

# Проблема моббинга в образовательной системе: пути решения

*Лилия Александровна Нижегородова,  
Владимир Валерьевич Кудинов*

Последнее время мы всё чаще слышим от друзей, знакомых, коллег и посторонних людей, что они не хотят идти на работу. В ходе беседы выясняется, что причина тут не в их патологической лени, а в неблагоприятном психологическом климате на работе, в сложных взаимоотношениях с коллегами и (или) руководителем. Именно эта проблема подвигла нас на исследования моббинга как одной из возможных причин данного состояния.

Понятие «моббинг» произошло от английского слова «mob», что в переводе означает — толпа, шайка, сборище. Под моббингом в служебном коллективе понимается коллективный психологический террор, травля в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчинённых или начальства, для того, чтобы заставить работника уйти с места работы или ослабить степень его социального или профессионального влияния в коллективе.

Мы не нашли результатов исследования, проводимых в России, но это не значит, что для нашей страны эта проблема неактуальна. В исследованиях, которые проводились до сих пор за рубежом, не было установлено характерного соответствия между вовлечённостью в моббинг-процессы и принадлежностью к конкретным сферам деятельности. Однако согласно данным исследований Леймана в производстве, торговле, сельском и лесном хозяйстве, здравоохранении процент возникновения моббинга невелик. Зато в сфере образования был замечен высокий процент случаев моббинг-действий. В исследовании, проведённом Лейманом, отмечается, что в сфере образования работают лишь 6,5% респондентов, однако количество жертв моббинга здесь 14,1%, то есть в два раза больше, чем в других сферах деятельности (Leymann, 1993).

В Европе проблеме моббинга в служебных коллективах придают очень большое значение. Так, в Германии и скандинавских странах моббинг оговаривается в трудовых договорах, и в случае, если он действительно имеет место, работодатель платит объекту психологического террора немалое материальное возмещение. Этой проблемой занимаются психологи, существуют клиники, специализирующиеся на лечении жертв моббинга, консультационные центры, в которых людям помогают выходить из кризисных состояний. Жертвам моббинга предлагают искать защиту у профсоюзов, советов трудового коллектива, адвокатов, и т.д.

А.В. Скавитин, анализируя результаты своих исследований, пришёл к выводу, что если трудовой коллектив сталкивается с моббингом, это определённый диагноз в отношении управления персоналом. Если моббинг спровоцирован и подогревается руководителем подразделения, решающим свои личные проблемы путём моббинга, то работодателю стоит задуматься об эффективности кадровой политики, проводимой в организации<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Скавитин, А.В. Проблема притеснений на рабочих местах // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 5. — С. 118–126.

К. Колодей выделяет целый спектр причин возникновения моббинга:

1. Социальные причины:

- индустриализация (компьютеризация, уплотнение рабочего графика, индивидуализация рабочего места);
- соперничество, конкуренция;
- дискриминирующие ценности и нормы.

2. Производственные причины:

- общие неблагоприятные условия (лидерство, работа-контроль, ролевой конфликт, социальный климат);
- неправильные условия внешней среды (шум, температура, мусор, рабочий материал, опасности несчастного случая, недостаток акустической или визуальной изолированности);
- «закостенелые» организационные структуры (чрезмерный контроль, интриги, крутые иерархические ступени и менталитет лицемерия);
- продвижение по службе;
- недостаточно чёткое распределение задач.

3. Причины, вызванные социальной структурой:

- отсутствие этических норм и ценностей;
- плохая структура коммуникации;
- отсутствие культуры спора.

4. Причины, связанные с особенностями управления сотрудниками:

- поведение руководителя (стиль руководства);
- заниженные и завышенные требования к сотрудникам.

5. Индивидуальные причины:

- «непреодоленная» стрессовая ситуация (наступает в ситуации несоответствия между требованиями окружающих и личными условиями продуктивности человека);
- поведение (личный стиль, зависть, фрустрация, страх, антипатия).

Часто, когда говоришь о моббинге, педагоги видят себя жертвами этого феномена. Нередко они подменяют понятия «моббинг» и «конфликт». Поэтому необходимо обозначить признаки, по которым можно установить, что является травлей, а что — серией конфликтов. Их три: продолжительность во времени; ориентированность на одного человека, а не на группу; унижение и запугивание жертвы. При этом методы воздействия, как правило, примерно одинаковы.

Моббинг может возникать в отношениях как по вертикали (руководитель против подчинённого или подчинённый против руководителя), так и по горизонтали (коллега против коллеги). Как ни удивительно, но первое место занимает горизонтальный моббинг, то есть коллега (коллегии) против коллеги. Второе место по частоте занимает вертикальный моббинг («руководитель против подчинённого»). Эту форму моббинга в зарубежной литературе часто называют *bossing*.

