

**I.S.T.T.**

**ASISTAREA PSIHOLAGICĂ A PERSOANELOR  
HĂRȚUITE ȘI DISCRIMINATE  
LA LOCUL DE MUNCĂ**

**MOBBING-UL –TRAUMĂ DE RELAȚIE**

**Suport de curs**

**22-23 ianuarie 2016**

**București**

Formatori: Conf. univ. dr. Diana Vasile  
Psih. MA Flori-Ana Buzilă (Andronache)

## FENOMENUL DE MOBBING

### ✚ Criterii definitorii și caracteristici

“Mobbing-ul este o formă de *hărțuire psihologică sistematică la locul de muncă, atunci când un salariat este atacat și stigmatizat de colegi sau superiori prin zvonuri, intimidare, umilire, discreditare și izolare, punându-se în pericol atât starea emoțională cât și abilitățile profesionale ale victimei*”. H.Leymann

Casili: „Mobbing-ul este un fel de “viol moral”; de acesta se leagă senzația de rușine și incapacitate de a povesti în mod adecvat această experiență dramatică”.

Leymann: “Locul de muncă este *singurul loc în care poți comite o crimă fără să ajungi în închisoare*”.

- Accepțiunea atenuată = *persecuție* la locul de muncă
- Accepțiunea radicală = *psihoteroare* la locul de muncă

### **Mobbing-ul – INDICATORI:**

Pentru a recunoaște dacă o situație poate fi încadrată în fenomenul de mobbing, este nevoie de îndeplinirea concomitentă a următoarelor criterii, conform **METODEI “HARALD EGE 2002”**:

1. LOC DE MUNCĂ
2. DURATA (min. 6 luni, 3 luni – quick mobbing, dublu mobbing)
3. FRECVENȚA (x ori/lună → x ori / săptămână → zilnic)
4. TIPURI DE ACȚIUNI (5 categorii – min. 2)

Leymann a identificat 45 de comportamente asociate mobbing-ului, pe care le-a grupat în 5 categorii, în funcție de efectele asupra victimelor:

- a) *Împiedicarea posibilității de a se exprima;*
- b) *Desconsiderarea în fața colegilor și atacul reputației persoanei;*

- c) Izolarea sistematică;
- d) Discreditarea profesională;
- e) Compromiterea sănătății.

5. INEGALITATEA (ierarhică, de putere, numerică)

6. INTENȚIA DE PERSECUȚIE

7. PROCESUALITATE – ETAPELE FENOMENULUI DE MOBBING:

Fenomenul de mobbing nu apare brusc, ci se dezvoltă în timp, constatându-se o oarecare stadialitate – faze sau etape care cuprind acțiuni de hărțuire de un anumit tip și efecte specifice asupra persoanei înspre care este direcționat atacul psihologic.

Harald Ege vorbește despre existența a șase faze care apar progresiv.

#### Cauze și factori declanșatori

Apar la următoarele niveluri:

- Individual;
- Situațional;
- Organizațional;
- Societal.

#### Tipuri

- Mobbing vertical;
- Mobbing orizontal;
- Mobbing strategic;
- Mobbing emoțional sau relațional.

#### Stres vs. Traumă psihică

- Presiune → Stres → acțiuni → rezolvare → ↓ presiunea → adaptare:  
*Fight or flight*
- Presiune cu prea mult/ prea dur → trauma = Stres foarte puternic → depășire  
capacității → neputința → ↑ presiunea → non-adaptare: *freeze – blocaj*.

### ✚ Delimitări conceptuale - alte tipuri de stres de la locul de muncă:

Este important ca mobbing-ul să nu fie confundat cu alte fenomene cum ar fi:

- **Conflicte obișnuite la locul de muncă**
- **Stres ocupațional**
- **Burnout**
- **Stalking**
- **Bullying**
- **Straining**
- **Insatisfacție profesională**
- **Discriminare**
- **Hărțuire sexuală, de gen**
- **Tachinare la locul de muncă**
- **Molestare fizică**
- **Victimizare**
- **Abuz psihologic**
- **Intimidări singulare**

## EFECTELE MOBBING-ULUI

Apar pe următoarele planuri ale vieții:

- **Individual:**
  - Psihopatologic;
  - Psihosomatic;
  - Psihocomportamental.

