

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕРРОР на рабочем месте. Как его предотвратить?



Ольга Анатольевна Семиздралова,
*доцент кафедры управления, экономики и права
Челябинского института повышения квалификации
и переподготовки работников образования,
кандидат психологических наук*

Психологический террор — это эмоциональное насилие, плохое обращение, которое прямо или косвенно осуществляется группой сотрудников в отношении кого-либо из работников. Люди, подвергшиеся ему, испытывают тяжёлые страдания. Это серьёзная проблема на рабочих местах, которая в большинстве случаев приводит к увольнению по собственному желанию работника или против него. Психологический террор может продолжаться в организации ровно столько, сколько ему позволяет. Справиться с этим социальным явлением означает повысить эффективность организации, направить энергию сотрудников на решение актуальных задач.

● моббинг ● эмоциональное насилие ● личная неприязнь ● психологическая атмосфера ● агрессор ● социальная изоляция ● депрессия ● психосоматический симптом ● психологическое здоровье ● предотвращение террора

Психологический террор — действительность в социальных системах

Ежедневно в организациях можно наблюдать поведение коллег, руководства или подчинённых по отношению к кому-либо из работников, когда они периодически, на протяжении недель, месяцев и даже лет, проводят целенаправленное преследование, нападки, ущемляющие его/её чувство собственного достоинства, подрывающие репутацию и профессиональную компетентность. Человек прямо или косвенно подвергается эмоциональному наси-

лию, его постоянно унижают, часто предъявляют несправедливые обвинения. Как результат — психологическая травма и увольнение. Психолог и учёный-медик, доктор Ханц Лейман впервые провёл исследование этого явления в Швеции в начале 1980-х. Он назвал такое поведение моббингом и охарактеризовал его как «психологический террор», который включает «систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких человек, направленное против другого человека, в основном одного». Лейман определил 45 вариаций поведения,

типичных для моббинга: утаивание необходимой информации, социальная изоляция, клевета, непрекращающаяся критика, распространение необоснованных слухов, высмеивание, крики и так далее.

Хотя моббинг и буллинг — схожие понятия, моббинг обозначает преследование кого-либо из сотрудников со стороны руководителя организации, непосредственного начальника, коллеги или подчинённого, которые вовлекают других в систематическую и часто повторяющуюся травлю. Буллинг обозначает преследование «один на один». Когда речь идёт о моббинге, руководство часто негласно вовлечено в этот процесс. Вот почему в этом случае жертве очень редко удаётся получить помощь. Подвергнуться моббингу может каждый. Это не агрессия, направленная против кого-либо, кто принадлежит к определённой группе, находящемуся под защитой, как дискриминация по возрасту, полу, расе, вероисповеданию или национальности. Поэтому буллинг/моббинг обозначают такие действия, которые профессор юридического факультета Университета Саффолка Дэвид Ямада назвал общими для всех, или «не различающими статуса».

Психологи выделяют два основных вида психологического террора: вертикальный (боссинг) — от начальства и горизонтальный — от коллег. Травля протекает в большинстве случаев одинаково: жертва подвергается возрастающему с каждым днём прессингу. Этот процесс проходит следующие фазы:

- конфликт на рабочем месте, оставшийся неразрешённым;
- поиск виновника (первые проявления стресса, снижение работоспособности, нервозность);
- начало психотеррора (агрессивные выпады коллег или руководства, их постоянное недовольство. Как следствие — первые признаки нарушения здоровья, появление психосоматических реакций);
- конфликт принимает явную форму (ощущение затравленности у жертвы. Заболе-

ния становятся хроническими);

- полная или частичная изоляция от рабочего процесса (появление серьёзных физических и психических заболеваний, опасность суицида);
- потеря рабочего места.