Заинтересовавшись этой проблемой, мы изучили литературу и провели исследование, целями которого стали выявление моббинга в системе образования, определение его воздействия на физическое и психическое состояние, а также рассмотрение профилактических мер. Для изучения данной проблемы за основу мы взяли анкету, предложенную К. Колодей<sup>2</sup>, и внесли в неё дополнительные вопросы.

<sup>2</sup> Колодей К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления / К. Колодей. — Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007.

Кроме того, мы сгруппировали вопросы по категориям «личные данные» (пол, возраст, образование, семейное положение), «сведения о месте работы», «моббинг-действия», «состояние здоровья», что позволило глубже проникнуть в проблемы моббинга в образовании. В нашем исследовании приняли участие 302 педагогических работника (учителя математики, школьные библиотекари, учителя физической культуры, учителя иностранных языков) образовательных учреждений г. Челябинска и Челябинской области. Возраст респондентов от 19 до 63 лет и стаж работы в школе от 1 года до 35 лет. Все педагоги работают в государственных образовательных учреждениях с численностью педагогического коллектива от 20 до 50 человек — 28,3%, от 50 до 100 человек — 20,4% и по 1,8% трудятся в коллективах до 20 человек и свыше 100 человек. Высшее образование имеют 980 (86,7%) педагогов.

В ходе исследования было установлено, что 152 респондента (50,3%) были подвержены моббингу, однако 2,7% из них сами осуществляли моббинг-действия по отношению к коллегам. Анкетирование показало, что 60% опрошенных учителей математики подвергались моббингу предположительно по причине жёстких и высоких требований со стороны руководства школы, родителей учащихся, связанных с подготовкой к итоговой аттестацией учащихся по математике. Школьные библиотекари в значительной мере становились жертвами моббинга (76% опрошенных). Это может быть связано с недостаточным пониманием значимости их деятельности со стороны коллег и их предположением о низкой эмоциональной и физической нагрузке в процессе взаимодействия с учащимися и родителями. В меньшей степени по результатам исследования оказались подвержены моббингу учителя иностранного языка и учителя физической культуры (39,1% и 42,2% соответственно). Причины такой дифференциации прослеживаются с трудом.

Для более детального анализа учителям, указавшим на наличие моббинга, было предложено конкретизировать источник моббинга. Для этого им необходимо было ответить на вопрос: «Осуществляли ли над Вами моббинг-действия Ваши коллеги» и «Осуществляли ли над Вами моббинг-действия Ваш(и) руководитель(и)».

Таблица 1

### Результаты опроса педагогических работников

Учителя математики			Учителя иностранного языка			Учителя физической культуры			Школьные библиотекари		
Испытывают моббинг-действия со стороны											
коллег	руководителя	коллег и руководителя	коллег	руководителя	коллег и руководителя	коллег	руководителя	коллег и руководителя	коллег	руководителя	коллег и руководителя
25%	25%	50%	44,4%	–	55,6%	47,4%	42,1%	10,5%	21,2%	57,9%	21%

Результаты показали, что учителя математики (50%) и учителя иностранных языков (55,6%) испытывают моббинг-действия одновременно как со стороны руководителя, так и со стороны коллег. Школьные библиотекари в большей степени страдают от действий руководителя (57,9%), а учителя физической культуры — от коллег (47,4%).

В течение моббинг-процесса люди прибегают к разным действиям. Лейман выделил 45 вариантов моббинг-действий, которые разделил на пять блоков: коммуникативные нападения, посягательства на социальные отношения, посягательства на социальный авторитет, посягательства

на качество профессиональной и жизненной ситуации и посягательства на здоровье. Ниже представлена таблица 2 результатов опроса доминирующих блоков.

Таблица 2

**Выбор моббинг-действий педагогическими работниками**

Блоки моббинг-действий	Моббинг-действие	Частота выбора моббинг-действия, %
Коммуникативные нападения	Крик или громкие высказывания	91,8
	Постоянная критика	87,3
	Ограничение возможности высказаться со стороны руководителя	23,3
	Ограничение возможности высказаться со стороны коллег	19,6
	Устные угрозы	13,0
	Уход от контакта посредством презрительных взглядов или жестов	1,6
Посягательства на социальный авторитет	Несправедливая и обидная оценка работы	87,3
	Распространение сплетен	70,4
	Негативное оценивание	65,2
	Поручение работ, унижающих чувство собственного достоинства	64,8
	Насмешки	35,3
	Насмешки над личной жизнью	3,3
Посягательства на качество профессиональной и жизненной ситуации	Постоянное поручение новых заданий	89,1
	Поручение объекту заданий, выходящих за рамки его квалификации, чтобы опозорить его	47,7
	Поручение заданий, которые выходят за пределы возможностей субъекта	3,9
Посягательства на здоровье	Угрозы применения физического насилия	11,3
	Причинение материального вреда, принуждение к расходам	11,8

