

MOBBINGUL SAU TEROAREA PSIHOLIGICĂ

Comisar de poliție Elena Caterina Zaharia
CENTRUL DE PSIHOSOCIOLOGIE AL M.A.I.

I. ASPECTE GENERALE PRIVIND MOBBINGUL

Mobbingul reprezintă un comportament ostil de grup, de lungă durată, care a atras atenția cercetătorilor încă din anii șaizeci, când a fost identificat în rândul școlărilor. Heineman l-a descris în 1972 ca "acel comportament distructiv, îndreptat de către un grup de copii către unul singur".

Termenul de mobbing provine de la englezescul "mob" al cărui echivalent românesc este "gloată" și a fost folosit prima dată de Konrad Lorenz, etolog laureat al premiului Nobel, în descrierea unor comportamente la animale. El a numit astfel atacul sau comportamentul amenințător al unui grup de animale mai mici asupra unui animal mai mare.

În anii optzeci profesorul Heinz Leymann introduce conceptul de mobbing în mediul organizațional, delimitându-l de cel de bullying, care este folosit uneori ca sinonim de unii autori. În accepțiunea sa, bullyingul presupune mai ales agresiunea fizică și amenințarea, în vreme ce în mobbing agresivitatea se manifestă adesea în mod subtil, prin manipulare socială, iar existența sa poate fi conștientizată târziu. Ceea ce a stârnit interesul acestui specialist în pedagogie și doctor în psihiatrie, asupra fenomenului, au fost rezultatele unor cercetări medicale care atrăgeau atenția că, uneori, există la locul de muncă stresori psihologici atât de puternici încât să inducă boli fizice și psihice grave.

Studii în domeniu, multe dintre ele conduse sau realizate de însuși Leymann, au demonstrat că mobbingul este un fenomen psihologic întâlnit în toată lumea, mai ales în organizațiile mari, dar nu numai.

Deși mai ușor de sesizat la locul de muncă, acest tip de agresiune a fost recunoscut și în grupurile cu caracter informal (ex., găști de adolescenți).

Denumirea fenomenului a fost astfel aleasă, încât să fie clară distincția între acesta și un conflict de alt tip și anume **implicarea obligatorie a unui grup**. Termenul de mobbing are pentru comunitatea științifică două accepțiuni, una moderată, cealaltă radicală, după efectele pe care le produc asupra indivizilor țintă. Accepțiunea moderată a mobbingului se referă la mobbingul de avertisment (de intensitate redusă și care durează până când victima „înțelege” să se alinieze la valorile și conduita agreate de grup). Accepțiunea radicală privește mobbing-ul propriu-zis, văzut ca „*psihoteroare la locul de muncă*” sau conform unora dintre cercetători „*tortură psihologică la locul de muncă*”.

Au fost identificate de Leymann patruzeci și cinci de tipuri de activități prin care mobbingul se manifestă (vezi Anexa 1), iar lista aceasta a fost extinsă ulterior până la o sută. Cele mai importante pentru definirea mobbingului rămân însă **efectele psihologice fizice și sociale asupra victimei**: „Mobbingul este un proces distructiv; el este constituit din acțiuni ostile care, luate izolat, pot părea anodine, dar prin repetiție constantă au efecte primejdioase” (Leymann, 1996). Pentru că toate „*modalitățile de comunicare ostile și neetice, pe care mobbingul le presupune, îndreptate în mod sistematic împotriva unui individ, pentru o perioadă de timp lungă (cel puțin șase luni) și prin atacuri frecvente (cel puțin săptămânale)*” (Leymann, 1996) **produc o stare de neajutorare și lipsă**

de speranță a victimei, care perpetuată duce la efecte grave în plan mental, psihosomatic și social. De altfel, în cercetările de dată mai recentă, efectele distructive ale mobbingului asupra victimei sunt introduse în însăși definiția fenomenului. Astfel Einarsen (1999) definește mobbingul ca „*persecutarea sistematică a unui coleg, subordonat sau superior, care, dacă este continuată, poate cauza grave probleme sociale, psihologice și psihosomatice victimei*”, iar pentru Unison (1997) mobbingul reprezintă acele "*comportamente ofensive, intimidante, malițioase, insultătoare sau umilitoare, abuz de putere sau autoritate, care încearcă să submineze un individ sau un grup de angajați și care pot cauza acestora tulburări legate de stres*".

În majoritatea cazurilor mobbingul presupune ca **un grup** să atace sistematic imaginea **unei persoane**, o lungă perioadă de timp, folosind ca armă comunicarea negativă, cu intenția de a obține distrugerea reputației de persoană valoroasă și de încredere a țintei, într-o primă fază, pentru ca în final aceasta să poată fi înlăturată din organizație sau chiar să nu mai poată lucra în domeniu. Este însă posibil ca **ținta să nu fie o persoană, ci un grup restrâns.**

Mobbingul se desfășoară ca un proces în care indivizii-țintă **sunt considerați a priori vinovați** și „judecați” în consecință, însă în absența „dovezilor”. Acestea sunt adunate abia după pronunțarea „condamnării”. „Monitorizarea” victimei continuă, ca și atacurile, dar nu pentru că hărțuitorii ar dori să îi ofere o șansă de a se disculpa, ci numai pentru a se convinge și a-i convinge și pe cei din jur “ce fel de persoană este aceasta”, pentru a-și întări părerile negative și pentru a-și justifica propriul comportament. Se consideră, de către agresori, că problemele victimei sunt cauzate de personalitatea deviantă a acesteia. De exemplu: comportamentul defensiv care apare ca rezultat al agresiunii, este văzut ca expresia unei probleme de personalitate. Dacă victima alege să reacționeze în loc să se retragă, atunci reacția ei este interpretată ca motiv pentru care merită agresiunea psihologică. „În principiu, atunci când mobbingul s-a declanșat, victima nu mai are scăpare: orice face sau spune se întoarce împotriva ei. Hărțuitorii mint, exagerează greșelile minore, trec cu vederea realizările majore, manipulează sau ascund informația și caută permanent noi dovezi care le susțin acuzele” (Brian Martin și Florencia Peña, 2012).

Agresiunea fizică nu este exclusă, însă nici nu este o condiție definitivă pentru mobbing. Amenințarea cu violența este, însă, destul de frecvent folosită. Cu toate acestea, în studiile de specialitate, genocidul este considerat o formă extremă de mobbing.

