

# МОББИНГ КАК ДЕСТРУКТИВНЫЙ ПРОФЕССИОГЕНЕЗ

**С.А. Бабанов**, докт. мед. наук, проф.

Самарский государственный медицинский университет  
Российская Федерация, 443099, Самара, Чапаевская ул., д. 89

E-mail: s.a.babanov@mail.ru

**Представлены сведения о моббинге – форме психологического насилия в отношении кого-либо из работников со стороны коллег, подчиненных или начальства.**

*Ключевые слова:* моббинг, виды, формы, фазы развития.

Для цитирования: Бабанов С.А. Моббинг как деструктивный профессиогенез. Медицинская сестра. 2018; 20 (7): 19–23. <https://doi.org/10.29296/25879979-2018-07-04>



В настоящее время в условиях трансформации социально-экономической парадигмы российского общества и экономики, непрерывных реформаций в обществе, организации разных форм собственности, снижения востребованности и социального признания ряда классических профессий, растущей безработицы и вследствие этого – боязни лишиться работы увеличилась распространенность в производственных, научных и учебных коллективах такого социально-психологического феномена, как моббинг. Моббинг (*mobbing* – от англ. to mob – грубить, нападать толпой, стаей, травить) – форма психологического насилия, коллективного психологического террора, травли какого-то из работников его коллегами, подчиненными или начальством с целью заставить его уволиться или ослабить степень его социального или профессионального влияния в коллективе.

Понятие «моббинг» впервые было введено в научный обиход К. Logenz, который называл моббингом феномен группового нападения нескольких мелких животных на более крупного противника. Данный термин получил известность и широкое распространение после публикации работы шведского врача Р. Heinemann (1972), сравнивавшего жестокое поведение детей по отношению к сверстникам с агрессивным поведением животных. В современном зна-

чении термин «моббинг», которым обозначают психологический террор в коллективе, включающий в себя систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких людей по отношению к другому человеку, впервые был использован шведским исследователем психологии труда Н. Leymann, изучавшим в начале 80-х годов XX века особенности поведения людей в коллективе.

Традиционно выделяют несколько видов моббинга:

1. *Вертикальный* – «боссинг» (*bossing* – от англ. boss – хозяин, шеф), когда психологический террор в отношении работника исходит от начальника. При этом разновидностью вертикальной травли может стать и нетипичный моббинг «снизу вверх», когда сложившийся коллектив занимается выживанием вновь назначенного руководителя, что, как правило, происходит в тех случаях, когда новый руководитель не является лидером для своих сотрудников в силу своих морально-волевых качеств, а также отсутствия профессиональных компетенций. Нетипичный боссинг – это сплетни, скрытое игнорирование приказов, работа «шалай-валяй» в отсутствие шефа на месте, доносы вышестоящему начальству.

2. *Горизонтальный* – когда психологический террор и травля исходят от коллег, занимающих равные кадровые позиции. Горизонтальный моббинг иногда называют также буллингом (от англ. *bullying* – тиранить, издеваться, донимать).

Возможен также такой вид моббинга, как сэндвич-моббинг, когда травля идет с обеих сторон (то есть осуществляется многослойная и сетевая травля со стороны как руководителя, так и коллег, занимающих равные кадровые позиции). Развитие сэндвич-моббинга во многом определяется тем, что в ходе боссинга «нападающая» сторона, как правило, осуществляет поиск социальной поддержки в коллективе, вследствие чего происходит его расслоение на группировки, и часть коллектива начинает заниматься горизонтальным моббингом – психологической травлей. Эти люди имеют субъективные причины считать подвергаемого давлению сотрудника «чужаком» (даже если он проработал с ними не один десяток лет).

Особенности российских условий, связанные с сохраняющейся во многом патриархальной иерархической структурой общества, слабым развитием инсти-

тутов гражданского общества, определяют также наличие, кроме указанных видов моббинга – вертикального и горизонтального, так называемого *институционального* моббинга, под которым понимается моральное преследование работников с использованием таких инструментов, как аттестация и переаттестация, квалификационные экзамены, конкурсный отбор преподавателей в вузах, предшествующий заключению с ними срочного трудового договора. рассмотрение служебных споров.

Независимо от вида и формы моббинга он может проявляться как в латентной (закрытой) форме, так и открытой.

