

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ПРИНУЖДЕНИЯ К УВОЛЬНЕНИЮ (МОББИНГ) И МЕРЫ ЕГО ПРОФИЛАКТИКИ

**Н.В. Третьяков**, проф., **М.М. Авхименко**, канд. мед. наук, **Е.Ю. Лемещенко**  
Первый Московский государственный медицинский университет им. И.М. Сеченова  
**E-mail:** rsmu@rsmu.ru

Проведен анализ данных литературы о некоторых способах борьбы с принуждением к увольнению (моббинг).

**Ключевые слова:** моббинг, боссинг, меры борьбы, психологический климат.



В зарубежной и отечественной литературе вопросы согласованности, взаимопонимания, формирования благоприятного психологического климата на работе рассматриваются уже не одно десятилетие, поскольку от этого зависят не только эффективность коллективного труда, сохранение здоровья сотрудников, но и престижность фирмы, любого производственного коллектива.

Однако за рубежом и у нас в стране, особенно в перестроечный период, в обстановке формирования конкуренции, в профессиональных коллективах в системе «руководитель–подчиненный», а также среди сотрудников значительно участились межличностные конфликты, случаи неоправданного увольнения.

Под условиями возникновения и протекания конфликта понимают объективные особенности внешней ситуации, существенные для возникновения, развития и разрешения конфликта, а также внутренние и субъективные факторы, присущие противоборствующим сторонам. С этой точки зрения взаимодействие сторон характеризуется либо как позитивная взаимозависимость (кооперирование), либо как негативная (конкурирование).

Конкурентные отношения являются одним из условий, способствующих развитию конфликтной ситуации [9].

Из анализа данных литературы следует, что условия протекания конфликта характеризуются:

- социокультурным контекстом (принятые в данной среде нормы поведения);
- непосредственным ситуационным фоном (который может выступить как фактор углубления конфликта);
- наличием третьих сил, заинтересованных в определенном исходе конфликта, в частности в вытеснении того или иного работника из коллектива и его принуждении к увольнению.

Нападки и притеснения со стороны коллег как явление известны уже давно, но как отдельную психологическую проблему их выделили только в конце 1970-х – начале 1980-х годов.

*Моббинг* (от англ. *to mob* – рубить, нападать толпой, стаей, травить) – форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе с целью его последующего увольнения. Моббинг принимает вид придинок, запугивания, оскорблений, притеснений на протяжении длительного времени. Могут иметь место негативные высказывания, необоснованная критика, социальная изоляция и распространение заведомо ложной информации, моральный прессинг и даже физическое воздействие [1, 3–5].

Понятие «моббинг» было введено в 1958 г. биологом Конрадом Лоренцем, описавшим феномен группового нападения нескольких мелких животных на более крупного. В психологию и медицину термин ввел в 1960-х годах шведский врач П. Хайнеман, написавший книгу «Моббинг – групповое насилие среди детей и взрослых». Автор сравнивал поведение детей по отношению к сверстникам с агрессивным поведением животных. Другой шведский исследователь Х. Лейман [10], изучавший поведение людей в трудовом коллективе, охарактеризовал моббинг как психологический терроризм, проявляющийся систематическим враждебным отношением к человеку одного или нескольких людей.

Выделяют 2 вида моббинга: вертикальный – *боссинг* (от англ. *boss* – хозяин), когда психологический террор исходит от начальника, и горизонтальный – когда травлю организуют коллеги. Моббинг может проявляться в латентной (закрытой) или открытой форме.

В литературе описаны многочисленные разновидности моббинга: бойкот, придирки, насмешки, дезинформация (сплетни), доносительство и оговоры, причинение вреда здоровью, мелкие кражи, порча личных вещей. Ситуации многослойной и сетевой травли называются *сэндвич-моббингом*, а кратковременные акции, организуемые через интернет или мобильную связь, *флеш-моббингом*. Драматичные варианты психологического терроризма с агрессией и жестокостью называются *буллингом*.

