

Bullying in the Work place

职场 反欺凌 攻略



◆【英】伊莱恩·道格拉斯 著◆

郑东云 张若 成华 译

◆ 中国时代经济出版社 ◆

Bullying in the Work place

职场 反欺辱 攻略



◇【英】伊莱恩·道格拉斯 著◇
郑东云 张若 成华 译

◆中国时代经济出版社

著作权合同登记 图字：01-2005-1971号

图书在版编目(CIP)数据

职场反欺辱攻略 / (英) 伊莱恩·道格拉斯著；郑东云等译. —北京：中国时代经济出版社，2006.1

ISBN 7-80169-855-X

I. 职… II. ①伊… ②郑… III. 职业选择—通俗读物 IV. C913.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 151102 号

Bullying in the Workplace © Elaine Douglas 2001

This permission statement is limited to reproduction of materials for educational or training events. Systematic or large-scale reproduction or distribution – or inclusion of items in publication for sale – may be carried out only with prior written permission from the publisher.

职
场
反
欺
辱
攻
略

郑东云 张若成 华译
[英] 伊莱恩·道格拉斯 著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京市东城区东四十条24号 青蓝大厦东办公区11层
邮 政 编 码	100007
电 话	(010) 68320825 (发行部) (010) 88361317 (邮购)
传 真	(010) 68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京世界知识印刷厂
开 本	787×1092 1/16
版 次	2006年1月第1版
印 次	2006年1月第1次印刷
印 张	16
字 数	160千字
印 数	1~5000册
定 价	28.00元
书 号	ISBN 7-80169-855-X/C·136

版权所有 侵权必究

如何运用这本攻略

这本攻略旨在帮助任何一个想要解决其工作中所存在的欺辱问题的人。对于人力资源和职业策划人员来说，它尤其有用，对于任何管理人员或者是监督人员也有很大帮助。不仅如此，它也能给个人予指导，如果他们能够很好运用这本攻略的话，这本书可以帮助他们凭个人力量去解决问题。

这本书的内容分为两部分。第一部分（攻略指南）分为五个章节，每一章节都是独立存在的。在尝试处理问题之前，仔细地阅读第一章（欺辱性行为存在的原因以及如何理解问题所在）是比较明智的做法。

这本攻略可以帮助你个人（或你的员工）增长有关个人行为方面的洞察力和知识。读完这本攻略之后，你将会明白人们是如何应对各种形势的，以及他们为什么那样做。它既给你们提供理论知识，同时也提供了实际可行的方法。打个比方，它不仅提供了对于问题的理解，还提供了一个行得通的规律，这个规律可以被用于到一个组织内部，帮助降低欺辱性行为发生的可能性，同时还为管理人员和个人提供了特殊的技巧。这本攻略可以帮你在组织内部建立反欺辱政策，并且保证这个政策能够得到平稳、有效地施行。它能帮助管理人员确定问题的存在，并且与他的员工们一起解决问题。第五章（个人指南）对于那些正在遭受欺辱的个人或者是目睹别人身上发生的欺辱的个人来说尤其有用。

第二部分（工具包）包含你可能需要的可以用来支持和帮助其他人的工具，或者是自己独立解决问题所需要使

用的工具。我们可以拷贝这些调查，问卷以及练习资料，以便今后的研究。这个工具包可以作为帮助你与欺凌行为进行斗争的有效资源。每一种工具都附有详细的说明：它如何使用，在什么情况下使用，以及你可能会得到什么结果。

笔者撰写这本攻略和工具包，是为了详细阐述什么是欺凌性行为，以及它为什么会发生，如何识别这种欺凌行为，以及在一个组织内部、或者是通过个人，如何去与这种行为进行斗争等等。

如果这本攻略及工具包能够得到有效利用的话，它将会非常实用，无论是整体上，至少是在某些特殊的情况下，对于组织内部的所有员工将会很有帮助。这种方式就类似于为大家建立一个资源银行，在这个资源银行内部，员工们可以谨慎地选择自己想要的杂志或者是书籍。