Выделяют 3 основные личностные причины боссинга (С.А. Дружилов).

1. Боссинг как жизненный стиль. Руководитель в угоду своим амбициям жертвует не только ценными работниками, но и корпоративными интересами, интересами организации (так как игра с подчиненными как с пешками – одна из самых древних, аморальных и, к сожалению, самых увлекательных).

2. Боссинг как компенсация собственной закомплексованности. Отсутствие уверенности в себе, наличие патологической подозрительности заставляет босса видеть во всех «врагов», недорожелателей, формирует патологическую привычку самоутверждаться за счет подчиненных.

3. Недостаточная компетентность в управленческой сфере, не отлаженный механизм коммуникации с сотрудниками, слабые механизмы разрешения конфликтов, отсутствие навыков постановки профессиональных задач и корректной оценки их выполнения.

Как правило, единственная причина боссинга кроется в личности самого руководителя (даже при наличии декларируемых благих намерений). Обычно такой руководитель – личность с первично существующими психопатологическими изменениями, деструктивными профессиональными деформациями. У такого руководителя может развиваться синдром вседозволенности, выражающийся в нарушении профессиональных, моральных и этических норм, в стремлении манипулировать профессиональной, а иногда – и частной жизнью подчиненных.

При наличии у подчиненного высокого уровня профессиональных компетенций, а также потенциальных лидерских качеств причиной боссинга может быть желание руководителя устранить потенциального конкурента. При этом могут применяться особенно изощренные методы устрашения: искусственно изменяются и усложняются условия профессиональной деятельности, за сотрудником устанавливается тотальная слежка с целью «поймать» его на нарушении трудовой дисциплины, корпоративной этики, выявить реальные или мнимые недоработки; его вынуждают совершать адаптивные действия защитного типа.

Боссинг проявляется и в психологическом притеснении работника, унижении и травле на протяжении длительного времени, в необоснованной критике, негативных высказываниях о трудовых и личностных качествах работника, в его профессиональной и социальной изоляции, распространении о работнике заведомо ложной (в первую очередь – порочащей его информации) и т.п.

Выделяют следующие основные формы моббинг-стратегий:

- **вербальная агрессия** против сотрудника (провокационные вопросы, лживые утверждения, безосновательные обвинения, сомнения в компетентности, грубое и надменное прерывание подчиненного, вспышки гнева, сопровождающиеся грубыми высказываниями, унижающими личность работника);
- **клевета** (действия, направленные на уничтожение личной и профессиональной репутации жертвы; преследователи могут распускать заведомо ложные сплетни, подбрасывать предметы, порочащие достоинство жертвы, воровать нужные бумаги и т.д.);
- **изоляция от коллектива** (прекращение всех контактов с жертвой, в том числе неформального общения и игнорирование контактов; например, с жертвой не здороваются, не приглашают вместе обедать и т.д.);
- **умышленное лишение работника полной и достоверной информации, необходимой для выполнения служебного задания** (полное или частичное перекрытие служебных каналов связи, намеренное сокрытие или несвоевременная передача рабочей информации, распоряжений, инструкций, в том числе – о времени проведения совещаний);
- **игнорирование успехов**: со стороны сотрудников – намеренное игнорирование любых вкладов и достижений; со стороны руководства – систематическое лишение вознаграждений, премий и продвижения по службе;
- **безосновательное изменение размеров заработной платы** (как правило, значительное снижение);
- **изменение рабочего места** с целью морального угнетения сотрудника (эргонометрически неудобное, расположенное в неудобном месте);
- **нелегитимное коллегиальное рассмотрение поведения работника**;
- **гипетрофированное внимание** к сфабрикованным жалобам и доносам;
- **нарастающая социальная депривация** и изоляция работника в коллективе, его демонстративное отвержение;
- **драматизация имеющейся производственной или личностной ситуации** (нагнетение)

тание атмосферы полной безысходности и катастрофичности);

- насмешки и издевательства над сотрудником.

Современные компьютерные технологии добавили моббинг-мучителям новые возможности (размещение компрометирующей информации в социальных сетях Фейсбук, Одноклассники, Вконтакте, Твиттер, Инстаграм и др.