Выделяют следующие основные формы моббинга:

- вербальную агрессию против сотрудника (провокационные вопросы; лживые утверждения; высказываемые сомнения в профессионализме и компетентности; эмоциональные нападки и угрозы; недоверие к приводимым аргументам; безосновательные обвинения в чем-либо и др.);
  - постоянную дискуссию с работником с целью демонстрации своего превосходства (грубое и надменное прерывание подчиненного; выражение несогласия с ним, прежде чем он успеет высказать собственную точку зрения, привести аргумент; восприятие только того, что можно каким-либо образом использовать против работника; игнорирование объективных и обоснованных доводов и др.);
  - вспышки гнева, сопровождающиеся грубыми высказываниями, унижающими работника, провоцирующие его на совершение ошибок либо на ответное некорректное поведение;
  - демонстративный отказ от продолжения обсуждения проблемы с работником или в его присутствии;
  - сокращение сроков выполнения поручений либо намеренная медлительность в принятии решений, относящихся к выполняемым им заданиям;
  - умышленное непредставление работнику полной и достоверной информации, необходимой для выполнения порученного задания;
  - безосновательное уменьшение размера заработной платы;
  - перемещение рабочего места с целью морального угнетения сотрудника;
  - намеренное распространение ложной информации и слухов о работнике;
  - нелегитимное коллегиальное рассмотрение поведения работника;
  - акцентированное внимание к сфабрикованным жалобам и доносам;
  - нарастающая социальная депривация и изоляция в коллективе, демонстративное отвержение жертвы;
  - драматизация ситуации – нагнетание участниками травли ощущения у жертвы полной безысходности и катастрофичности;
  - насмешки и издевательства над жертвой.
- А.В. Скавитин [2] выделил 4 основных варианта моббинг-террористов:
- «двуглавый змей» – манипуляторы общественным сознанием коллектива, порождающие за спиной жертвы слухи, сплетни, подрывающие репутацию (37%);
  - «кричащая Мими» – вызывающее скандальное поведение агрессора, провоцирующего «жертву» (13%);
  - «привратник» – стремящийся установить полный контроль за всеми видами ресурсов и ограничить доступ к ним жертвы (20%);
  - «постоянный критик» – практикующий каждодневные нападки и придирки, формирующий у жертвы комплекс неполноценности (3%).
- Общие условия зарождения моббинга в коллективе – низкая корпоративная культура и неэффективный менеджмент, которым свойственны наличие:
- родственных и (или) интимных связей;
  - возрастных сотрудников, боящихся потерять место;
  - дублирующих должностей и размытой ответственности;
  - попустительства к интригам и сплетням;
  - расплывчатости границ служебных обязанностей;
  - неравномерности рабочей нагрузки – одни слишком перегружены, другие отдыхают;
  - отсутствия возможности карьерного роста;
  - слабого и трусливого начальника, воспринимающего раздоры в коллективе как инструмент манипуляторного управления.
- В группу моббинг-мишеней входят:
- неординарные личности;
  - эмоционально открытые простаки;
  - высокомерные индивидуалисты;
  - хронические жалобщики и просители;
  - нарушители корпоративной морали и негласных правил;
  - амбициозные новички;
  - начальники, склонные к фаворитизму, и их «наушники»;
  - резко повышенные или пониженные в должности сотрудники;