„Eficiența procesului”, în ceea ce privește subminarea psihologică a celui vizat, este asigurată, chiar și în lipsa violenței fizice, de utilizarea unor **combinații de metode**, în general din sfera comunicării defectuoase și rău intenționate cum ar fi: comentariile injurioase, generarea de zvonuri despre personalitatea, comportamentul sau performanțele profesionale ale victimei, impunerea unor sarcini mai dificile și mai neplăcute decât ale restului echipei ș.a.m.d.

Rezultatul este **sentimentul persistent al victimei că este vânată**, care produce o anxietate de natură să conducă la degradarea relațiilor personale, pierderea locului de muncă, probleme psihologice importante și boli fizice grave.

Este adevărat că orice conflict curent în viața organizației produce stres și uneori efectele acestuia sunt serioase. Mobbingul nu este însă un conflict întâmplător, ci **un proces** care presupune **durată și frecvență mare** a atacurilor și efecte ample și grave asupra victimei.

Coordonarea activităților de mobbing este de asemenea importantă pentru identificarea sa corectă. Atacurile frecvente dar necoordonate venite din partea mai multor persoane nu reprezintă mobbing, așa cum nu sunt considerate mobbing campaniile organizaționale care vizează reducerea

ponderii sau gravității unor probleme și care pot fi percepute ca lezante de unii angajați (de exemplu măsuri sistematice împotriva reducerii absentismului).

În general, pentru a putea vorbi de mobbing, trebuie să existe următoarele elemente definitorii:

1. **Grupuri** care împărtășesc aceleași interese;
2. **Indivizi (posibile ținte)** care sunt percepuți ca o amenințare de către acele grupuri;
3. **Orientarea și concentrarea** atenției grupului **în direcția distrugerii reputației țintei și organizarea spontană ca echipă de detractori**;
4. **Apariția spontană a unui nucleu al acestui grup**, format dintr-o singură persoană sau un grup foarte restrâns care va funcționa ca instigator;
5. **Deplasarea atenției de la spusele sau faptele reale țintei către acuzele** aduse de grupul de mobbing în scopul de a o aduce într-o stare de neajutorare;
6. **Coordonarea activităților grupului** împotriva țintei;
7. **Persistența atacurilor**.

Simpla existență a grupurilor cu interese comune nu înseamnă că există riscul de apariție a mobbingului. Nici perceperea, de către acestea, a unei amenințări implicite din partea unei persoane, nu duce automat la comportamente problematice. Există, în acest stadiu, alternativa discuțiilor deschise și a dezbaterii publice asupra problemelor. **Deplasarea interesului grupului de la problemă la persoana** care exprimă o poziție contrară sau este diferită, **transformă conflictul obișnuit în mobbing**. Datorită acestui fapt, imediat după organizarea grupului de mobbing interacțiunile de rutină se vor transforma în ocazii deplin fructificate de atac.

Dezechilibrul de putere între părțile implicate este o trăsătură definitorie, deoarece **folosirea puterii** unui individ din grup sau a grupului pentru a distruge reputația țintei este esențială pentru ca mobbingul să aibă efect.

De aceea, în cele mai multe cazuri, **mobbingul** se desfășoară **de sus în jos**, în sensul că în centrul echipei de mobbing se află o persoană sau un grup restrâns de persoane care sunt investite formal cu putere (factori de decizie în organizație). Echipa de mobbing, care propagă zvonurile și susține atacurile, este, în astfel de situații, alcătuită din oportuniști (care pe lângă faptul că se apără de amenințarea implicită pe care victima o reprezintă, pot obține rapid avantaje importante susținând atacurile unui manager instigator).

Atunci când nucleul instigator nu deține o putere suficientă de la începutul procesului, totul are proporții și efecte reduse, iar victima și fenomenul însuși pot fi dificil de identificat. Ele devin evidente în momentul în care grupul sau persoana care hărțuiesc obțin puterea (ajung la conducere sau sunt sprijiniți de persoane influente).

Cercetările în domeniul comportamentului organizațional menționează și două tipuri de mobbing aparte și anume:

- **mobbing de jos în sus** în care este folosită puterea unui grup mare de persoane cu putere redusă pentru a lipsi de putere o persoană cu o funcție înaltă.
- **mobbing reciproc** care se desfășoară între două grupuri până ce una dintre părți slăbește ca putere, sfârșește prin a fi dominată și a se transforma în victimă.

Pentru toate tipurile de mobbing, desfășurarea procesului presupune parcurgerea următoarelor etape:

a. Incidentul critic

Cel mai frecvent, mobbingul debutează ca **un conflict pe probleme de muncă**. Această fază este de obicei foarte scurtă, iar **conflictul aparent** poate să nu aibă legătură cu cel **real**. Deși acest lucru nu este recunoscut, persoana vizată este văzută ca punând în pericol, prin cunoștințele, abilitățile sau implicarea sa, poziția în organizație a celor care-l hărțuiesc. Aceștia au de ales între a reduce diferența față de concurent prin pregătire sau efort suplimentar și soluția mai comodă a subminării și înlăturării treptate a concurenței și optează pentru cea din urmă.

Amenințarea implicită percepută de grup este declanșatorul real al mobbingului, astfel încât uneori nici nu se ajunge la conflict manifest. Diferențele percepute între membrii grupului și un nou venit, sau susținerea publică, de către un membru, a unei poziții contrare celei a grupului pot fi suficiente.

b. Instalarea treptată a mobbingului și stigmatizării

Debutează cu modificarea comunicării. Aceasta nu înseamnă că primele apărute sunt injuriile. De cele mai multe ori, la început sunt utilizate în contexte nepotrivite modalitățile de comunicare curente (adresare familiară față de o persoană cu care nu există o relație apropiată, ridiculizare ș.a.m.d.). Aceste fenomene ar putea fi interpretate ca scăpări sau accidente în comunicare, însă repetarea frecventă, pentru o perioadă foarte lungă de timp, trădează intenția clară de a face rău.

De altfel, numitorul comun al tuturor activităților de mobbing **este dorința de a da o lecție dură persoanei vizate sau de a o pedepsi**.

Efectul constă în instalarea treptată a simptomelor induse de stres cum ar fi anxietatea sau scăderea stimei de sine a victimei.