#### Мишени моббинга:

- работники, начинающие профессиональную деятельность (молодые); работники в конце профессиональной деятельности (старше 60 лет); неординарные, талантливые (отличающиеся высокими производственными показателями: в бизнес-сфере – уровнем продаж, числом заключенных контрактов, в сфере науки и образования – научной, учебной, публикационной активностью, общественным признанием); сенситивные личности с повышенной чувствительностью, сниженной стрессовой и фрустрационной толерантностью; эмоционально-открытые личности; высокомерные индивидуалисты; нарушители корпоративной этики, морали, негласных правил (в том числе – дон-жуаны и мессалины, переигрывающие с противоположным полом, теряющие чувство меры патологические шутники, патологические жалобщики и просители); резко повышенные или пониженные в должности сотрудники; вновь назначенные руководители, генерирующие нововведения; частой причиной и вертикального, и горизонтального моббинга становится банальная зависть к более молодому и удачливому коллеге.

Выделяют также причины возникновения и реализации моббинг-стратегий, непосредственно не связанные с поведением сотрудника, а кроющиеся в организационной структуре и организационном климате организации (коллектива):

- кризисная ситуация, в том числе связанная с реорганизацией и возникшим страхом потери рабочего места;
- неясные цели организации и стратегии ее развития;
- отсутствие навыков управления у высшего руководства, в том числе у вновь назначенного;
- расплывчатые границы ответственности и принятия служебных обязанностей;
- нечеткое разделение труда между отделами или сотрудниками, возможность наличия дублированных или пересекающихся заданий;
- плохая организация информационных потоков на предприятии, вследствие чего некоторые сотрудники рассматривают обладание информацией как особый род власти;

- попустительское отношение к любителям интриг и закулисных игр;
- текучесть кадров, частая смена топ-менеджеров;
- отсутствие системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста;
- резко различающаяся мотивация у сотрудников, неправильная организация труда и как следствие большая перегрузка отдельных специалистов;
- страх обнаружения финансовых или налоговых нарушений (в том числе и непреднамеренных, связанных с меняющимся законодательством);
- неприятие лиц иного этнического происхождения, вероисповедания, политических и социальных убеждений.

#### Фазы развития и профилактика моббинга в трудовых коллективах

##### Формирование предпосылок к моббингу.

Предпосылкой к моббингу может выступать оставшийся неразрешенным конфликт на рабочем месте или высокая эмоциональная напряженность в связи с наличием неблагоприятного психологического климата.

**Начальная фаза моббинга.** Происходит поиск «виновника» (как правило, мнимого), и в отношении этого сотрудника начинают проявляться агрессивные выпады в виде недовольства, насмешек руководства и коллег, занимающих равные кадровые позиции. Уже в этой фазе у жертвы моббинга начинают появляться первые психопатологические нарушения в эмоциональной сфере (эмоциональные срывы), что только усиливает ситуацию психологической травли, психологического террора.

**Активная фаза моббинга.** В активной фазе моббинга агрессивные выпады, распространение лживой информации, насмешки становятся систематическими и уже не зависят от реальных поступков и результатов профессиональной деятельности жертвы. В любом действии сотрудника, подверженного моббингу, находят только негативные моменты, что формирует у жертвы устойчивое ощущение затравленности и приводит к проявлению признаков нарушения здоровья, усилению или возникновению хронических заболеваний (прежде всего – со стороны нервно-психической сферы, сердечно-сосудистой системы).

**Социальная изоляция.** В фазе социальной изоляции происходит полная (или частичная) изоляция работника, подверженного моббингу (жертвы), от участия в общих корпоративных коллективных мероприятиях, а также нередко – и в осуществлении совместного рабочего процесса.

Работника не приглашают на корпоративные праздники (мероприятия), дни рождения других со-

трудников, совместные чаепития и т.п. Такой работник оказывается практически в социальной изоляции и информационном вакууме, не получает положительных оценок своих действий, теряет ориентиры, становится все более беспомощным и неуверенным как профессионал. К тому же у него начинают проявляться серьезные физические и психические заболевания, что приводит к большому количеству пропусков рабочих дней.

**Потеря рабочего места.** Как правило, в силу сложившейся в коллективе морально-психологической атмосферы, а также проблематизации своей профессиональной деятельности, подвергшийся моббингу сотрудник, чтобы сохранить свое физическое и психическое здоровье, сам находит другое место работы или ему настоятельно предлагают уйти по собственному желанию.