Действия о ресечени о инга

Моббинг-действия	Действия по пресечению моббинга
Распространение слухов и сплетен, обсуждение за спиной коллеги его личной жизни	Подобное поведение следует сразу пресекать, аргументируя возможным искажением ситуации, а также тем, что это может коснуться каждого. Нужно укреплять и развивать корпоративную культуру в коллективе, тогда вести себя так будет неповадно и со временем подобное поведение прекратится. Наиболее сложная ситуация складывается тогда, когда распространением слухов, интриг занимается один из руководителей (например, старшая медсестра, заведующий отделением). Урегулировать такую ситуацию под силу только руководителю такого сотрудника (главной медсестре, главному врачу). Можно лично побеседовать с инициатором моббинга или же инициировать общее собрание с руководителями отделений в присутствии главного врача, на котором разъяснить пагубное влияние моббинга на результативность профессиональной деятельности врачебно-сестринского состава и предложить создать этический кодекс лечебного учреждения
Презрительные взгляды или жесты, насмешки, игнорирование, бойкот, повышение голоса, публичные оскорбления, унижительные высказывания, угрозы	Нужно пригласить на беседу обе стороны конфликта, чтобы обсудить с ними основные противоречия, причины неконструктивного поведения и принять решение о мерах примирения. Целесообразно разослать всем сотрудникам притчи, метафоры, картинки, разъясняющие негативное влияние моббинг-поведения на коллег, клиентов и организацию в целом. Следует постоянно работать над формированием благоприятного психологического климата, корпоративной культуры в коллективе, уделяя особое внимание адаптационным тренингам и ролевым играм по отработке стандартов поведения в организации и реакции на моббинг-действия
Несправедливая или обидная оценка продуктивности сотрудника коллегами; упреки в ошибочности и неточности трудовой деятельности; сокрытие или неполное представление коллегами деловой информации; нежелание воспринимать предложения и идеи работника	Необходимо поддерживать продуктивные межличностные и трудовые отношения в коллективе, проводить мероприятия по укреплению корпоративного духа внутри отделений и между ними. Целесообразно проводить тренинги, связанные с эффективной коммуникацией в команде. В рамках таких мероприятий приобретаются полезные навыки и разрешаются внутренние проблемы в медицинском учреждении вообще и отделении, в частности
Поручение бессмысленных заданий; неконструктивная критика и обвинения со стороны руководителя; поручение заданий выходящих за рамки компетентности сотрудника	Принимая на работу руководителей медицинских отделений, следует внимательно знакомиться с данными им рекомендациями. Полезно проводить управленческие тренинги для руководителей. Необходимо устранять как чрезмерные, так и недостаточные требования к сотрудникам

- новые боссы, генерирующие нововведения;
- коллеги, с которыми приходится делить работу;
- «дон жуаны» и «мессалины», переигрывающие в отношениях с противоположным полом;
- теряющие чувство меры патологические шутники;
- сенситивные личности с чрезмерной чувствительностью, сниженной стрессовой и фрустрационной толерантностью.

Выделены причины возникновения моббинга, непосредственно не связанные с поведением жертвы:

- внешняя для коллектива кризисная ситуация;
- конкуренция за освободившееся место;
- зависть как латентная агрессия;
- боязнь потерять место;
- боязнь обнаружения корпоративных махинаций;
- неприятие «чужаков» (провинциалов, инакомыслящих, иностранцев и т.д.);
- политические и социальные предпочтения;

- отсутствие обратной связи;
- плохая организация информационных потоков.

С.А. Дружилов (цит. по П.И. Сидорову) [3] выделяет 3 основные личностные причины боссинга:

- боссинг как жизненный путь; руководитель в угоду своим амбициям жертвует не только ценными работниками, но и интересами организации; игра с подчиненными как с пешками – одна из самых древних, аморальных и, к сожалению, самых увлекательных; для такого босса властвовать, вносить раздор, сталкивать интересы сотрудников – дело жизни;
- некомпетентность в управленческой сфере, в частности неотлаженный механизм коммуникации с сотрудниками, отсутствие отработанного механизма разрешения конфликтов, дефицит навыков постановки профессиональных задач и корректной оценки их выполнения.

Общие причины боссинга – комплекс неполноценности и нетерпимости к другим, боязнь конкуренции и зависть, скука и безделье.

В США специализированной организацией, изучающей проблему притеснений на рабочем месте, является The Workplace Bullying & Trauma Institute (WBTI). По данным опроса 1000 респондентов, наиболее распространенным оказался моббинг женщин (50%) и мужчин (30%), наименее распространенным – притеснение работников мужчинами (12%) и женщинами (8%). В подавляющем большинстве случаев (71%) притеснение исходит от руководства, в 17% случаев – от коллег равного статуса и в 12% наблюдений травля организовывалась подчиненными.