Progresiv apar și alte activități de mobbing (vezi Anexa 1), care vizează:

1. Distrugerea reputației victimei:
 - ridiculizare;
 - răspândire de zvonuri;
 - calomnii;
2. Impiedicarea victimei să comunice:
 - i se interzice să vorbească;
 - nimeni nu i se adresează;
 - se fac remarci negative cu voce tare;
 - i se aruncă priviri cu subînțeles ș.a.;
3. Alterarea circumstanțelor sociale în care evoluează victima:
 - *izolare psihologică* prin negarea prezenței ei fizice (colegii se comportă ca și cum nu ar exista);
 - *izolare fizică* prin mutare la un post îndepărtat și lipsit de contacte directe cu colegii;
4. Alterarea posibilității de a-și îndeplini sarcinile profesionale:
 - nu i se atribuie sarcini;
 - primește numai sarcini sub nivelul de competență, umilitoare sau inutile;
 - i se atribuie în permanență sarcini noi pentru a nu le putea duce la bun sfârșit pe cele anterioare;

5. Provocarea de prejudicii materiale, morale, sau fizice victimei prin:

- provocarea de cheltuieli inutile sau exagerat de mari;
- provocarea de neplăceri în familie;
- amenințarea cu violența fizică;
- agresiune fizică directă de diverse intensități (de obicei agresiunile minore au rol de avertisment).

c. Intervenția personalului cu rol în administrarea resurselor umane

Aici poate fi vorba de șefii direcți sau managerii de personal. Intervenția precoce a acestora, chiar la apariția primelor atacuri minore, sub formă de ridiculizare sau farse, ar putea stopa întregul proces. De cele mai multe ori aceste manifestări sunt complet ignorate. În unele cazuri sunt minimalizate și tolerate, iar faptul că victima se simte ofensată, e considerat expresia unui defect al acesteia (lipsa simțului umorului, hipersensibilitate ș.a.).

Atunci când managementul intervine, situația este deja „un caz”. Ca urmare a hărțuirii permanente, victima are dificultăți de concentrare, greșește mai des, absentează nemotivat sau din motive medicale. Aceste fenomene, numărul detractorilor, ca și multitudinea și varietatea acuzelor aduse, conving de obicei managerul că sursa problemelor este comportamentul victimei. O astfel de viziune este preferată și pentru că abordarea unui individ este o cale mai facilă și mai rapidă de rezolvare a problemei decât măsurile luate la nivel de grup.

Ca urmare, intervenția managerială în această fază presupune, de obicei, măsuri disciplinare îndreptate împotriva victimei, cu scopul de a produce dispariția comportamentelor simptomatice.

Evident că o asemenea abordare produce un stres suplimentar victimei și de obicei duce la agravarea și nicidecum la înlăturarea lor. Creșterea intensității stresului atrage după sine creșterea gravității simptomelor psihologice și fizice. În această etapă victimele pot începe să consume abuziv alcool, medicamente (prescrise sau nu) și pot apărea idei de suicid.

d. Diagnosticarea greșită

Amploarea și gravitatea simptomelor stigmatizează, izolează victima și o determină să solicite ajutor psihologic sau psihiatric în această etapă. Este de asemenea posibil ca organizația să impună victimei să se prezinte la specialist. Acesta nu se află de obicei în posesia datelor referitoare la climatul organizațional și evaluând strict din punctul de vedere al prezenței sau absenței unor simptome caracteristice, ajunge la un diagnostic greșit, care susține părerea agresorilor că dificultățile de adaptare la mediul profesional au fost provocate de suferința psihologică a victimei (preexistentă sau dezvoltată pe parcurs) și nu de atacurile ostile coordonate din mediul său de muncă.

e. Excluderea

Reprezintă faza finală a mobbingului și, în același timp, și obiectivul nedeclarat al acestuia și se poate produce:

- la solicitarea sau prin acțiunea victimei (prin demisie, cerere de transfer, solicitare de concedii medicale de lungă durată). Tentativele de suicid și suicidul reușit sunt rare, dar nu excluse;
- la solicitarea factorilor de decizie pe linie de personal (demitere, transferuri, internări psihiatrice ș.a.).

Stigmatizarea victimei, încălcarea drepturilor sale, nedreptățile pe care aceasta le suferă sistematic, pot duce nu doar la înlăturarea sa din organizație, ci uneori la imposibilitatea obținerii unui alt loc de muncă în respectivul domeniu de activitate.

Davenport, Schwartz și Elliot (citați de Peter Kovacs), au stabilit în 2002 următoarea scală de evaluare a mobbingului, în funcție de gradul de afectare a victimelor cu experiențe similare:

- **Mobbing de gradul 1:** victima reușește să reziste, scapă în etapele de început sau este total reabilitată în același loc de muncă sau în altă parte (de obicei este vorba de mobbing de avertisment);
- **Mobbing de gradul 2:** victima nu reușește să reziste, nici să scape imediat, suferă de tulburări mentale și/sau fizice temporare ori prelungite și are dificultăți în ceea ce privește reîntoarcerea în câmpul muncii;
- **Mobbing de gradul 3:** victima este incapabilă să reintre în câmpul muncii, afectările fizice sau mentale nu pot fi depășite decât prin intervenție specializată.

Peña și Fernandez sugerează, în studiul realizat în anul 2005, un model de analiză a mobbingului din perspectivă organizațională și definesc mobbingul ca interacțiune a trei categorii de „actori”: **victima, agresorii și martorii.**

a) Victimele mobbingului

Importantă pentru studierea și contracararea mobbingului este identificarea victimei. Dacă există mai multe victime, trebuie precizat dacă acestea sunt atacate împreună (în virtutea apartenenței la un grup care este perceput ca amenințător) sau separat.

Încă din cea de a doua fază a mobbingului, în comportamentul și atitudinea victimei, apar modificări a căror amploare crește, de la comportamentul defensiv sau iritabilitate, până la deteriorări intense, cumulative, care îndeplinesc criteriile de diagnostic pentru diverse tulburări psihice.