**Последствия моббинга.** Возможные последствия для объектов (жертв) моббинга (вертикального, горизонтального, сэндвич-моббинга) – нервно-психологический срыв, психические травмы и деформации, развитие хронических соматических заболеваний вследствие длительного стресса; возможно также снижение самооценки и развитие комплекса неполноценности.

Жертва моббинга (прежде всего – боссинга) каждую минуту ждет подвоха, создания компрометирующей его ситуации, нападения со стороны как непосредственного начальника, так и коллег, активно включившихся в «горизонтальный» моббинг. Доказано, что реакции жертв моббинга могут проявляться как активно (гнев, ярость, раздражение), так и пассивно (тревожность, депрессия, снижение эмоционального тонуса, нарушения в когнитивной сфере, нарушения концентрации внимания).

Работник, явившийся жертвой моббинг-стратегий, как правило, оказывается в ситуации корпоративной изоляции, профессионального информационного вакуума, утрачивает социальные и профессиональные ориентиры, уверенность в перспективах и итогах своей профессиональной деятельности. Несомненно, что исходом социогенеза моббинга является социальная дезадаптация жертвы: частичная или полная утрата человеком способности приспосабливаться к условиям социальной и прежде всего – профессиональной среды.

Возможным исходом данного психопатологического процесса является психический дефект в виде психической астенизации, повышенной утомляемости, раздражительной слабости, сужения круга интересов, постепенной нивелировки индивидуальных характерологических свойств.

Можно выделить 5 ключевых групп симптомов, характерных для жертв моббинга:

1. Физические симптомы: усталость, физическое утомление, истощение, недостаточный сон, бессонница, чрезмерная потливость, дрожание рук.

2. Эмоциональные симптомы: недостаток эмоций, безразличие, ощущения фрустрации, беспомощности, безнадежности, раздражительность, агрессивность, тревожность, неспособность сосредоточиться, депрессия, чувство вины, потеря идеалов, надежд или профессиональных перспектив, преобладание чувства одиночества.

3. Поведенческие симптомы: во время рабочего дня появляются усталость и желание прерваться, отдохнуть, безразличие к еде, стремление к низкой физической нагрузке, употребление табака, алкоголя, лекарств, импульсивное эмоциональное поведение.

4. Интеллектуальное состояние: снижение интереса к новым теориям и идеям, имеющим отношение к работе; появление скуки, тоски, апатии, недостаток интереса к жизни, следование заведенному шаблону, безразличие к новшествам, нововведениям, отказ от участия в развивающих экспериментах (тренингах, образовательных семинарах).

5. Социальные симптомы: отсутствие времени или энергии для проявлений социальной активности, снижение активности и уменьшение интереса к досугу, ограничение социальных контактов, скудные взаимоотношения с другими людьми как дома, так и на работе, ощущение изоляции, непонимания других и другими, недостатка поддержки со стороны семьи, друзей, коллег.

При реализации в производственных, корпоративных, учебных и научных коллективах моббинг-стратегий последующие невротические реакции развиваются не только у жертв моббинга; возможно также развитие паранояльных невротических расстройств у моббинг-террористов, что проявляется несбалансированностью психических процессов, неадаптированностью, нарушением процессов самоактуализации или уклонением от морально-нравственного или эстетического контроля за собственным поведением.

При этом проблемы коллектива (корпорации), приведшие к возникновению моббинговой ситуации, моббингом не решаются, а только усугубляются. Потери несет и сама организация: ведь у участников реализации моббинг-стратегий, непрекращающихся интриг и травли, работа как таковая отходит на задний план.

Нестабильная социально-экономическая ситуация, процессы оптимизации производств, сокращение персонала может провоцировать возникновение моббинга в организациях различных отраслей промышленности и народного хозяйства, научных и учебных коллективах различных форм собственности. Профилактика и минимизация негативных последствий моббинга в любом коллективе выступает как комплексная задача, решение которой требует не только психологического обеспечения, консультации специалистов в области корпоративного управления,

психологии, но и своевременных управленческих решений конструктивного характера.