目录

ZHI CHANG FAN QI RU GONG LUE

◎第一部分 攻略指南	(1)
◇ 第一部分的说明	(3)
◇ 第一章 欺辱性行为存在的原因以及如何看待这个问题	(16)
◇ 第二章 制定反欺辱政策	(34)
◇ 第三章 贯彻执行反欺辱政策的管理系统	(55)
◇ 第四章 对管理人员和人力资源专业人员的指导	(64)
◇ 第五章 对员工个人的指导	(85)
◎第二部分 导言	(101)
◇ 第六章 行为模式	(108)
◇ 工具 1: 基本行为模式 (ABC)	(110)
◇ 工具 2: 认知行为模式	(112)
◇ 工具 3: 交互分析模式	(118)
◇ 工具 4: OK 圈模式	(126)
◇ 工具 5: PUCA 模式 ^{Eda © 1997}	(130)
◇ 第七章 行为理解	(133)
◇ 工具 6: 处理攻击和对峙情形的问卷	(134)
◇ 工具 7: 控制定位问卷	(145)
◇ 工具 8: 分析你的行为的问卷	(156)
◇ 工具 9: 组织内部欺辱行为的调查问卷	(166)
◇ 工具 10: 有关欺辱问题的员工调查	(175)
◇ 第八章 行为处理	(183)
◇ 工具 11: 制订脚本 (打腹稿)	(184)

◆ 工具 12: 预演	(189)
◆ 工具 13: 间断性重复	(191)
◆ 工具 14: 说“不”	(195)
◆ 工具 15: 主动倾听	(199)
◆ 工具 16: 减少怒气	(203)
◆ 工具 17: 挑战和改变思维	(208)
◆ 工具 18: 信心推动力	(216)
◆ 工具 19: 利用情商	(222)
◆ 工具 20: 制定行为方案	(238)
◆ 工具 21: 放松技巧	(243)
◆ 工具 22: 采用同行制	(247)

职场
第一部分
欺
辱
攻
略

攻略指南

攻

略

第一部分的说明

当我们提到“欺辱性行为”这个词时，大多数人脑海里可能都会出现这样一幅画面：在运动场上，暴徒捉弄着那些虚弱的或者是易受攻击的人，以及那些和暴徒本人在某些方面有着区别的人。然而，越来越多的证据表明，欺辱性行为并不只是特别存在于孩子的世界，在工作的成人之间也经常有这种现象发生。尽管在本质上它可能就是身体上的欺辱，但在职场中，它的表现形式更可能是口头上的或者是心理上的辱骂虐待。此外，那些被当作目标的并不一定就是最可怜的表演者或者是工作能力差的个人。而通常是那些受欢迎，热情并且心地很好的员工们，他们擅长自己的工作，但是却往往被选作欺辱对象。他们所受到的折磨往往都被掩饰起来，但是在一段长时间之后，我们可以看出问题的影响和严重性。

这个说明将会给大家提供许多的定义，具体解释什么是欺辱性行为；同时我们可以看出，在职场中，欺辱性行为已经有多普遍；最后将从经济和心理代价方面来理解职场中的欺辱性行为所涉及的问题。

什么是欺辱性行为？

当涉及到职场问题时，一些研究者们往往偏爱使用“心理折磨”这个术语，而不是欺辱性行为。以下是一系列的定义：

“欺辱性行为就是一个人对另一个人不公正的力量滥

用。采取的方式往往是有意的羞辱、恐吓、毁誉或者是伤害受害者。”

（《职场中的欺辱性行为》——1995 年 NASUWT 成员的调查报告）

“这是一种持久的、带有攻击、辱骂、胁迫性的、污蔑损害人的恶意行为，权力的滥用或者是不公正的刑事惩罚，使承受者感到不安，受威胁，被羞辱或者是变得脆弱而易受攻击，打击他们的自信心，还可能导致他们承受巨大的压力。”

（《职场中的欺辱性行为》——1995 年，MSF 代表和成员们的指南）

“欺辱性行为发生在这样的情况下：当一个典型的（但不是必须的）处在一个具备权力与权威，拥有信任和责任等等的位置的人，感到自己受到另一个人的威胁，这个人通常（并不总）是自己的下属，炫耀自己的素质能力，受欢迎程度，知识，技巧，力量，干劲，决心，坚韧，成功之类。这种欺辱性行为使受害人习惯于，或者是认定自己习惯于去相信自己从来就不具备这些在别人身上轻而易举就具备的素质。”

（《我眼中的欺辱性行为》——1996 年，迪姆·菲尔德著）

“职场中的欺辱性行为也就是对个人或者是员工团体有害的、带有攻击性和羞辱性的行为。这种对于个人或者是职业成果持久的恶意攻击具有典型的不可预知性和不合理性，而且通常是不公平的。这种权力或是地位的滥用可能导致旷日持久的压力和焦虑，以至于让人逐步地丧失自信，

结果是生理上遭受疾病的困扰，精神上悲痛忧伤。”