O parte a psihiatrilor și psihologilor clinicieni se opun ideii că stresul la locul de muncă poate genera efecte de o asemenea gravitate și consideră că preexistau tulburări psihice sau trăsături de personalitate care au favorizat o asemenea evoluție. Personalitatea victimei, ca sursă a problemelor sale, este des invocată și de hărțuitor. **Studiile au contrazis însă această ipoteză.** Nu au fost identificate nici tipuri de personalitate și nici trăsături de personalitate care să apară cu o frecvență statistic semnificativă în rândul țintelor acestui tip de agresiune. *Leyman a identificat chiar printre cauzele mobbingului particularități de personalitate ale agresorilor.*

De multe ori, victimele mobbingului nu numai că nu au personalități deviate, dar sunt chiar indivizi excepționali care au demonstrat o inteligență, competență, creativitate, integritate, sau dedicare peste nivelul comun întâlnit în organizație.

Cele mai multe studii atrag atenția asupra faptului că **femeile sunt mai frecvent victime** ale mobbingului, cu atât mai mult cu cât domeniile în care-și desfășoară activitatea sunt percepute ca masculine (ex., academic, militar). Procentul victimelor femei variază între 54% și 60% din numărul total de cazuri incluse în eșantioanele statistic semnificative studiate. Conform unor studii desfășurate în Spania, victimele femei sunt în 40% dintre cazuri persecutate tot de femei, în 30% dintre cazuri de bărbați și în 30% dintre cazuri de un grup mixt de agresori. Bărbații sunt în 76% dintre situații agresati de bărbați, în 21% din cazuri de grupuri mixte și în doar 3% de femei.

Nu există un acord în ceea ce privește influența nivelului de instruire asupra probabilității de a fi victima mobbingului. Atunci când funcția persoanei este inferioară pregătirii (supracalificare

pentru post), probabilitatea mobbingului crește. În același timp, în organizațiile în care majoritatea personalului are nivel redus de instruire, mobbingul apare mai frecvent.

Din unele studii rezultă că victimele mobbingului sunt, cel mai frecvent, persoane cu vârsta medie de 42 de ani, iar 21% dintre ele divorțate.

Domeniul de activitate este un factor predispozant pentru apariția acestui fenomen. Cele mai expuse sunt serviciile sociale, medicale și educația. Astfel 12-25% din personalul instituțiilor academice și 75% dintre medici sunt expuși mobbingului. 26% dintre medici acuză faptul că au fost supuși unui mobbing de lungă durată.

Conform lui Kenneth Westhues (2007), mobbingul se produce mai ales în organizații unde angajații sunt siguri de slujbele lor, măsurarea performanței este subiectivă și există o tensiune permanentă între loialitatea față de organizație și scopurile ei pe de o parte și loialitatea față de scopuri mai înalte sau personale de cealaltă parte. Studiile citate de el, arată că mobbingul este mai puțin frecvent în mediul privat decât în sectorul non-profit (educație și sănătate).

b) Agresorii

Studiile despre mobbing nu abordează niciodată direct agresorii, ci îi descriu pe aceștia din perspectiva victimelor.

În opinia unor cercetători, există trăsături de personalitate sau un istoric de viață predispozant pentru agresori. Conform acestora, „persoanele private de o satisfacție legitimă sau înșelate în așteptări” (Sillamy 1998), cele caracterizate de lașitate, nevrotism, nevoie exagerată de control și sete de putere (Davenport, Schwartz și Elliot 2002) este mai probabil să îi persecute pe alții sub forma mobbingului. Avram și Cooper (2008) consideră că profilul agresorilor poate fi cel al „perversului psihosocial” al lui Sirota (1998). Cele șase trăsături tipice ale acestuia sunt:

1. **predilecția către confuzie**, opacitatea gândirii și eschivare;
2. **predilecția spre transgresiune**, provocare a incidentelor și perturbare manifestă, iruptivă și intruzivă a activității celorlalți;
3. **atracția față de negativ**, atacul relațiilor, descalificare, umilirea persoanelor sau instanțelor colective;
4. **căutarea unei poziții exclusive sau centrale**;
5. **tendința a folosi un vocabular anonim**, vag, de a vorbi la persoana a III-a;
6. **fascinația irepresibilă exercitată de stăpânirea** subiectului sau obiectului.

Pentru cercetătorii în domeniul psihologiei organizaționale, studierea și susținerea acestor ipoteze rămâne un deziderat. Caracteristicile organizațiilor, care predispun la apariția fenomenului de mobbing, sunt însă foarte bine documentate. Dintre acestea menționăm:

1. Coeziunea grupului - factor care asigură o conflictualitate redusă, dar poate produce și dificultăți de integrare unui nou venit. Calitatea de „nou venit” este se pare mai importantă decât vârsta acestuia, deși se credea contrariul. Șansa apariției unui conflict care să degenereze în mobbing crește cu numărul diferențelor între acesta și membrii grupului (rasă, vârstă, religie, traseu profesional, nivel de instruire).

De aceea, în Ministerul Afacerilor Interne probabilitatea ca mobbingul să apară este mai mare în grupurile/echipele care execută misiuni de mare risc (unde coeziunea este foarte înaltă, datorită faptului că viața și integritatea fiecărui membru depinde de sprijinul celorlalți), iar victimele cele mai probabile sunt persoanele noi. Temele conflictului inițial pot fi legate de: un alt traseu profesional decât al celorlalți până la momentul integrării în echipă (încadrare din viața civilă sau

dimpotrivă proveniență dintr-o echipă operativă mai bine cotate), alt tip de instituții de învățământ absolvite (civile *versus* militare) dar și sesizarea de către noul venit a unor disfuncționalități cunoscute dar tolerate de membrii echipei.

2. Definirea clară a rolurilor în cadrul grupului poate crește coeziunea acestuia, dacă nu este vorba despre o ultraspecializare, care să conducă la izolarea unor indivizi. Acest lucru poate fi prevenit asigurând posibilitatea membrilor grupului de a se întâlni și a discuta pe teme profesionale și de a se simți parte a întregului. Detalierea exagerată a rolurilor individuale divizează grupul și conduce la creșterea probabilității de apariție a conflictelor și mobbingului la fel ca și ambiguitatea rolurilor. În general, persoanele care a căror muncă depinde de cooperarea cu alții sunt mai rar victime ale mobbingului.

3. Programul de muncă prelungit (peste 40 de ore pe săptămână) și **inflexibil** crește probabilitatea apariției mobbingului. Acumularea de capital uman (și scăderea încărcării individuale cu sarcini) poate reduce cu până la 82% riscul apariției mobbingului.

4. Munca monotona și subsolicitantă intelectual duce la creșterea frecvenței și gravității conflictelor în echipă și a posibilității degenerării lor în mobbing.