В качестве личностно-ориентированных средств профилактики моббинга можно выделить следующие меры:

- добросовестно выполняйте свои обязанности (в случае конфликта руководство не захочет терять ценного работника);
- будьте доброжелательны со всеми сотрудниками, даже с агрессивно настроенными;
- не сплетничайте и не распространяйте сплетни;
- никого не унижайте, в том числе подчиненных;
- постарайтесь сохранить свое лицо и в то же время не выделяться из коллектива, не противопоставляйте себя коллективу;
- не позволяйте унижать себя, при этом защищайтесь твердо (но не переходите морально-нравственных норм, принятых в обществе);
- соблюдайте сложившиеся в коллективе традиции, участвуйте в корпоративных мероприятиях; даже при моббинге, даже вопреки собственным желаниям встраивайтесь в коллектив;
- стремитесь профессионально и социально расти (циклы повышения квалификации, защита диссертации, получение квалификационной категории, участие в конференциях, симпозиумах, конгрессах); это касается и достижения краткосрочных целей (успех повышает степень самомотивации);
- уход от ненужной конкуренции (бывают ситуации, когда ее нельзя избежать, но чрезмерное стремление к выигрышу порождает тревогу, делает человека агрессивным);
- поддержание хорошей физической формы (сбалансированное питание, коррекция избыточной массы тела, ограничение употребления алкоголя, отказ от табакокурения);
- освоение путей управления стрессом – изменение социального, психологического и организационного окружения на рабочем месте; создание в организации (офисе, корпорации, научном или образовательном коллективе благоприятного социально-психологического климата; обучение работников приемам релаксации, ауторегуляции, самопрограммирования).

В качестве организационно-управленческих средств профилактики моббинга в служебных коллективах выделяют:

- формирование в организации здоровой организационной культуры;
- поддержание здорового социально-психологического климата в служебных коллективах;
- развитие у руководителей навыков управления, предотвращающих развитие моббинга;

- рациональное и четкое разделение труда между подразделениями, исключение у различных подразделений дублирующих друг друга или пересекающихся заданий;
- четкое формулирование служебных обязанностей каждого работника с обозначением границ их персональной ответственности;
- формирование прозрачного механизма принятия управленческих решений, рационализация и открытость информационных потоков в организации;
- формирование системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста;
- формирование нетерпимого отношения к разносчикам сплетен и любителям интриг на работе.

#### Рекомендуемая литература

Дружилов С.А. Психологический террор (моббинг) на кафедре вуза как форма профессиональных деструкций [Электронный ресурс]. Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2011; 3 (17).

Дружилов С.А. Профессиональные деформации как индикаторы дезадаптации и душевного неблагополучия человека. Сибирский педагогический журнал. 2010; 6: 171–8.

Ениколопов С.Н. Современный терроризм и агрессивное поведение. Психология и психопатология терроризма. Гуманитарные стратегии: сб. ст. Под ред. М.М. Решетникова. 2004; 181–93.

Колодеж К. [Colodej C.] Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления. Пер. с нем. Е.И. Высочиневой. Харьков: Гуманитарный центр, 2007.

Косарев В.В., Бабанов С.А. Профессиональные заболевания медицинских работников. (изд. 4-е перераб. и доп.). Самара: Офорт, 2014; 200.

Мухин Н.А., Косарев В.В., Бабанов С.А., Фомин В.В. Профессиональные болезни. М.: ГЭОТАРМ, 2013; 496.

Сидоров П.И. Моббинг как синдром деструктивного профессиогенеза. Медицина труда и промышленная экология. 2013; 5: 27–36.

Соловьев А.В. Моббинг: психологический террор на рабочем месте [Электронный ресурс]. Kadrovik.ru: электрон. журн. 2009.

Юрик И.В. Моббинг в библиотеке: причины возникновения, последствия и методы преодоления [Электронный ресурс]. Информационный бюллетень Республик. науч.-техн. б-ки Беларуси. 2009; 2.

#### MOBBING AS A DESTRUCTIVE PROFESSIOGENESIS Prof. S.A. Babanov, MD

Samara State Medical University,

89, Chapaevskaya St., Samara, 443099, Russian Federation

The paper provides information on a form in which a staff member who experiences psychological violence from his/her interactions with colleagues, subordinates, or superiors.

*Key words:* mobbing, types, forms, phases of development.

**For reference:** Babanov S.A. Mobbing as a destructive profессиogenesis. Meditsinskaya Sestra. 2018; 20 (6): 19–23. <https://doi.org/10.29296/25879979-2018-07-04>