех дел, которые рассматриваются в суде и при этом созданы специализированные службы помощи пострадавшим от моббинга. В нашей стране несколько статей УК РФ предусматривают уголовную ответственность за психическое насилие как самостоятельное преступление.

За последние 10 лет выросло число самоубийств в стране среди молодежи. И часто это связано с теми безобразными случаями травли, которые наблюдаются в

школе, в трудовых коллективах. Очень непросто установить и доказать наличие причинной связи между действиями зачинщиков конфликта и последующими действиями потерпевшего в случаях моббинга, нужно учиться это делать!

### **Использованная литература:**

1. Алтухова Г.А. Моббинг как этическая проблема // Библиотекосведение. 1998. N 2. С. 63–70.
2. Гулис И.В. Направления и перспективы изучения агрессии в служебных отношениях // Философия и социальные науки. 2008. N 3. С. 69–76.
3. Дружилов С.А. Профессиональные деформации как индикаторы дезадаптации и душевного неблагополучия человека // Сибирский педагогический журнал. 2010б. N 6. С. 171–178.
4. Колодей К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления / пер. с нем. Е.И.Высочиновой. Харьков: Гуманитарный центр, 2007.
5. Рекош К.Х. Моббинг и проблема его преодоления во Франции // Труд за рубежом. 2002. N 2. С. 97–105.

### **Использованные ИНТЕРНЕТ – источники:**

1. <http://www.sakha.gov.ru/>
2. <http://samaposebe.com/>
3. <http://www.sibmedport.ru/>
4. <http://www.sibmedport.ru/>
5. <http://expertoza.com/>
6. <http://www.nauchforum.ru/node/670>
7. <http://antipedagogika.com/ostorozhno-mobbing/>
8. <http://psyfactor.org/lib/mobbing.htm>
9. <http://uchebnikfree.com/>
10. <http://sekretarskoe-delo.ru/>
11. <http://www.tltonline.ru/>
12. <http://psyfactor.org/>
13. <http://www.naritsyn.ru/>
14. <http://www.naritsyn.ru/>
15. <http://www.sympaty.net/>
16. <http://profeshop.com/>
17. <http://www.delasuper.ru/>

18. <http://www.nozdrya-mishonov.ru/>
19. <http://www.naritsyn.ru/>
20. <http://cyberleninka.ru/>
21. <http://cyberleninka.ru/>

**Организационные методы смягчения моббинга**  
(рекомендации для жертвы моббинга)

Существуют определенные правила, которые способны помочь разобраться в том, что происходит, и хотя бы отчасти смягчить последствия корпоративной травли.

*1. Не пытайся запомнить - записывай!* Немецкие психологи советуют жертвам корпоративной травли вести дневник. В него необходимо заносить все злобные выпады против вас. Фиксация всех происшествий поможет определить круг противников, их тактику и распределение ролей. А также свои ошибки и просчеты.

*2. Найдите главного.* Как правило, корпоративная травля не обходится без зачинщика. Почти наверняка инициатива исходит от одного человека. И это тот, с кем у вас существует неразрешенный конфликт. Возможно, есть смысл побеседовать с этим человеком, попытаться ликвидировать ссору и наладить контакт.

*3. Ищите союзника.* Очень полезно бывает найти союзника в ряду атакующих коллег. Ведь наверняка кто-то из них относится к вам со скрытой симпатией. С кем-то могут обнаружиться общие интересы. Сблизившись с такими людьми, вы сможете хотя бы отчасти разбавить хор осуждающих голосов.

*4. Создайте свою стаю.* Наверняка вы не единственный. Оглянувшись вокруг, вы найдете еще пару-тройку коллег, переживших то же самое.

*5. Следите за процессом.* Самое главное – исключить, или свести к минимуму профессиональные просчеты, за которые вас могут упрекнуть. В конце концов, вы ходите на работу для того, чтобы заниматься делом. Никакая травля не способна выбить почву из-под ног у хорошего специалиста.