5. Politicile și regulamentele precare fac imposibilă definirea problemelor curente. Într-o astfel de organizație, disfuncțiile sunt puse pe seama stresului, responsabilitatea nu mai este atribuită agresorilor, ci climatului (Liefoghe și Olafson 1999).

6. Insecuritatea climatului organizațional, generată de tranziții nesuținute de strategii și metode adecvate de reorganizare, poate conduce la apariția mobbingului, dar și a altor fenomene de patologie organizațională (Thomas, 2005).

7. Incompetența managerului: stilul managerial rigid, inabilitatea de a gestiona conflictele, organizarea precară a activității, controlul inefficient, insensibilitatea față de problemele cu care se confruntă angajații, absența dialogului cu salariații conduc la tensiuni care se pot descărca sub forma mobbingului (victima este considerată vinovată și pedepsită pentru tot răul organizațional).

c) Martorii

Unii dintre cercetătorii interesați de fenomenul mobbingului îi consideră complici/aliați perversi pe cei care asistă, fără a interveni pentru stoparea fenomenului. Motivația acestora se crede că este de tip oportunist.

Cercetările arată că, de cele mai multe ori, în grupurile/echipele în care are loc mobbingul se înregistrează o scădere a satisfacției, a respectului pentru reguli și angajator, a nivelului de implicare profesională și productivității și **o creștere a gradului de nesiguranță**. Aceasta din urmă ar putea fi unul dintre factorii responsabili pentru inerția martorilor.

II. EFECTELE MOBBINGULUI

Mobbingul afectează în mod direct și uneori ireparabil victima, dar are efecte serioase și asupra vieții organizației.

Primul efect al agresiunilor persistente și coordonate este starea de confuzie a victimei care nu înțelege, la început, ce i se întâmplă. Ulterior apar multiple simptome fizice și psihologice.

Un studiu realizat de Leymann în 1992, pe un eșantion de 2428 de subiecți, a condus la o listă amplă de simptome declarate de victimele mobbingului. Prelucrate prin metoda analizei factoriale, acestea au condus la cinci categorii de factori relevanți din perspectivă clinică:

1. Efecte **mai ales cognitive** ale unor stresori foarte puternici care produc hiperreacție psihică;
2. Efecte de tip **sindrom psihosomatic de stres**;
3. Efecte psihice datorate hiperproducției de hormoni de stres;
4. Efecte fizice asociate cu tensiunea musculară prelungită, datorată expunerii prelungite la stres;
5. Tulburări de somn.

Compararea acestor rezultate cu criteriile de diagnostic D.S.M. și I.C.D., a condus către următoarele diagnostice psihiatrice posibile: **anxietate generalizată și tulburare de stres posttraumatic (PTSD)**.

Majoritatea studiilor realizate ulterior susțin că, cel mai frecvent, este diagnosticată tulburarea de stres posttraumatic.

O particularitate a PTSD la victimele mobbingului este faptul că apare ca rezultat al „**cotraumatizării secvențiale**”. Acest lucru înseamnă că trauma psihică nu este produsă doar de agresori în mod direct, ci și prin acțiunile departamentului de resurse umane, personalului medical, care intervin în fazele III și IV ale mobbingului, ale sindicatelor și, uneori, de membrii familiei, care pe parcursul procesului își pot pierde încrederea în victimă. Traumatizante pot fi și metodele prin care autoritățile abordează sau evită problema.

Prin urmare, victima mobbingului se află într-o situație de amenințare continuă, sub influența unui flux constant de stimuli anxiogeni, care conduc la o evoluție nefavorabilă a stării psihice (efecte psihice permanente). Intensitatea tulburării de stres posttraumatic rezultate este, în cazurile grave, similară celei apărute la întoarcerea de pe front sau după catastrofe naturale.

III. MĂSURI DE PREVENIRE A MOBBINGULUI

Deși efectele asupra victimei sunt cele mai grave, mobbingul este și o chestiune de interes pentru manageri pentru că poate afecta activitatea și imaginea organizației ca urmare a:

- absenteismului sau frecvențele concedii de boală ale victimei, care creează discontinuități și supraîncărcarea cu sarcini a altor lucrători;
- tensionării și degradării climatului de muncă, ce generează dificultăți de coordonare a activității, scăderea și uneori dispariția totală a implicării.

Toate acestea pot conduce la alterarea calității produselor sau serviciilor oferite de organizație și în final la pierderi financiare importante. În unele țări, cum ar fi Suedia, la aceste costuri se adaugă și cele ale programelor de reabilitare a victimei (impuse prin lege), care trebuie suportate de organizația în care a avut loc agresiunea.

Unii dintre cei mai importanți factori favorizanți ai mobbingului sunt legați de organizarea și conducerea activității. Acest lucru plasează și majoritatea pârghiilor prin care se poate interveni în vederea prevenirii fenomenului în mâinile managerilor.

Principalele tipuri de **măsuri** ce pot fi luate sunt:

- **declarația publică a managerului** că dezavuează orice formă de conflict, pe care îl consideră profund dăunător organizației - este prima măsură ce trebuie luată, fiind foarte eficientă, în pofida simplității ei;
- **instituirea de programe de training managerial**, dedicate formării și dezvoltării unor aptitudini de recunoaștere a surselor de conflict, de identificare a primelor manifestări de

mobbing, de negocierea și managementul conflictului. Acestea sunt cu atât mai importante, cu cât s-a constatat că neimplicarea managerilor în gestionarea cazurilor de mobbing se datorează mai ales nesiguranței acestora în legătură cu rolul pe care trebuie să-l aibă într-o atare situație;

- **instituirea de training-uri vizând dezvoltarea mecanismelor de coping** pentru angajați (preferabil centrat pe problemă/situație);
- **impunerea de reguli și proceduri organizaționale clare** conduce la clarificarea rolurilor, la accelerarea și creșterea eficienței măsurilor anti-mobbing. Aceste normative trebuie să cuprindă în mod obligatoriu și prevederi referitoare la conduitele interzise și modalitățile de gestionare a conflictelor;
- **introducerea comportamentului respectuos între criteriile de evaluare profesională și a performanței.** Acuze referitoare la neîndeplinirea acestui criteriu de către angajați pot avea valoare de semnal pentru manageri, în ceea ce privește apariția mobbingului;
- **buna organizare a muncii și repartizare a sarcinilor** scade nivelul de conflictualitate și riscul de apariție a mobbingului;
- **desemnarea de persoane** cărora angajații să li se poată adresa atunci când se simt în pericol, mai ales în organizațiile mari, unde managerii sunt greu accesibili.