- Confuză
- Îngrijorată/ temătoare
- Tensionată
- Deprimată / tristă
- Irascibilă / nervoasă
- Nu știe în cine să mai aibă încredere
- Are tendința de a se autoizola
- Bolnavă fizic

IN TIMP →

- Sentimentul persecuției
- Anxietate acută / atacuri de panică
- Depresie majoră
- Paranoia
- Comportamente distructive pentru sine / alții
- PTSD
- Traume fizice / emoționale permanente

- **Familial:**
  - Tensiuni familiale;
  - Nivelul economic;
  - Degradarea vieții de cuplu.
  
- **Social:**
  - Izolarea;
  - Renunțarea / retragerea la/din interacțiunea cu colegii.
  
- **Organizațional:**
  - Scăderea productivității;
  - Demisii;
  - Litigii.

## **ACTORII ÎN MOBBING**

### **PROFILUL VICTIMEI**

- Conștiinciozitate
- (foarte) Bun profesionist
- Deficit - relații, conexiuni la locul de muncă
- Respectă regulile și legislația
- Nu intră în jocuri la locul de muncă, bârfe
- “Diferă”, se evidențiază prin ceva de grup
- Istoric de agresiune în copilărie în familia de origine
- Granițe personale insuficient de bine trasate
- Asertivitate scăzută

### **PROFILUL AGRESORULUI**

Crawford,1992 și Randall,1996 – vorbesc despre existența unor conflicte nerezolvate în copilărie, care pot duce la dezvoltarea unor tulburări de personalitate, cdintre care cele mai des asociate cu cea a agresorului de tip mobber sunt:

Filed, 1996, *Tulburare de personalitate narcisică* - „Narcisism pervers” (Ranieri):

- nevoia de a fi admirat
- convingerea de a fi unic, special, superior, de avea drepturi majore asupra celorlalți vs. Stimă de sine fragilă
- lipsa de empatie
- devalorizarea celorlalți
- supravalorizarea propriei persoane, a realizărilor și a propriei importanțe
- lăudăroșenie
- fabrică situații de succes propriu + situații în care reliefează eșecul celorlalți

Filed, 1996, *Tulburare de personalitate antisocială* :

- înșelăciune și manipulare
- agresivitate
- distructivitate
- minciună
- respingerea autorității și a regulilor
- ignorarea drepturilor fundamentale ale celorlalți
- desconsiderarea dorințelor, drepturilor și sentimentelor celorlalți, iresponsabilitate
- impulsivitate, iritabilitate → furie → mânia.

## PROFILUL MARTORULUI

- Martor *pasiv* (reținere în a coopera – teamă de represalii / pierdere a locului de muncă)
- Martor *activ* (mai ales când a fost / este în situație similară)
- Martor *unic*
- Martor *colectiv*.

## BENEFICIILE CONSILIERII ANTI-MOBING

Apelând la consilierea anti-mobbing și la psihoterapia de suport, o persoană are următoarele beneficii:

- Va primi **informații** referitoare la care sunt **posibilitățile sale de acțiune**, din punct de vedere legal, psihologic și profesional (pe plan intern sau extern) astfel încât să găsească cea mai bună cale de soluționare a conflictului de la locul de muncă, în funcție de contextul său particular de viață și a se proteja împotriva discriminării;
- Va înțelege corect ceea ce i se întâmplă și va avea o **imagine mai realistă** asupra situației de la locul de muncă, reușind să ia o **decizie optimă** referitoare la păstrarea / părăsirea locului de muncă sau reintegrarea pe piața muncii;
- Va învăța **să se protejeze sănătos** de atacurile agresorilor și nu va mai permite abuzul emoțional, acționând în beneficiul său;
- Iși va **redobândi puterea** și își va găsi liniștea, își va **îmbunătăți stima de sine** și **starea de sănătate emoțională și fizică**, ieșind din starea de depresie sau anxietate care s-a instalat.

