

MOBINGAS KAIP ORGANIZACINIO GYVENIMO PROBLEMA: PRIEŽASČIŲ, RAIŠKOS IR PASEKMIŲ ĮVERTINIMAS IR ANALIZĖ

Jonas Pacevičius, Erika Janulytė

Šiaulių universitetas

Anotacija

Straipsnyje pateikiami teoriniai, tyriminiai ir autentiško empirinio tyrimo duomenys, atskleidžiantys mobingo reiškinių prigimtį, paplitimo mastą, priežastis, raiškos formas ir pasekmes. Tyrimas, atliktas dvejose prekybinėse įmonėse, parodė, kad tai dažnas reiškinys. Šalies ir ištirtose organizacijose su mobingo apraiškomis susiduria daugiau nei trečdalis apklaustų darbuotojų. Mobingas tiriamose organizacijose susijęs su organizacinėmis, socialinių santykių ir asmeninių darbuotojų savybių problemomis. Akcentuojamos mobingo pasekmės darbuotojui ir organizacijai. Lyginamoji mobingą patiriančių ir nepatiriančių darbuotojų asmeninių savijautos rodiklių analizė parodė, kad pirmųjų tokie simptomai kaip depresija, nervingumas, psichosomatiniai sutrikimai, savivertės sumažėjimas ir blogėjantys santykiai su aplinkiniais išreikšti gerokai stipriau. Tikėtina, kad būtent todėl 40 proc. mobingą patiriančių apklaustų asmenų linkę pakeisti esamą darbo vietą. Pateikiamos pagrindinės gairės mobingo reiškinių minimizavimui ir profilaktikai.

Pagrindiniai žodžiai: mobingas, priešiškus, agresyvus bendravimas, darbuotojų savijauta, organizaciniai nuostoliai.

Įvadas

Vienas svarbiausių socialinių reiškinių, sukeliančių daugelį problemų organizacijoje, yra priešiškas dalies organizacijos narių elgesys kitų grupės narių atžvilgiu. Šis reiškinys pastaruoju metu įvardijamas kaip mobingas, arba psichologinis teroras, vykdomas dalies darbo grupės narių kitų darbuotojų atžvilgiu. Žeminimas, bauginimas, priekabiavimas, grasinimai yra psichologiniam smurtui būdingos raiškos formos. Šis reiškinys atsiliepa fizinei, psichinei ir socialinei darbuotojų sveikatai, o tai kenkia visai organizacijai, nes padaugėja pravaikštų, krinta darbo motyvacija ir darbo našumas, blogėja darbo santykiai, prarandami gabūs darbuotojai (Eičinas, Vilkevičius, 2005). Tyrimai rodo, kad mobingas yra ne tiek asmens, kiek įstaiigos ir visuomenės lygmens problema, todėl tyrimų rezultatai padeda nustatyti, kokių veiksnių gali imtis

organizacija, siekdama kontroliuoti šį reiškinį ir užtikrinti jo prevenciją.

Daugelyje Europos Sąjungos (ES) šalių darbuotojų patiriamo psichologinio smurto tyrimai profesinės sveikatos ir saugos mokslinių tyrimų srityje priskiriami prie prioritetinių (15). Paaikškėjo, kad mobingas nėra retas reiškinys organizacijose: nustatyta, kad ES mobingą patiria apie 11 proc. darbuotojų, o Amerikoje – apie 17 proc. darbuotojų (Vandekerckhove, Commers, 2003). Lietuvoje mobingo mokslinių tyrimų kryptimi žengiami tik pirmieji žingsniai. Ši padėtis negali tenkinti, nes tyrimai rodo, kad pagal šio reiškinio paplitimą organizacijose Lietuva gerokai lenkia tiek ES, tiek artimiausių kaimyninių šalių vidurkius. 2005 m. atliktas tyrimas, kuriame buvo apklausta 470 mokytojų, ir paaikškėjo, kad net 25,6 proc. mokytojų patiria psichologinį spaudimą iš savo kolegų (Malinauskienė ir kt., 2005). 2005 m. Europos fondo lėšomis 27 šalyse atlikti tyrimai leidžia teigti, kad įvairios mobingo raiškos formos Lietuvoje dažnesnės, lyginant su ES vidurkiu. Pagal bauginimo ir priekabiavimo dažnumą Lietuva yra pirmajame ES valstybių penketuke (15).

Problemos aktualumas didėja ir todėl, kad šiuo metu, blogėjant socialinei-ekonominei mūsų šalies padėčiai, mobingas tampa vis dažnesne organizacijų vadovų naudojama priemone siekiant priversti darbuotojus savo noru palikti darbo vietą ir taip išvengti su išėitinių kompensacijų išlaidomis susijusių sąnaudų. Valstybinės darbo inspekcijos duomenimis (16), vis dažniau sulaukiama darbuotojų skundų dėl patiriamo psichologinio smurto, kai darbdavys priverčia darbuotoją sutikti su jam nepalankiomis darbo sutarties sąlygomis ar nutraukti ją darbuotojui nepalankiu būdu. Darbuotojai nuo tokio darbdavių elgesio juridiskai nėra apsaugoti.