В ситуации прямого или косвенного психологического давления оказываются 3–4% людей, нанимаемых на работу, так как новый сотрудник всегда нарушает сложившиеся в коллективе отношения. Среди работающих на предприятии достаточно длительно жертвами моббинга становятся 30–50% сотрудников.

Опрос 17–22-летних студентов технического колледжа г. Апатиты обнаружил, что 98,5% были свидетелями моббинга, 66% входили в группу «моббинг-террористов», 20,8% считают себя «моббинг-мишенями».

Проблема жертвы моббинга, подвергающейся постоянному давлению, заключается в возникновении у этого человека комплекса неполноценности. Он испытывает неуверенность в своих силах и способностях, с ним невозможно что-либо согласовать, решить, обговорить. Эффективность труда такого работника существенно снижается [6].

Основная роль в минимизации моббинга отводится не только руководителям соответствующих служб (в которых наблюдается данное явление), но и сотрудникам отдела по работе с персоналом.

В целях профилактики моббинга руководителю коллектива, в котором получило развитие данное явление, рекомендуется предпринять следующие шаги (см. таблицу) [1].

В нашей стране крупных исследований, посвященных моббингу, не проводилось. Возможно, отсутствие интереса к данному феномену связано с тем, что у нас он имеет место, но не носит такого массового характера, как на Западе. В то же время в России проводятся специализированные исследования в рамках конкретных организаций, колледжей, вузов, отдельных департаментов, компаний, производственных операторских групп, врачебно-сестринских бригад и др. Большинство консультантов, менеджеров по работе с персоналом, да и самих сотрудников (см. форумы в Интернете) могут привести примеры прояв-

ления моббинга. Руководители и сотрудники отделов по работе с персоналом, осознающие негативные последствия этого явления для организации, уделяют должное внимание выстраиванию в ней коммуникаций, понимая, что любой конфликт потенциально может перерасти в моббинг. В частности, большим подспорьем в формировании согласованных действий, благоприятных межличностных отношений является целенаправленный психологический подбор специализированных, в том числе хирургических, врачебно-сестринских бригад, работающих в экстремальных условиях в очаге чрезвычайной ситуации [7, 8].

#### Литература

Базарова Г.Т. Профилактика психологического притеснения сотрудников в трудовом коллективе // Главная мед. сестра. – 2013; 6: 57–63.

Скаватин А.В. Проблема притеснений на рабочих местах // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004; 5: 118–126.

Сидоров П.И. Синдром моббинга: психологический терроризм в ментальной экологии «офисных войн» // Психотерапия. – 2013; 8: 2–6.

Сидоров П.И. Моббинг как синдром деструктивного профессионализма // Мед. труда и промышленная экология. – 2013; 5: 27–35.

Сидоров П.И. Синдром моббинга: ментальная экология деструктивного профессионализма // Экология человека. – 2013; 6: 33–41.

Сидоров П.И., Путин М.Е., Коноплева И.А. Деловое общение. Учебник для вузов. 2 изд. – М.: Инфа-М, 2010. – 384 с.

Справочник по управлению персоналом // Журн. Росс. HR-практики. – 2007; 9: 120–123.

Третьяков Н.В. Взаимодействие между членами врачебно-сестринских бригад, работающих в чрезвычайных ситуациях // Медицинская сестра. – 2012; 4: 32–34.

Шейнов Виктор. Управление конфликтами. – СПб.: Питер, 2014. – 576 с.

Leymann H. The content and development of mobbing at work. European journal of Work and Organizationally Psychology. – 1996; 5–2: 165–184.

#### PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF WORKPLACE VIOLENCE (MOBBING) AND MEASURES OF ITS PREVENTION

Prof. N.V. Tretyakov, MD; M.M. Avkhimenko, Cand. Med. Sci.; E.Yu. Lemeshchenko

I.M. Sechenov First Moscow State Medical University

**The paper presents data on some ways to control mobbing of an individual by his or her colleagues in order to force him/her to quit the job.**

**Key words:** mobbing, bossing, control measures, psychological climate.