## CONSILIEREA ANTI-MOBING

### ✚ CENTRUL / BIROUL ANTI-MOBING - instrument de combatere a mobbing-ului

Centrul anti-mobbing sau un birou anti-mobbing poate reprezenta o structură care de obicei își propune să acționeze pe două direcții: prevenție și combatere a hărțuirii psihologice la locul de muncă și a discriminării. Într-o astfel de formulă este satisfăcută nevoia de abordare interdisciplinară care cuprinde aspecte de ordin:

- Traumatologic;
- Psihologic;
- Educațional;
- Medical;
- Social;
- Legal;
- Organizațional.

Exemple de servicii furnizate de un astfel de centru:

#### **ETAPE CONSILIEREA ANTI-MOBBING:**

- **Preluare de caz și ascultare**
  - Evaluare;
  - Informare și consiliere inițială.
  
- **Consiliere psihologică și psihoterapie**
  - Testare psihologică;
  - Intervenție individuală și de grup.
  
- **Orientare profesională și consilierea carierei**
  - Testare și evaluare a profilului profesional;
  - Intervenție individuală și de grup.
  
- **Consiliere juridică**
  - Prezentarea situației de fapt de către persoana care solicită consiliere;
  - Informare asupra dispozițiilor legale care garantează drepturile a căror încălcare se reclamă;
  - Informare asupra posibilităților legale de acțiune;
  - Identificarea mijloacelor de probă;
  - Consiliere în modul de formulare a cererilor și sesizărilor.

#### **Soluții de politică publică - gestionarea mobbingului**

##### România – repere legislative:

- Constituția României
- Codul muncii
- Codul Penal
- Ordonanța de Guvern nr.137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare;



- Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați;
- Legea nr. 319/2006 a securității și sănătății în muncă
- **Legea 229/2015 pentru modificarea și completarea Legii nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați.**

## **EVALUAREA MOBBING-ULUI**

### **✚ EVALUAREA SITUAȚIEI DE MOBBING**

Se realizează urmărind criteriile descrise în Metoda Harald Ege, 2002.

### **✚ EVALUAREA PSIHOLOGICĂ A EFECTELOR HĂRȚUIRII PSIHOLOGICE LA LOCUL DE MUNCĂ**

În România nu există încă instrumente psihometrice de măsurare și evaluare a efectelor mobbing-ului asupra persoanei. Aspecte relevante de evaluat cu instrumentele existente pot fi surprinse cu ajutorul chestionarelor, testelor de personalitate sau testelor proiective.

## **SPECIFICITATEA TRAUMEI: RELAȚIA VICTIMĂ-AGRESOR**

- **Esență:** agresorul produce un rău victimei;
- Răul poate fi de **natură** stresantă sau traumatică;
- **Natura traumatică:** răul amenință integritatea fizică și/sau psihică a persoanei sau chiar viața;
- **Natura relației** se va regăsi în manifestările traumatice (în mod unic la fiecare persoană);
- **Traumă de relație.**
- **Pierderi:**
  - integrității eului;
  - unei relații semnificative;
  - a structurii familiale;
  - a prietenilor;

- a statutului;
- a mijloacelor economice;
- a poziției profesionale sau sociale.
- **Suferința** este legată de confuzie, stimă scăzută.