Нездоровая обстановка в коллективе — благодатная почва для психологического террора. Однако не следует путать его с обычным производственным конфликтом или несложившимися личными отношениями. Вот некоторые составляющие психологического насилия:

- множественные насмешки и пакости по работе;
- полное игнорирование личности, отказ от общения, как делового, так и в неформальной обстановке, невыполнение просьб о помощи по работе;
- помехи при деловом разговоре со стороны сотрудников;
- замалчивание нужной информации;
- создание видимости, что человек нарушает трудовую дисциплину;
- часто дают невыполнимый объём работы, который необходимо срочно сделать;
- коллеги одного ранга высмеивают профессионализм и присваивают заслуги человека себе;
- угрозы, оскорбления, унижение, крики;
- изоляция от неформальных личных контактов;
- перекрытие каналов служебной информации;
- игнорирование успехов;
- попытки испортить репутацию — как личную, так и профессиональную;
- иногда противостояние переходит в открытую фазу — в оскорбления и физическое насилие.

По результатам опроса педагогов, 70% сотрудников испытали на себе те или иные проявления террора. Это проявлялось в том, что к их предложениям не желали прислушиваться, повышали голос, скрывали или давали неполную информацию о положении дел, предъявляли завышенные требования, обвиняли в некомпетентности, не давали возможность

посещать курсы повышения квалификации и тому подобное.

Психологический террор — это проявление личной неприязни, никак не связанной с профессиональными качествами. Нередко гнев сотрудников оборачивается как раз против эффективных работников — и именно это качество не устраивает «серый» коллектив. Среди причин подобных явлений педагоги называли неприятие «новичков» в коллективе, низкий уровень культуры деловых отношений, привилегированное положение отдельных сотрудников, безнаказанность. Жертвой психологического террора может стать любой человек. Но чаще всего кампания начинается против новенького. Особенно если он чем-то отличается от большинства сотрудников: молодые — «совершенно ничего не умеют», пожилые — «уже в маразме», мужчина — «не мужчина». Не нравятся женскому коллективу люди замкнутые — «себе на уме», а также успешные в личной жизни. Начальник и коллеги обрушивают на него недовольство, делают «козлом отпущения». Логика проста — его предшественник, хоть плохо, но справлялся со своими обязанностями. Однако любому специалисту требуется время, чтобы войти в курс дела. Новичок не всегда располагает полной информацией, поэтому на первых порах делает много ошибок. Раздражение и недовольство шефа и коллег выглядят вполне объективными. Но чем активнее жертва пытается доказать свою состоятельность, тем требовательнее становятся окружающие. Давая всё новые и новые основания критиковать себя, человек становится всё более неуверенным. Его позиции с каждым днём ослабевают. Беда в том, что вскоре он и сам начинает считать себя совершенно беспомощным.

Впрочем, чтобы вызвать огонь на себя, достаточно пококетничать с мужчиной, на которого претендует какая-либо дама; получить должность, которую ожидает кто-то другой. Чаще всего причиной террора становится банальная зависть. Обычная зависть к более молодому и удачливому коллеге. Отмечено, что зачинщиками травли во многих случаях становятся пожилые сотрудники, которые боятся потерять место и из-за этого придираются к коллегам. Иногда подобный прессинг имеет временный характер и является своеобразным «посвящен-

ием» в члены коллектива. В жертву террора может превратиться и опытный работник, к которому вдруг начало благосклонно относиться начальство. Может быть, шеф-людоед привык «съедать» по человеку в месяц или начальнику обидно, что у кого-то в личной жизни всё нормально, а у него нет, или он страдает мнительностью и ему вдруг показалось, что к новому сотруднику благоволит более высокое руководство. Возможно, некая директриса «положила глаз» на кого-то, а последний настолько занят работой, что даже не заметил этого. Иногда причиной террора становится виктимное поведение: излишнее хвастовство, обилие жалоб, игнорирование корпоративных трапез, вызывающая манера поведения. Причиной может быть и желание проехаться на чужой спине.