În situația apariției mobbingului, sunt necesare:

- intervenția pentru reconcilierea părților - preferabil de realizat de către o persoană neimplicată, cu rol de mediator (și dacă este posibil specializată în negocierea conflictelor);
- măsuri de reabilitare vocațională - prevenirea stigmatizării angajatului, păstrarea reputației și competențelor anterioare;
- reabilitarea juridică a victimei.

Costurile organizaționale și sociale ale reabilitării victimei sau asistării sociale și medicale (atunci când reabilitarea nu mai este posibilă) au impus adoptarea unor **măsuri sociale** împotriva mobbingului, cum ar fi:

- ✓ **impunerea achitării acestor costuri** de către organizațiile unde agresiunea a avut loc, cu scopul de a proteja bugetul național;
- ✓ **intervenții nonlegislative:** elaborare de coduri de bună practică, prevederi speciale în contractele colective de muncă, alte tipuri de măsuri nonlegislative;
- ✓ **intervenții legislative:** elaborarea de legislație specifică cu privire la abuzul, hărțuirea și mobbingul la locul de muncă.

IV. MĂSURI LEGISLATIVE ÎN PREVENIREA ȘI CONTRACARAREA MOBBINGULUI

Studiile realizate pe această temă au adus în atenția instituțiilor europene stresul la locul de muncă, în toate formele sale, ca factor cu potențial vătămător înalt pentru personal. Normativele emise la acest nivel se referă la hărțuirea psihologică, folosind formula “hărțuire morală” și stabilesc măsuri directe referitoare la asigurarea cerințelor minime privind securitatea în muncă. Ele nu implică „o exercitare din partea organelor comunitare a unei constrângeri, de orice fel, a statelor, în sensul adoptării unui set ori altul de măsuri legislative”. Statele Membre au libertatea de a alege

modul în care le implementează și pot, de asemenea, să aibă norme mai dure decât cele existente în documentele comunitare.

Dintre documentele europene ce fac referire la relațiile de muncă, climatul psihologic și hărțuirea morală cele mai importante sunt:

- **Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene**, care precizează în art. 31 că *„fiecare angajat are dreptul la condiții de muncă ce respectă sănătatea, siguranța și demnitatea sa”*.
- **Directiva 89/391/CEE din 12 iunie 1989 privind securitatea și sănătatea în muncă** garantează cerințele minime în ceea ce privește securitatea și sănătatea la locul de muncă în întreaga Europă și responsabilizează angajatorii în privința prevenirii vătămărilor de orice tip, inclusiv cele care rezultă din hărțuirea morală. În conformitate cu prevederile acestui act normativ, pentru a diminua sau reduce riscul de a fi hărțuit psihologic, angajatorii, trebuie să aibă ca obiectiv prevenirea hărțuirii morale, să evalueze riscul de a fi hărțuit moral, să adopte măsuri adecvate pentru a se putea preveni acest fenomen și consecințele sale.
- **Directiva 2000/43/EC** privește implementarea egalității de șanse a persoanelor indiferent de etnie sau rasă și precizează că statele membre au obligația de a introduce în sistemele lor juridice naționale măsurile necesare pentru protecția persoanelor față de orice tratament care nu le este favorabil sau față de orice modalitate prin care sunt afectate, ca reacție la o plângere sau la o procedură menite să impună respectarea principiului egalității de tratament (art.9).
- **Directiva 2000/78/EC** stabilește, la art.13 alin. (1), măsurile directe privind egalitatea de tratament la angajare și în profesie: *„statele membre iau măsurile corespunzătoare pentru a favoriza dialogul între partenerii sociali în vederea promovării egalității de tratament, inclusiv prin supravegherea practicilor la locul de muncă, prin convenții colective, coduri de conduită și cercetare sau schimb de experiență și de bune practici”*.

Parlamentul European a adoptat, de asemenea, o **moțiune pentru o rezoluție privind hărțuirea morală la locul de muncă** prin care *„invită statele membre, cu scopul de a contracara hărțuirea morală și hărțuirea sexuală la locul de muncă, să examineze și, dacă este cazul, să completeze legislația existentă, să reanalizeze și să standardizeze definiția hărțuirii morale”*.

Adoptarea unei legislații speciale, în ceea ce privește hărțuirea morală la locul de muncă, se află în stadii diferite în statele membre ale Uniunii Europene. În vreme ce în unele state au fost deja inițiate acțiuni de reglementare prin adoptarea de documente normative (statuturi, ghiduri, rezoluții), în altele problema se află încă în studiu.

Preluând terminologia directivelor mai sus amintite majoritatea statelor care au deja reglementări proprii pentru combaterea mobbingului se referă la acesta cu formula “hărțuire morală” și doar un număr foarte mic au inclus termenul de mobbing în documentele legislative.

Dintre statele comunitare, au considerat necesară adoptarea unei legislații specifice Franța, Belgia, Olanda, Danemarca, Finlanda și Suedia. Alte state membre, cum ar fi Italia, Spania, Germania, Marea Britanie și Irlanda, au decis că legislația actuală conține prevederi referitoare la prevenirea și sancționarea faptelor de mobbing și nu sunt necesare legi specifice.

În **Franța**, hărțuirea morală a fost recunoscută de instanțele judecătorești încă din anul 1960, dar legislația în domeniu a fost introdusă patruzeci de ani mai târziu ca urmare a cererii publice. În anul 2002 a fost adoptată *Legea privind modernizarea socială a Franței (Loi de*

modernisation sociale) care a completat *Codul Muncii* și *Codul penal* cu articole ce incriminau hărțuirea psihologică.