## **SPECIFIC INTERVENȚIE PSIHOLOGICĂ**

- **Consilierea antimobbing** presupune: informarea asupra posibilităților legale și organizaționale de a se proteja și clarificarea și luarea celei mai bune decizii pentru viața sa.
- **Psihoterapia** presupune: vindecarea efectelor mobbingului (vindecarea traumei psihice)

## **REPERE DE LUCRU TERAPEUTIC**

- Răbdare – procesul poate fi foarte lent;
- Acceptăm emoțiile (rușinea, trădarea, neputința);
- Gestionarea emoțiilor și a amintirilor;
- În psihicul nostru există informația despre sănătate, adevăr, evoluție;
- Acceptarea răni de abuz – acceptarea procesului traumatic;
- Diferențiere: proces de vindecare și proces terapeutic;
- Redefinirea și reconstruirea relației cu agresorul;
- Reconstruirea relației cu propria persoană;
- Redefinirea realității persoanei;
- Stimularea respectului și auto-empatiei pentru propriul proces;
- Stimularea plăcerii, încurajarea bucuriei, a părții sănătoase.

(Vasile, Diana – Workshop “Fața nevăzută a resurselor noastre interioare”, București, 2012).

## ETAPE ȘI PAȘI DE INTERVENȚIE

### + INTERVENȚII DE *PREVENȚIE* A FENOMENULUI

- **La nivelul persoanei**
- **La nivelul organizației**
- **La nivelul comunității**

### + INTERVENȚII DE *COMBATERE* A EFECTELOR

- **La nivelul persoanei**

Ideal: combinarea intervențiilor de tip:

- *Psihologic* (psihoterapie și intervenții de eliberare de stres);
- *Legal* (consiliere juridică);
- *Profesional* (consiliere în carieră);
- *Medical* (reducerea simptomelor / tratarea afecțiunilor);
- *Social* (stimularea contactului cu familia și prietenii);
- *Informațional / educațional* (informare adecvată).

Psihoterapeuta franceză **HIRIGOYEN** (M. F. Hirigoyen, 2000, “Molestie morali: La violenza perversa nella famiglia e nel lavoro”, Einaudi Editore, Torino) prezintă avantajele următoarelor tipuri de intervenții psihoterapeutice:

- *psihoterapii cognitive-comportamentale*;
- *tehnicele de relaxare*;
- *hipnoza*;
- *psihanaliza*.

### + GRUPUL DE SUPORT

- + Grupul de suport este un grup de discuții (în general deschis: se pot alătura noi membri pe parcursul desfășurării sale) care are **obiective specifice**.

✚ Grupul de suport este o formă de terapie care se desfășoară după **principii / reguli / norme** agreate și respectate de toți participanții la grup.

✚ **Membrii grupului** de suport antimobbing – sunt persoane care fie:

- Sunt în prezent victime ale fenomenului și doresc să depășească dificultățile cu care se confruntă;
- Au fost supuse în trecut mobbing-ului și încă se luptă cu efectele negative, fac apel la grup astfel încât să reușească să se reabiliteze;
- Au fost supuse în trecut mobbing-ului – au depășit trauma, dar doresc să stabilizeze achizițiile din procesul terapeutic și, chiar să ofere suport altor persoane – constituind în acest caz o resursă pentru grup.

✚ **Caracteristici** ale grupului de suport:

- Grup condus de un expert în domeniul psihosocial;
- Grup supravegheat de un expert în gestionarea agresivității;
- Restrâns și omogen (maxim 10-12 membri, victime ale mobbing-ului);
- Absența unui lider ;
- Fiecare ia cuvântul și spune propria poveste / perspectivă / opinie;
- Se favorizează comunicarea, identificarea de soluții;
- Sunt gestionate de psiholog momentele critice;
- Valori stimulate: respect și încredere reciprocă
- Grupul își stabilește **obiective proprii pe termen scurt / mediu / lung.**

✚ **Nevoi** satisfăcute în cadrul grupului de suport:

- De a fi ascultat;
- De a fi înțeles;
- De a fi acceptat;
- De descărcare;
- De recunoaștere;
- De a primi răbdare și empatie;

- De înțelegere a ceea ce s-a întâmplat dintr-o perspectivă obiectivă (nepărtinitoare și neofensatoare).