（《上议院的综述》——1996年3月，由苏希·兰普拉格·特拉斯特报告）

这些定义每条都有相通之处。概括言之，欺辱性行为包括以下要素：

- 权力问题；
- 控制问题；
- 通常是一个人职权的滥用；
- 不公平，不正当且不受欢迎的；
- 持续时间长；
- 严重损害受害人的生理和心理健康。

有一点在定义中并没有提到，但每当人们在读到法律文献时，都会发现这一点昭然若揭，那就是：欺辱性行为并不是一个意图问题。欺辱者是否打算以一种攻击性的方式来行动并不重要，重要的问题是，这些举动和行为是如何在受害人身上发生影响的。如果他或她感到受威胁或是被羞辱了，或者是感到和认为这个行为有胁迫性，那么，就应该被看成是欺辱性行为。

欺辱性行为有多普及？

职场中的欺辱性行为可能已经存在几百年了。中世纪在田间劳作的农奴可能更不像是被他们的君主所欺辱或折磨，他们所受到的可能只是身体上的折磨，而不是我们现在想像可能发生的那种情况。无论如何，我们自认为生活在一个更加开明的时代，会天真地期望人与人之间是以尊敬和体谅来互相对待。然而，不幸的是，一切看上去并不是那么一回事。欺辱性行为的本质已经变得更加狡猾和世

故了，现在很少有员工受到老板雇主的身体袭击，但是权力、职位的控制和滥用，却仍然存在着，并且都是真真切切存在的事实。

你还记得在小时候可能曾经听过的这个说法吗？

“你可以用棍棒和石头损伤我的身体，但是辱骂却永远不会伤害到我。”

你难道不相信吗？言词的欺辱是更强有力的破坏，它可能会造成比生理上影响更大的打击。

20 世纪 90 年代，关于欺辱性行为有多普遍的各种信息已经越来越多地显露出来。被分发到不同环境职场中的调查和问卷得出了相似的结果。令人惊愕的一点就是，首先人们都不嫌麻烦花时间来回答问卷；同时，照经验来讲，收集用于研究目的的调查数据并不是一般地困难。这就充分反映了一个事实：人们已强烈地认识到了这个问题的严重性，他们认为通过揭露自己的亲身经历来帮助解决问题是非常重要的。

以下是近期所作的有关职场中欺辱性行为的调查结果中所列的一些事实和数据。

* 1994 年 斯坦福大学商学院公布了一个调查结果，表明英国 53% 的雇员们（大约 1400 万人）在工作中遭受到欺辱性行为。

* 1995 年 人事发展研究所进行了一个调查，结果显示：在英国的雇员中，基本上 8 个人中有 1 个（约 300 万人）在近 5 年内曾经在工作中遭受到欺辱。这些曾遭受过欺辱性行为的员工中的半数以上都声明，在他们的单位内部欺辱性行为是非常普遍的行为，而 1/4 的员工反映说在最近一年中这种欺辱行为情况还在不断恶化。

* 1996 年 MSF 职场代表们的调查。30% 的作答者认

为，欺辱性行为是一个非常严重的问题，大多数人都宣称这个问题在最近5年内得到了进一步恶化。72%的作答者反映他们的雇主并没有为解决欺辱性行为的问题制定相关政策。

★1997年 TUC 申诉虐待老板的电话咨询热线，在5天内接到了5000多个电话。其中，38%的电话都与欺辱性行为有关——这个比例远远超过其他的问题，如低工资（25%），合同问题（15%）以及工作时间过长（13%）等。

★1998年 贸易联盟健康和代表们不断地在增加上交有关工作中欺辱性行为的报告，而由 UNISON 公共部门联盟的一个研究揭露，66%的成员们曾经目睹或者亲身经历过工作时的欺辱性行为。

下面还有1998年10月由贸易联盟协会发起的一次反欺辱运动的调查报告。

TUC 秘书长约翰·蒙克斯说道：

向英国某些剥削最厉害的老板们施加压力是一个长期且非常艰难的过程，尤其是有如此之多的职场虐待问题都是关起门来进行的，为数众多的被剥削者在害怕的情况下不得不工作。贸易联盟和有良知的雇主们应该联合起来，一起去揭露工作中的剥削问题。这就是为什么 TUC 要发起一次全国性的运动来反对职场中的欺辱性行为——大家向糟糕老板阵线提出的抱怨申诉中最主要的一项。