Анатомия психологического террора

Специалисты разработали типологию агрессоров, выделив четыре типа:

«Двуглавый змей» — они манипулируют общественным мнением относительно жертвы, порождая за её спиной сплетни, слухи, подрывая её репутацию. Подобная тактика встречается в большинстве случаев (37%).

«Кричащая Мими» — тип агрессора, для которого вызывающее поведение — норма, это скандальные персоны (14%). Такое поведение выражается в криках, воплях, ругани, провоцирующих репликах. Его цель — втянуть жертву в скандал, в котором агрессор чувствует себя как рыба в воде.

«Привратник» — цель этого агрессора — установить контроль над всеми видами ресурсов, от которых зависит успешное выполнение работы (время, бюджет, поддержка), а затем ограничить доступ жертвы к этим ресурсам.

В итоге, последняя заведомо направляется по пути обнаружения служебного несоответствия выполняемой работе. Такой подход наблюдается у каждого пятого агрессора (20% случаев).

«Постоянный критик» — второй по распространённости тип, который находит удовлетворение в нападениях, постоянной критике, предвзятости, придирках к маловажным деталям. Такое поведение в итоге ведёт к тому, что у самой жертвы закрадывается сомнение по поводу собственной компетенции.

Часто всё начинается с конфликта, причём любого. Такой конфликт часто возникает из-за разного рода перемен. И никакого значения не имеет, как сильно человек старается решить проблему, — конфликт неразрешим. Такому человеку кажется, что неоткуда получить помощь. Конфликт не исчезает, а постепенно обостряется до такой степени, когда уже нет пути назад. То, что можно было бы решить, проявив хоть чуточку доброй воли и с помощью соответствующих механизмов управления на местах, теперь превращается в спор «кто прав, а кто виноват».

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

Возникновению и процветанию психологического террора способствуют, во-первых, терпимость к нему, неверное толкование или фактически его намеренное провоцирование самой организацией или её руководством. Во-вторых, это то, что такие действия до сих пор не расцениваются как действия на рабочих местах, абсолютно отличающиеся от сексуального преследования или дискриминации. В-третьих, в большинстве случаев жертвы просто обессилены, они измучены

и не в состоянии защищать себя, не говоря уже о том, чтобы начинать судебный процесс.

Исследования западных учёных показали, что случаи моббинга чаще возникают в организациях, где дела обстоят не слишком благополучно. Как правило, в таких организациях есть скрытые проблемы:

- неясные цели организации и стратегии её развития;
- отсутствие навыков управления у высшего руководства;
- отсутствие обратной связи;
- расплывчатые границы ответственности и служебные обязанности;
- непрописанный механизм принятия решений;
- нечёткое разделение труда между сотрудниками, возможность дублированных или пересекающихся заданий;
- плохая организация информационных потоков на предприятии, вследствие чего некоторые сотрудники рассматривают обладание информацией как особую власть;
- попустительское отношение к любителям интриг и игр за кулисами на работе;
- текучка кадров, частая смена руководителей;
- отсутствие системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста;
- превалирование интимных или родственных связей между подчинёнными и руководством;
- резко отличающаяся мотивация у сотрудников;
- неправильная организация труда и, как следствие, большая перегрузка отдельных специалистов;
- плохая самоорганизация некоторых работников.

Поскольку организация оставляет без внимания такое поведение сотрудников, потакает или даже провоцирует эти действия, можно сказать, что жертва, судя по всему, беспомощная против силы и численности, на самом деле затравлена. Здоровье и психическое состояние человека, подвергшегося таким нападениям, сильно

страдают, появляются заболевания на нервной почве и чувство социальной неполноценности.

Последствия психологического террора в первую очередь сказываются на здоровье и психическом состоянии человека. В зависимости от жёсткости, 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: от случающихся время от времени проблем со сном до нервных срывов, от раздражительности до депрессии, от трудностей с концентрацией внимания до панических состояний или даже инфарктов. Если сотрудник только изредка отсутствовал на работе, то в случае моббинга или буллинга это может превратиться в частые и длительные уходы на больничный.