Выбор моббинг-действий между опрашиваемыми учителями-предметниками имел незначительные расхождения, поэтому мы посчитали нецелесообразным разделять их по профилям. Проанализировав полученные результаты, мы обнаружили, что педагоги не отметили ни одного моббинг-действия из блока — посягательства на социальные отношения.

Ранее мы отмечали, что моббинг оказывает психическое и физическое расстройство. Это было подтверждено и результатами. Педагоги, подверженные моббингу, проанализировав своё состояние, отметили следующие симптомы (заболевания), которые проявились у них вследствие моббинг-действий (см. табл. 3).

Таблица 3

## Результаты выбора симптомов педагогическими работниками

Симптомы (заболевания)	Учителя математики	Учителя иностранного языка	Учителя физической культуры	Школьные библиотекари
Повышенное давление	58,3	22,2	21,05	26,3
Головная боль	83,3	33,3	42,1	68,4
Сомнения и неуверенность в себе	50,0	44,4	52,6	42,1
Изменения сердечного ритма	41,7	11,1	31,6	31,6
Беспокойство	41,7	44,4	52,6	57,9
Отчаяние	25,0	44,4	42,1	52,6
Постоянная усталость	25,0	33,3	26,3	63,2
Бессонница	25,0	22,2	26,3	63,2
Пониженное чувство собственного достоинства	33,3	11,1	21,0	36,8
Раздражительность, агрессивность	33,3	22,2	47,4	36,8
Апатия	33,3	22,2	42,1	26,3
Депрессия	25,0	33,3	5,26	52,6
Боли в области сердца	50,0	11,1	10,5	36,8

Рассматривая индивидуальные причины возникновения моббинга, хочется обратить внимание на «непреодоленную» стрессовую ситуацию, в которой находятся учителя. Как известно, состояние стресса наступает в ситуации несоответствия между требованиями окружающих и личными условиями продуктивности человека. Учителю не хватает индивидуальных возможностей, чтобы соответствовать внешним требованиям, и он начинает переживать такую ситуацию как обременительную, дело может дойти до того, что он начнёт переносить потенциал индивидуального стресса на коллег или учеников, то есть «выплёскивать» на них свои негативные эмоции.

Как известно, «все болезни от нервов», поэтому психические расстройства и физические недуги очень часто появляются ещё на ранних стадиях моббинг-процесса. Уже через несколько дней, на протяжении которых объекты моббинга подвергаются различным действиям, дело доходит до ранних симптомов стресса, например: головные боли, бессонница, проблемы с артериальным давлением.

Подводя итог проведённому исследованию, мы пришли к выводу, что в первую очередь руководитель организации должен «защищать» сотрудников от возникновения моббинга. Для этого целесообразно принимать соответствующие профилактические меры. Основной упор необходимо сделать на минимизации факторов, стимулирующих моббинг. К таким мероприятиям можно отнести индивидуальную и организационную профилактику<sup>3</sup>.

По мнению А. Антоновски, главное условие хорошего здоровья — позитивное представление о собственной дееспособности, которому способствует чувство преодолённости внешних и внутренних условий жизни, уверенность в способности к саморегуляции к созданию условий

<sup>3</sup> Колодей К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления / К. Колодей. — Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007.

Таблица 4

### Профилактика моббинг-процессов в организации

Индивидуальные способы профилактики моббинга	Организационные мероприятия профилактики моббинга	
1. Профилактика непосредственно самими сотрудниками организации  2. Профилактика руководством организации	1. Создание благоприятных условий труда в организации	1.1. Прозрачность в организации труда. 1.2. Устранение чрезмерных и недостаточных требований. 1.3. Оздоровительные группы
	2. Поддержка продуктивности социальных и трудовых отношений в коллективе	2.1. Профилактика посредством супервизии. 2.2. Коучинг. 2.3. Тренинги для руководителей
	3. Институционализация проблемы моббинга	3.1. Тематические семинары по повышению квалификации. 3.2. Назначение внутриорганизационных консультантов по проблеме моббинга и организации специальных мест для бесед с ними. 3.3. Организационные соглашения
	4. Методы опроса по моббингу	4.1. Опрос сотрудников. 4.2. Переговоры с сотрудниками. 4.3. Моббинг-дневник. 4.4. Прощальные интервью. 4.5. Опросник по моббингу