这项运动的目的是，让大家明白职场中欺辱性行为的判定标准，向那些受到这一行为影响的人提供帮助，并且着眼考虑寻求一些能够帮助联盟和雇主们有效解决问题的实用方法。

当时这项运动也得到了公众健康部长泰萨·乔威尔的支持。她在贸易联盟协会说道，欺辱性行为对受害者的健



康有着长期危害的后果，甚至远比在一个特定的公司里的职业要长久。她还宣告，将会提供用于帮助医生们确定与工作相关的疾病和用于更好的治疗的公共基金。

我们应该承认，欺辱性行为已经成为单位内部一个越来越严重的问题，并且它还在职场引发了一系列其他的问题。所造成的影响，不仅仅是在财政方面，更主要是与健康和安全息息相关，并且对受害人有着心理上和生理上的双重影响。

财政上的损失

● 20 世纪 90 年代

- 根据 TUC 贸易联盟协会的数据，大约有 500 万人曾经或者正在遭受工作中的欺辱性行为。以此导致的财政上的损失十分巨大，在工业上因为工人旷工而造成的损失高达 40 亿英镑。

- 据健康和安全行政部门估计，由于压力方面的疾病问题，每年大约有 600 万个工作日遭到流失。而欺辱性行为则被看作是造成压力的主要原因所在。

- 1996 年管理研究院的报告表明，由于患病缺席，每年有 270000 个工作日流失，导致工业上年年渐长的巨大损失，英国国民健康保险系统（NHS）和纳税人的 70 亿英镑也因此流失。

这三条信息都是从迪姆·菲尔德的网站上下载下来的。

(www.successunlimited.co.uk)

● 2000 年

- 曼彻斯特大学科学技术研究院（UMIST）的报告表明，近 5 年以来，4 个人中有 1 个都曾经受到过欺辱，而欺辱性行为造成每年多达 1890 万的工作日遭到流失。这一最

新的研究是从70个组织中选取了5300名员工为样本做的调查，这些组织包括有英国国民健康保险系统（NHS），邮政和电信，公共服务，高等教育，教育行业，地方政府，制造业，酒店，表演艺术，零售业，银行业，配药工业，自发性的组织，警察，火警和营救体系以及政府监狱体系（《破坏性的人际冲突和工作中的欺辱性行为》，2000年UMIST）。

这些结果都表明欺辱性行为已然成为职场中的一个严重问题。

计量财政上的损失，可能比计量雇员心理上所遭受的痛苦要简单得多，但是这种心理上的痛苦绝对和前者一样意义重大。

那么欺辱性行为是怎么影响员工健康和心理上的安宁的？

要想在原因（欺辱性行为）和结果（健康疾病，心理安宁的破坏）之间建立一种直截了当的联系，并不总是那么容易的。某一些结果比其他的要显而易见，比如说与压力相关的问题则通常能追溯到欺辱事件。除了压力，还有其他并不是那么明显的后果。我们需要作更进一步的研究。

压力

当人们感觉到自己受到威胁，或者是被置于太大的压力之下的话，就会遭受到重压的影响。每个人对威胁和压力的反应都不尽相同，这与他们的生活经历，性格脾气和有效的应付战略有关。尽管如此，如果我们把注意力集中在欺辱性行为问题以及确认的共同行为上，比如说权力和职位管理的滥用，在经历一段长时间之后，很容易看出某些人是如何被严重地影响的。

承受着重压的员工可以表现出一系列的症状。可能包

括以下的某项或某些项：

- 焦虑；
- 沮丧；
- 睡眠不足；
- 疲劳；
- 易怒；
- 频繁的疾病（免疫系统衰弱，易受攻击）；
- 无法集中注意力；
- 记忆力减退；
- 犹豫不断，令人怀疑的决策能力；
- 信心遭到破坏，自尊心薄弱。

因此，重压能够严重损伤一个人的生理健康和心理安宁。

丧失职业和维持生计的手段

当一个人遭受到系统地、持续地欺辱，情况可能最终会演变成为某种让他们无法忍受的结果。他们可能会认为，对于自己来说，除了转到不同的部门或者是离开公司之外，别无选择。在某种情况下，这就是一个从“热煎锅里出来到火堆里”的问题，特别是当新的工作不具备同样的地位或者是前途时。许多员工采取侧面战术而进入到另一个部门，甚至还有人选择一个职责和挑战都远不如以前的工作，就是因为他们筋疲力尽了，满腹挫折感而且他们的自信心已经被完全击碎了。尽管如此，这种工作上的转变并不一定会带来他们预期的效果，而他们会继续遭受被排挤出自己的工作的不公平感和之后所带来的痛苦和怨恨。

有时，人们在没有其他新工作的选择的情况下辞去自己原来的工作，或者是选择提前退休，而这两种情况都不是那么令人满意。同样情况，也有很多人是因为健康上的