În forma sa actuală, *Codul Muncii* din Franța precizează că niciun angajat nu trebuie să fie victimă a hărțuirii morale, care să-i deterioreze condițiile de muncă prin lezarea drepturilor și demnității și să conducă în acest fel la implicații asupra sănătății sale fizice și psihice, deoarece **acest fapt pune în pericol viitorul profesional al persoanei în cauză**. Mai mult decât atât, sunt precizate și atribuțiile părților, în situațiile în care există o plângere referitoare la mobbing și anume: angajatul trebuie să facă dovada că există elemente constitutive ale hărțuirii psihologice, iar angajatorul trebuie să demonstreze în mod obiectiv că atitudinea care face obiectul plângerii angajatului, nu constituie mobbing. Conform art. 230-2 *“revine șefului de întreprindere obligația de a lua toate măsurile necesare în vederea prevenirii actelor vizate la art. L122-49 și protejării sănătății fizice și morale a salariaților.”*

Suedia a fost prima țară din Uniunea Europeană care a stipulat în legislația sa termenul de *„hărțuire psihologică la locul de muncă”*. În 1993, această țară a adoptat *Decretul privind persecuția la locul de muncă (Ordinance on Victimization at Work)* care nu a avut efecte practice imediate, dar a reușit să impună conceptul și să încurajeze inițiative legislative ulterioare pe tema mobbingului.

În **Italia**, *Codul Penal* incriminează faptele care lezează demnitatea persoanei și impune pedepse amplificate dacă fapta are loc în prezența mai multor persoane. (art. 596-599). În art. 582 sunt precizate *măsuri de sancționare pentru persoanele care atentează la integritatea fizică și psihică a altora*.

Codul Penal spaniol, în art. 173, stabilește *pedepse cu închisoarea de la șase luni la doi ani* pentru toți cei care aplică tratamente degradante, de natură să lezeze moral o persoană, exercitând în mod repetat atitudini ostile sau umilitoare asupra sa. În art. 174 se stipulează că este considerată contravenție și pedepsită ca atare, fapta angajatorului care, abuzând de poziția sa, recurge la metode de intimidare, presiune sau discriminare față de angajați.

Codul Penal maghiar, în art. 358, prevede că este considerată infracțiune și se pedepsește cu închisoarea de până la un an, fapta unui angajat de a insulta un subordonat de față cu martori.

De asemenea, se stabilesc *pedepse cu închisoarea de un an la cinci ani* pentru fapta angajatorului de a exercita presiuni de natură să provoace dezavantaje considerabile la locul de muncă unui angajat. Secțiunea 359 prezintă *modalitățile în care un angajator poate abuza de puterea sa*: reducând remunerația financiară a angajaților și plasându-le mai multe sarcini; convocându-i pentru un scop privat; adoptând un tratament mai puțin favorabil sau dezavantajos cu unii dintre angajați în comparație cu alții; exercitând o sancțiune disciplinară față de unii angajați, limitându-le acestora dreptul la plângere pentru acest fapt.

În **Polonia**, documentele legislative fac referire la prevenirea hărțuirii psihologice la locul de muncă, *tipul de sancțiuni* care li se aplică persoanelor care exercită un comportament nefavorabil față de angajați și *modul în care acești angajați pot identifica o atitudine care direcționează spre mobbing*.

Forul cel mai înalt care gestionează problemele referitoare la condițiile și relațiile de muncă este Consiliul Parlamentar pentru Protecția Muncii.

În **Malta**, *Authority Act* este cel care reglementează toate aspectele legate de ocuparea forței de muncă de sănătatea și securitatea ocupațională. Prin acest document normativ sunt interzise tratamentele discriminatorii și orice tip de hărțuire la locul de muncă.

Cipru, Republica Cehă, Estonia, Letonia, Lituania, Slovenia au și ele reglementări legislative în vederea prevenirii situațiilor de hărțuire psihologică la locul de muncă, fără ca acestea să conțină neapărat termenul de mobbing.

În **România** s-a dezvoltat cadrul instituțional pe problematica politicilor de prevenire și combatere a formelor de discriminare prin:

- **O.G. nr. 137/2000** privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, care oferă reperatele generale de politică publică în acest domeniu;
- **H.G. nr. 1194/2001** prin care s-a înființat *Consiliul Național de Combatere a Discriminării*, având atribuții specifice în domeniul prevenirii faptelor de discriminare, medierii părților în cazurile de discriminare, investigării, constatării și sancționării faptelor de discriminare, monitorizării cazurilor de discriminare, asistenței de specialitate a victimelor discriminării.
- **Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați.** Cu atribuții specifice pentru implementarea prevederilor legale în domeniu, este înființată *Agenția Națională pentru Egalitatea de Șanse între Femei și Bărbați*.
- **O.G. nr. 84/2004** pentru modificarea și completarea Legii nr. 202/2002, adoptată în al doilea semestru al anului 2004, prin care s-a transpus integral Directiva 2002/73/ EC de amendare a Directivei 76/207/EEC privind aplicarea principiului egalității de tratament între femei și bărbați referitor la accesul la angajare, pregătirea profesională promovarea, precum și la condițiile de muncă.

Nu există însă legislație specifică cu privire la fenomenul de mobbing, ci doar mențiuni indirecte și elemente incipiente de adresare prin politică publică.

În **Codul Muncii** (art. 5 și 171) există specificații care în interpretare pot include și gestionarea fenomenelor de tip mobbing.

Contractul colectiv de muncă unic la nivel național pe anii 2007–2010, este primul document de acest tip care conține și referiri la activități ce pot fi calificate drept mobbing. Acesta specifică faptul că regulamentele de organizare și funcționare din organizațiile publice și private trebuie să conțină prevederi nonlegislative legate de violență și hărțuire la locul de muncă.

În unele organizații private, în special multinaționale, găsim redactate și implementate **coduri de bună practică în relațiile de muncă**, care includ și elemente de prevenire și combatere a *mobbingului*.

LISTA COMPORTAMENTELOR ABUZIVE

1. acțiuni vizând împiedicarea victimei de a se exprima:

- ✓ superiorii ierarhici îi refuză victimei posibilitatea de a se exprima;
- ✓ victima este constant întreruptă când vorbește;
- ✓ colegii împiedică victima să se exprime;
- ✓ colegii țipă, jignesc victima;
- ✓ este criticată munca victimei;
- ✓ se critică viața privată a victimei;
- ✓ victima este terorizată prin apeluri telefonice;
- ✓ victima este amenințată verbal;
- ✓ amenințarea victimei în scris;
- ✓ refuzarea contactului cu victima (se evită contactul vizual, se fac gesturi de respingere etc.);
- ✓ ignorarea prezenței victimei (de ex., se adresează altei persoane, ca și când victima nu ar fi prezentă, nu ar fi văzută).