для жизни. Для хорошего психического и физического самочувствия на рабочем месте особое значение имеют три компонента:

- *социальная поддержка коллег.* Удовлетворительные социальные отношения становятся буфером от рабочего стресса и уменьшают риск заболевания, а неудовлетворительные могут стать патологическим стрессом;
- *участие в принятии решений и в управлении на рабочем месте.* Уменьшающие стресс условия труда определяются тем, как обстоит дело с внешними факторами (шум, температура воздуха и т.д.);
- *безопасность рабочего места*<sup>4</sup>.

Следовательно, основная идея оздоровления — уменьшение деструктивных, обусловленных внешними условиями стрессовых факторов, расширение индивидуального пространства для действий как условие для психического, физического и эмоционального здоровья. Вариативность организационных мероприятий огромна. Например, это могут быть группы здоровья или группы по интересам, релаксационные комнаты или штатные психологи, которые оказывают психологическую помощь в решении проблемных или кризисных ситуаций. В пределах оздоровительных кружков возможны специальные тренинги и семинары.

Другая форма профилактики моббинга в организации — коучинг. Это метод консультирования и тренинга, который отличается от классического тренинга и классического консультирования тем, что коуч не даёт советов и жёстких рекомендаций, а ищет совместное решение. Таким образом, коучинг — это раскрытие потенциала человека для максимального повышения его эффективности. Коучинг может быть важной профилактической мерой и при изменении ролей внутри

<sup>4</sup> Antonovsky A. Health, Stress and Coping. — San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

организации. Например, когда моббинг-процессы начинаются из-за изменения внутриорганизационных ролей. Если коллега становится руководителем, то появляется раздражение при общении с ним, могут возникнуть зависть и страх.

Ещё одна форма профилактики моббинга в организации — тренинги для руководителей, цель которых — повышение профессиональной и социальной компетенции руководителей. Если заносчивость, некорректное поведение, постоянная критика становятся отдушиной для руководителя, если он недостаточно компетентен в разрешении конфликтов, то такое поведение само может стать причиной плохого организационного климата в коллективе. Наряду с повышением компетенции в разрешении конфликтов, для стимулирования социальной компетенции очень важен коммуникационный тренинг, так как коммуникация — это ключевая квалификация для руководителей.

Тематические семинары по повышению квалификации могут выступать в качестве ещё одной формы профилактики моббинга в организации. Для того, чтобы провести профилактику моббинга, сотрудникам необходимо дать полный отчёт о проблеме. Эта информация должна служить для понимания и разграничения феномена моббинга от других похожих напряжённых ситуаций и конфликтов. Это важно, прежде всего, для чёткого понимания предупредительных сигналов и своевременной помощи коллеге, который стал жертвой моббинг-действий, а также понимания руководителями социальной опасности моббинга.

Чтобы избежать моббинга на рабочем месте, целесообразно придерживаться следующих рекомендаций:

- если вы новичок в коллективе, нужно познакомиться с людьми, понять, как коллектив работает, изучить корпоративные ритуалы и участвовать в них;
- не следует открыто критиковать то, что происходит в организации;
- если вы чувствуете, что коллеги оказывают по отношению к вам моббинг-действия, то стоит задать себе вопрос «почему это происходит?» и найти ответы в себе и своём поведении;
- изменить отношение к ситуации, представить, что это своеобразный тренинг, в котором вы тренируете свою стрессоустойчивость;
- по возможности искать «союзников», так проще противостоять нападкам и появится возможность высказаться;
- категорически нельзя плакать, расстраиваться и увольняться, так как это именно то, чего от вас ждут. Иногда есть смысл в том, чтобы «показать зубы»;
- если руководитель организации ваш близкий друг, не следует фамильярничать и афишировать это;
- добросовестно выполняйте свои профессиональные обязанности.

Ни одному эффективному руководителю не выгодно, чтобы в организации был моббинг, так как люди перестают работать и начинают заниматься интригами, преодолевая психологический дискомфорт в войне друг с другом.

Таким образом, профилактика и минимизация негативных последствий моббинга в организации выступает как комплексная задача, требующая как психологического обеспечения, так и управленческих решений.

---

**Лилия Александровна Нижегородова,**

*старший преподаватель Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования*

**Владимир Валерьевич Кудинов,**

*доцент Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования, кандидат педагогических наук*