*6. Поговорите с шефом.* Смело жалуйтесь начальству. Любой руководитель (вне зависимости от степени его вменяемости) в состоянии понять, что моббинг вредит бизнесу. Просто дождитесь особо наглядной провокации, чтобы обратить на нее внимание шефа.

В хорошей организации шеф постарается помочь новичку найти общий язык с коллегами. Ему это также необходимо, так как, во-первых, найти сотрудника подходящей квалификации, способного в короткий срок освоить специфику производства – дело трудное; во-вторых, он понимает, что результаты работы нового сотрудника во многом зависят от его настроения. Такой шеф в интересах фирмы защитит работника, не даст ему уволиться.

### Советы администрации трудового коллектива

Одной из основных задач руководителя коллектива является защита прав работников, в том числе и перед вышестоящим начальством. Это также повышает производительность труда и сказывается на работе организации и отдельно взятого структурного подразделения. Соблюдение моральных и нравственных норм на рабочем месте, создание дружеской, спокойной атмосферы могут принести такой же хороший результат.

Ниже перечислены советы, разработанные психологами:

- Должны быть разработаны четкие задачи и цели организации.
- Необходимо эти задачи доходчиво доводить до каждого сотрудников (не допуская пересечения и нездорового соревнования).
- Необходимо заботиться о психологическом климате внутри коллектива, о грамотной "организации труда". Руководству необходимо проявлять бдительность: распознавать первые признаки моббинга и предотвращать начало травли отдельных сотрудников в коллективе, а не собирать компроматы на сотрудников.
- Администрации необходимо проводить политику уважительного отношения к сотрудникам, а так же поощрять вежливое и уважительное обращение сотрудников относительно друг к другу.
- Администрации при появлении нового сотрудника необходимо довести до сведения коллектива, что новый сотрудник – не стремится в конкурентной борьбе завоевывать внимание начальства и не "темная лошадка", способная нарушить давно устоявшееся спокойствие. А это дополнительная сила в достижении общих целей, где все сообща двигают одно общее дело, и активная работа каждого становится выгодна всем остальным (при такой постановке вопроса моббинг в коллективе менее вероятен).
- Если жертвой травли становится человек с повышенной работоспособностью, приносящий большую пользу организации, то проще осуществить санкции или распрощаться с организаторами травли - моберами и создать благоприятную для работы обстановку в коллективе.
- Администрации необходимо помнить о разрушительном действии моббинга не только для здоровья жертвы травли, но и влияние данного процесса на производительность труда, на эффективность выполняемой работы и, в конечном итоге, на престиж организации или компании.



### Меры по профилактики моббинга

#### *Советы владельцам и администрации предприятий и организаций*

- Необходимо формировать в организации здоровую организационную культуру, уважительное отношение сотрудников между собой (примером должно служить руководство).
- Роль руководителя – поддерживать в трудовых коллективах здоровый социально-психологический климат.
- Необходимо развивать у высшего руководства управленческие навыки.
- Необходимо создавать механизмы получения обратной связи от служащих.
- Должны быть четко сформулированы служебные обязанности и точно обозначены границы индивидуальной ответственности каждого работника в трудовом коллективе.
- Должны быть четкие и рациональные разделения труда между различными структурными подразделениями, которые исключают пересечение и дублирование стоящих перед ними задач.
- Необходимо формировать понятную систему кадрового продвижения, дающую возможность карьерного роста сотрудников.
- Необходимо обеспечить открытость информационных потоков на предприятии или в организации, и создать прозрачный механизм принятия управленческих решений.
- Необходимо исключить возможность родственных или иных связей между руководством и подчиненными.
- Необходимо создавать нетерпимость в отношении к разносчикам сплетен и пресекать любые интриги на работе.

Эти меры помогут руководству компании в профилактике моббинга.