Медицинские исследования показали, что психологический террор на работе приводит к сильным физическим и психическим травмам. У многих, кто стал его объектом, настолько сильно подрывается здоровье, что они больше не могут выполнять служебные обязанности. В конце концов, они увольняются по собственному желанию или против него, с ними расторгают контракт или они вынуждены выходить раньше на пенсию. Как ни странно, жертв делают самих в этом виноватыми, представляют их людьми, которые сами навлекли на себя эти несчастья. И во многих случаях, после того как человека уволили или он сам ушёл, возникшие проблемы со здоровьем могут остаться и даже усилиться и привести к такому диагнозу, как посттравматический стресс. Но не только психическое состояние и здоровье человека подвергаются сильному отрицательному воздействию. Последствия также серьёзно сказываются на семьях этих людей и организациях, в которых они работают. Страдают отношения, падает уровень производительности труда, так как энергия людей направляется на осуществление террора, а не на выполнение важных ежедневных задач.

Жертвы подобных притеснений теряют уверенность в себе, впадают в депрессию, а доведённые до крайнего отчаяния нередко кончают жизнь самоубийством. Согласно исследованиям, 20% от общего числа всех самоубийств совершаются в результате психологического

террора на работе. Последствия психологического террора предсказуемы, причём не только для здоровья объекта травли. Общеизвестно, что примерно треть жизни человек проводит на работе. И если там что-то не ладится, соответственно, понижается само качество его жизни. В то же время существенные потери несёт любая организация, в которой применяется моббинг. Дело в том, что он стоит энергии. Ведь участники интриги большей частью концентрируются именно на процессе травли, работа как таковая волей-неволей отходит на задний план.

Человек, подвергающийся травле на работе, очень скоро становится психологически нестабильным. Он тратит всю энергию на то, чтобы постоянно доказывать трудовому коллективу профессиональную и социальную состоятельность. Когда психотеррор усиливается, работник оказывается в социальной изоляции, информационном вакууме. Он не получает положительных оценок своим действиям, теряет ориентиры и становится всё более беспомощным и неуверенным. Его терзают сомнения и усиливающийся страх. Представление о себе дестабилизируется. Появляются сопутствующие стрессу психосоматические симптомы — мигрени, простуды, поносы, нарушения концентрации, бессонница, нарушения кровообращения и т. п. Постепенно развиваются хронические заболевания. Жертва начинает часто болеть. Возникает порочный круг: отсутствие на работе из-за плохого здоровья вызывает производственные претензии и дальнейшие атаки, которые влекут за собой ухудшение самочувствия.

Способы преодоления сложной психологической ситуации

У тех, кто подвергся моббингу или стал мишенью буллинга, есть ряд возможностей, чтобы справиться с этим. Самое главное, они должны понять: у того,

что им приходится переживать, теперь есть имя, это явление стало хорошо известно и всё больше изучается. Они должны понять, что их сделали жертвами и что с этим практически ничего нельзя поделать. Во-вторых, им необходимо продумать возможности решения проблемы на короткий, средний или длительный период времени: существует ли какой-нибудь способ получить помощь, которой они ещё не испробовали? Можно ли перейти на другую должность внутри организации? Готовы ли они к поискам другой работы? Что нужно сделать, чтобы подготовиться к такому переходу? Необходима ли медицинская или лечебно-профилактическая помощь? Необходимо хорошенько оценить все возможности, постараться быть уверенными в себе и самое главное — контролировать ситуацию. Возможно, лучше уйти с этого места работы, и чем раньше, тем лучше. Лучше принести эти временные жертвы, чем терпеть продолжающиеся унижения, которые впоследствии могут оказать намного более сильное негативное воздействие на здоровье.