2. acțiuni vizând izolarea victimei:

- ✓ nu se vorbește niciodată cu victima;
- ✓ victima nu este lăsată să se adreseze altei persoane;
- ✓ victimei i se atribuie un alt post, care o îndepărtează și izolează de colegi;
- ✓ li se interzice colegilor să vorbească cu victima;
- ✓ se neagă prezența fizică a victimei.

3. acțiuni ce presupun desconsiderarea victimei în fața colegilor:

- ✓ victima este vorbită de rău sau calomniată;
- ✓ se lansează zvonuri la adresa victimei;
- ✓ ridiculizarea victimei;
- ✓ se pretinde că victima este bolnavă mintal;
- ✓ constrângerea victimei pentru a se prezenta la un examen psihiatric;
- ✓ se inventează o infirmitate a victimei;
- ✓ se imită acțiunile, gesturile, vocea victimei, pentru a o ridiculiza;
- ✓ sunt atacate convingerile politice sau credințele religioase ale victimei;
- ✓ se glumește pe seama vieții private a victimei;
- ✓ se glumește pe seama originii sau naționalității ei;
- ✓ victima este obligată să accepte activități umiltoare;
- ✓ notarea inechitabilă și în termeni rău intenționați a muncii victimei;
- ✓ deciziile victimei sunt puse sub semnul întrebării sau contestate;
- ✓ agresarea victimei, în termeni obsceni sau insultători;
- ✓ hărțuirea sexuală a victimei (prin gesturi sau propuneri).

4. *discreditarea profesională a victimei:*

- ✓ nu i se atribuie sarcini de realizat;
- ✓ privarea victimei de orice ocupație și vegherea pentru ca victima să nu-și găsească singură vreo ocupație;
- ✓ încredințarea unor sarcini inutile sau absurde;
- ✓ acordarea de activități inferioare competențelor;
- ✓ atribuirea în permanență a unor sarcini noi ;
- ✓ impunerea executării unor sarcini umilitoare;
- ✓ încredințarea unor sarcini superioare calificării în scopul discreditării victimei.

5. *compromiterea sănătății victimei:*

- ✓ încredințarea unor sarcini periculoase și nocive pentru sănătate;
- ✓ amenințarea cu violențe fizice;
- ✓ agresarea fizică a victimei, fără gravitate, cu titlu de avertisment;
- ✓ agresarea fizică gravă, fără rețineri;
- ✓ i se provoacă intenționat victimei cheltuieli, cu intenția de a-i produce prejudicii;
- ✓ provocarea de neplăceri la domiciliu sau la locul de muncă;
- ✓ agresarea sexuală a victimei.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- Adams, A. (1992). *Bullying at work. How to confront and overcome it*. Virago Press, Londra
- Avram, E., Cooper, C. L. (coord.) (2008). *Psihologie organizațional-managerială-Tendințe actuale*. Editura Polirom, Iași
- Babiak, P., Hare, R.D. (2006). *Snakes in suits: when psychopaths go to work*. Regan Books Publishers, New York
- Barry, B. (2007). *Speechless: the erosion of free expression in the american workplace*. Berrett-Koehler Publishers Incorporated, San Francisco
- Bogaru, C. (2013). *Ce este hărțuirea morală și cum afectează ea viața firmelor?*
www.capital.ro/detalii-articole/stiri/179441.html
- Bogathy, Z. (2002). *Conflicte în organizații*. Eurostampa, Timișoara
- Boghicevici, C. (2011). *Mobbingul - un nou termen, noi prevederi legislative cu privire la hărțuirea psihologică la locul de muncă*. Monitorul Oficial nr. 83/01-07-2011
- Crawshaw, L. (2009). *Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distractions by a thousand definitions*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research Special Issue on Workplace Mobbing & Bullying
- Davenport, N., Schwartz, R.D., Elliott, G.P. (1999). *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*, Civil Society Publishing, Ames
- Dinu, A. (2005). *Hărțuirea psihologică: dinamică, efecte și strategii de contracarare*. Revista de psihologie organizațională, 5(1)
- Fischer, G., Reidesser, P. (2001). *Tratat de psihotraumatologie*. Editura Trei, București
- Kreiner B, Sulyok C, Rothenhäusler, H.B. (2008). *Does mobbing cause post traumatic stress disorder? Impact of coping and personality*. Neuropsychiatry, 22(2)
- Lăzărescu, M. (1989). *Introducere în psihopatologie antropologică*. Editura Facla, Timișoara
- Leymann, H. (1996). *The content and development of mobbing at work*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2)
- Leymann, H., Gustafsson, A. (1996). *Mobbing at Work and the development of Posttraumatic Stress Disorders*. European Journal of Work and Organizational Psychology
- Lorenz, K. (2001). *Cele opt păcate capitale ale omenirii civilizate*. Editura Humanitas, București
- Martin, B., Florencia, P. (2012). *Public mobbing: a phenomenon and its features*.
www.rutlandmanor.com/uploads/5/.../professormartinpm120703.pdf
- Rayner, C., Keashly, L. (2005). *Bullying at work: a perspective from Britain and North America*. American Psychological Association, Washington
- Rayner, C., Keashly, L. (2005). *Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets*. American Psychological Association, Washington
- Sirota, A. (1998). *Conduite perverse în grup. Interpretări și intervenții*. Editura Polirom, Iași
- Tomescu, C., Cace, S. (coord.). (2013). *Studiu asupra fenomenului de mobbing în România*.
www.egali.ro/website/images/studiu_iccv.pdf
- Westhues, K. (2006). *Checklist Of Mobbing Indicators*. arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/checklist.htm
- Westhues, K. (2006). *The Remedy and Prevention of Mobbing in Higher Education*. Edwin Mellen Press, New York
- Zapf, D. (1999). *Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work*. International Journal of Manpower, 20(1/2)

- Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M. (1996). *On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5
- Zapf, D., Einarsen, S. (2010). *Individual antecedents of bullying: The victims and bullies în Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (ediția a 2-a), Taylor & Francis, Londra
- Zlate, M. (2007). *Tratat de psihologie organizațional-managerială* (vol. 2). Editura Polirom, Iași
- Zlate, M., Romeo, Z.C. (2002). *Mobbingul sau psihoteroarea la locul de muncă*. Revista de psihologie organizațională, 2(1).