 **Riscurile** grupului de suport antimobbing:

- *Dependența crescută* față de grup și față de liderul informal al grupului
- *Unii membrii să agreseze alții* mai slabi ai grupului
- *Scindarea grupului.*

 **Efectele** pozitive ale acestor întâlniri sunt multiple:

- ieșirea din izolare;
- sporirea încrederii în sine;
- recăpătarea unei mai mari autoaprecieri.

- **La nivelul organizației**

**Psih. PETER KOVACS** (Kovacs, Peter -, Mobbing-ul – un model de analiză, în Avram, E. și Cooper, Cary L. (coord.), Psihologie organizațională managerială – Tendințe actuale”, Polirom, Iași, 2008), subliniază următoarele măsuri:

- Identificarea și recunoașterea situațiilor de mobbing;
- Înțelegerea cauzelor ce au dus la apariția situației;
- Sancționarea comportamentelor mobbinzante (toleranță zero față de fenomen);
- Conștientizarea și dezvoltarea capacității angajaților de a identifica fenomenul în organizația lor ← workshop-uri tematice;
- Consilier anti-mobbing intern / extern;
- Dezvoltarea capacităților de comunicare asertivă;
- Dezvoltarea coeziunii echipelor (de lucru);
- Permitea angajaților de a-și exprima nemulțumirile și încercarea de a găsi soluții adecvate;
- Dezvoltarea capacității angajaților de a gestiona conflictele și stresul de la locul de muncă.

## BIBLIOGRAFIE

- Fischer Gottfried, Riedesser Peter, „Tratat de psihotraumatologie”, Editura Trei, 2001
- Leymann, Heinz – “Mobbing – psychological violence at work”, 1986.
- Ranieri, Daniela - „Il lavoro molesto: il mobbing: cos’è e come prevenirlo”, Casa Editrice Ediesse, 2004.
- Cecchini, Fernandes - „Contro il mobbing – breve manuale di auto-aiuto”, Maggioli Editore, 2006.
- Randall, Peter, - „Bullying in adulthood – Assessing the bullies and their victims”, Brunner Routledge, 2002.
- Kovacs, Peter -, „Mobbing-ul – un model de analiza, in Avram, E. si Cooper, Cary L. (coord.), Psihologie organizațională managerială – Tendințe actuale”, Polirom, Iași, 2008.
- Maravelas, Anna - „How to reduce workplace conflict and stress – How leaders and their employees can protect their sanity and productivity from tension and turf wars”, Career Press, 2005.
- Branham, L. „The 7 Hidden Reasons Employees Leave – How to Recognize the Subtle Signs and Act Before its Too Late”, AMACOM, New York, 2005.
- Caiozzo, Paola si Vaccani, Roberto – „Le cause organizzative del mobbing”, Editura Franco Angeli, Milano, Italia, 2010.
- Duree, Linnda– „Surviving the toxic workplace. Protect yourself against the co-workers, bosses and work enviroments that poison your day”, Editura Mc Graw Hill, USA, 2010.
- Hirigoyen, Marie - France - „Le harcellement moral. La violence perverse au quotidien”, Syros, Paris, 1998.
- Kusy, Mitchell si Holloway, Elizabeth – „Toxic Workplace!: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power”, Editura Jossey-Bass, 2009.
- Leymann, Heinz. „The content and development of mobbing at work”. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996.
- Ege, Harald– Workshop “Mobbing – prevenire și combatere”, București, 2012.
- Ruppert, Franz - Workshop “Agresori și victime – psihodinamica relațiilor traumatizante”, București, 2014.

- Vasile, Diana – Workhop “Fața nevăzută a resurselor noastre interioare”, București, 2012.
- Vasile, Diana – Workhop „Traumele de relație”, București, 8-9 mai 2015.
- Vasile, Diana – Workhop „Traumele psihice – recunoaștere și vindecare”, București, 21-22 martie 2015.