Руководству также необходимо проявлять бдительность и распознавать первые признаки психологического террора. Политика организации, которая обязывает сотрудников уважительно относиться друг к другу и поощряет вежливое обращение, способствует предотвращению возникновения моббинга. Специалисты Европейской ассоциации психотерапии обладают особым правом определять психологический террор как возможную причину обращения работника за помощью. Зачастую они первые, к кому обращается или направляется работник, который имеет проблемы социально-психологического характера. Поэтому совершенно необходимо, чтобы люди знали о последствиях психологического террора на работе как возможного фактора высокого риска.

Немецкие психологи настоятельно рекомендуют страдающим от террора вести дневник. Работа эта требует большой внутренней дисциплины. Надо детально описывать ежедневные события, когда и что произошло, назвать

участников травли и, по возможности, свидетелей, отмечать возникшие в связи с психологическим давлением проблемы со здоровьем и т.д. Если постоянные обидчики находятся в отпуске (командировке, отгуле), необходимо отметить этот факт. Немецкие специалисты считают, что дневник не только помогает проанализировать и понять взаимосвязь событий, взглянуть на них со стороны, но впоследствии может выполнить другие очень важные функции, послужив для судей, адвокатов, врачей доказательством вины обидчиков.

Часто жертва травли из гордости оставляет всё как есть, стараясь просто игнорировать нападки. Но стресс всё равно накапливается, и это может привести к болезни, нервному истощению. Нездоровая ситуация на работе рано или поздно начинает распространяться на всю остальную жизнь. Поэтому важно:

1. Придя в новый коллектив, постараться понять, какова там атмосфера, «кто против кого дружит», не перешли ли вы кому-то дорогу, кто ходит в фаворитах, кто — в аутсайдерах. Кто предупреждён, тот вооружён.
2. Вычислить неформального лидера и постараться получить его покровительство. Он поддержит вас в трудной ситуации и, возможно, поможет изменить мнение коллектива о вас.
3. Поговорить с зачинщиком травли. Спросить: «Я Вас чем-то раздражаю?», «Мне кажется, Вы меня не выносите. Можно узнать, почему?». В любом случае надо дать понять: вы всё поняли и молчать не будете.
4. Проинформировать руководителя о сложившейся ситуации — не жаловаться, а постараться объективно обрисовать картину, сделав акцент на том, что всё это плохо отражается на рабочем процессе. Если руководитель откажется вмешиваться, то не исключено, что он сам и является главным моббером.

5. Взвесить все «за» и «против» этой работы. Распишите на бумаге в две колонки плюсы и минусы. Возможно, вы решите, что лучше поменять работу или перевестись. В некоторых ситуациях такое поведение не слабость, а мудрость и зрелость.

6. Сохранять чувство собственного достоинства. И как бы ни складывалась ситуация, не позволяйте самооценке дать трещину!

7. Если ощущаете, что ваши интеллектуальные способности на уровень выше, чем у сотрудников, ни в коем случае не афишировать этого. Также это правило относится и по отношению к начальству. Намечайте перед собой определённые цели и двигайтесь к ним, растите как профессионал, используя свой интеллект.

8. Старайтесь не хвастаться удачными покупками, успехами, мужем и т.д., этому искренне рады будут только близкие люди. Не стоит провоцировать женскую зависть лишним раз.

9. Лучше сдерживать себя в желании пожаловаться в очередной раз на жизнь, однако уметь выслушать, если жалуются вам. Не одалживать часто денег — это раздражает даже добродушных людей.

10. Флиртуя с противоположным полом на работе, вы приобретаете себе врагов во всей женской части коллектива. Особенно, если флирт с несколькими мужчинами сразу.

11. Не отказывайтесь от корпоративов, обязательно придите, если вас пригласили, пусть даже ненадолго.

12. Обязательно выполняйте обещания. Один из самых раздражительных факторов — частое опоздание на работу.

13. Помните: вы не один, у вас есть старые друзья, коллеги из других отделов, семья. Они обязательно поддержат в самой сложной психологической ситуации. Используйте все возможности. Если знаете, кто решил свести с вами счёты, наверняка, сможете выйти победителем. Начните с тщательного анализа поведения, как своего, так и соперника.

14. Постарайтесь понять «правила игры» в коллективе. Чтобы защититься от несправедливых обвинений в свой адрес в некомпетентности и недисциплинированности, используйте должностную инструкцию, в которой перечислены все обязанности.

В случае невозможности самостоятельно решить эту проблему, отсутствия поддержки и помощи со стороны руководства, других сотрудников жертве лучше сразу принять решение об увольнении, дабы не усугублять ситуацию и не подвергать организм физическому и психологическому истощению, поберечь силы и здоровье, избежать формирования комплекса неполноценности.

Сейчас в большинстве развитых западных стран либо спешно разрабатываются, либо уже приняты специальные законы, направленные на противостояние моббингу. Они предусматривают наказание лиц, виновных в его организации, осуществлении или подстрекательстве к нему. Швеция, Германия, Франция уже приняли у себя соответствующие правовые акты о моральном преследовании на рабочем месте.

Роль руководителя

Признаки психологического террора вызывают разную реакцию руководителей. Иногда начальство совсем не восприимчиво к ним, а иногда гласно или негласно поощряет соперничество. И в том, и в другом случае ситуация, как правило, выходит из-под контроля, даже если руководителю кажется, что он управляет ей.

Именно руководители, прежде всего, обязаны понимать важность здорового психологического климата для нормальной работы сотрудников. Поэтому участие первого лица организации в решении производственных конфликтов необходимо — грамотный руководитель

сделает всё возможное, чтобы восстановить мир и пресечь нездоровые отношения между сотрудниками. Причём преодолению подобных проблем способствует их открытое обсуждение со всеми участниками травли. Важно, чтобы в конфликтной ситуации руководитель был объективен, как бы он ни симпатизировал одной из сторон. Он должен выслушать все жалобы и в каждом конкретном случае определить степень участия в решении проблемы.

Порой бывает, что для восстановления мира достаточно просто объяснить жертве «правила игры» в коллективе. Иногда ситуация складывается так, что только увольнение неуживчивого сотрудника может погасить конфликт. Руководитель должен быть готов и к такому поступку, даже если виновник является ценным работником. Хорошо, когда в решении серьёзных конфликтов обязанности «третьей стороны» возлагаются на специалиста, чьё мнение имеет достаточный вес в организации — например, психолога. Тогда работники будут меньше отвлекать руководителей от их непосредственных обязанностей и смогут получить более квалифицированную помощь.

Среди множества причин, приводящих к террору, немало таких, которые могут быть предотвращены руководителем или отделом кадров. Например, руководству иногда достаточно уделять больше внимания развитию сотрудников внутри организации, не меняя их на специалистов извне при каждом удобном случае. Важно подбирать новых работ-

ников, интересы которых соответствуют существующей организационной культуре, и которые легко приживаются в сложившемся коллективе. Возможно, имеет смысл провести специальные тренинги. Или сблизить сотрудников, пригласив их на совместное неформальное мероприятие. Кроме того, если организационная культура предполагает ориентацию сотрудника не только на достижение результата «любой ценой», а также на доброжелательное отношение, командную работу и наставничество, то шансы появления в компании вируса под названием «моббинг» значительно уменьшаются.

Частично ситуацию может спасти письменное разъяснение сотрудникам их должностных обязанностей. По крайней мере, у «жертвы» появится больше возможности защититься от несправедливых обвинений в некомпетентности и недисциплинированности. Как правило, психологический террор сопровождается непроверенной информацией и сплетнями. Чтобы прекратить их распространение, следует обратить особое внимание на уровень информированности работников о жизни организации.

Руководство организации играет важнейшую роль в предотвращении этого явления. Если настаивать на соблюдении правил хорошего тона, вежливом обращении, высоких нравственных нормах на рабочих местах и создавать атмосферу заботы о сотрудниках, то появление психологического террора удастся предотвратить. **НО**