Tyrimo tikslas – įvertinti dviejų prekybinių organizacijų darbuotojų patiriamo mobingo priežastis, raišką ir pasekmes žmonėms ir organizacijai.

Tyrimo objektas – mobingas, jo priežastys ir paplitimo mastas prekybos centruose.

Tyrimo metodai: 1) mokslinės literatūros analizė; 2) apklausa raštu: anketa ir diagnostinis mobin-

go klausimynas, parengti remiantis Leymann (1996) sukurtu ir Zapf ir kt. (1996) atliktu tyrimu; 3) statistinė ir lyginamoji duomenų analizė: dviejų prekybos centrų ir mobingą patiriančių ir nepatiriančių darbuotojų grupių palyginimas.

Mobingo samprata, priežastys ir pasekmės

Mobingo samprata. Pirmą kartą mobingo terminą 1960 m. pavartojo etologijos mokslo pradininkas Lorenz. Tirdamas gyvūnų elgseną, jis stebėjo reiškinių, kai grupė mažesnių gyvūnų puola vieną didesnę savo gentainį (Otzurk et al., 2008). Vėliau buvo pastebėta, kad mobingas egzistuoja ne tik gyvūnų pasaulyje, bet ir žmonių grupėse. 1980 m. mobingo reiškinių išsamiai ėmė tyrinėti švedų psichologas Leymannas, kuris atlikęs išsamias studijas Švedijoje ir Vokietijoje, įrodė, kad mobingas plačiai paplitęs verslo aplinkoje (Gravois, 2006). Remiantis Leymannu (1996), mobingas – tai priešiška ir neetiška komunikaciją darbe, dėl kurios asmuo įstumiamas į beviltišką, gynybinę poziciją. Pastarųjų metų užsienio autorių darbuose mobingas vadinamas psichologiniu teroru, pasireiškiančiu priešišku elgesiu ir neetiška komunikacija, kuris sistemiškai nukreipiamas dažniausiai į vieną asmenį (Yildirim ir kt., 2007). Tai sistemingas asmens terorizavimas, spaudimas, gąsdinimas ir menkinimas darbovietėje. Išskirtinai mobingą apibūdina Otzurk ir kt. (2008) teigdami, kad tai emocionalus Linčo teismas, tyčinė, sisteminė žmogaus priespauda. Daugelis autorių pažymi, kad mobingas yra planingas ir nuoseklus procesas, turintis konkretų tikslą, t. y. neetiškais ir neatsakingais veiksmais kelti asmeniui nuolatinį stresą, tikintis kad asmuo bus „išstumtas“ iš organizacijos. Taigi galutinis mobingo tikslas – priversti asmenį palikti savo darbo vietą. (Otzurk ir kt., 2008; Gravois, 2006; Yildirim ir Yildirim, 2007).

Mobingo priežastys. Esminės yra organizacinio pobūdžio priežastys, kurias galima suskirstyti į tris grupes: silpna organizacijos kultūra, netinkamas darbo organizavimas bei nekompetentingi vadovai (Moayed ir kt., 2005). Organizacijose, kuriose vertinama tolerancija, atvirumas, pagarba, lygios teisės, yra mažiau galimybių atsirasti mobingui. Tačiau jei vadovai nesilaiko skelbiamų vertybių – kuriamas dvejetainis standartas ir suteikiama teisė taip elgtis kitiems (Dereškevičiūtė, 2007). Dažniau mobingas atsiranda tose organizacijose, kuriose vyrauja autokratinis vadovavimo stilius (Petraitis, 2008). Autokratinis valdymo stilius sąlygoja kolektyvo pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, susiskaldymą, nepasitikėjimą vienas kitu ir priešišumą. Vadovas autokratas sąmoningai riboja kontaktus su pavaldiniais, riboja pavaldinių savarankiškumą, nesupažindina jų su organizacijos perspektyvomis ir esama padėtimi. Taigi tokiu būdu darbuotojams nesuteikiamas grįžtamasis ryšys, jie nežino, ką

daro gerai, blogai, ką ir kaip reikia keisti. Atsiranda komunikacijos trūkumas, kurį Vandekerckhove ir kt. (2003) įvardija kaip dar vieną mobingo priežastį. Kita priežasčių grupė slypi nedarniuose darbuotojų santykiuose: pavydas, siekis įtikti vadovams, egocentiška atskirų asmenų elgsena ir negarbinga konkurencija tarp darbuotojų – tai dažniausios priežastys, lemiančios mobingo atsiradimą (Zapf, 1999).

Priešišką grupės elgseną gali lemti mobinguojamojo asmeninės savybės: dažniau mobingą patiria asmenys, kurie nuo aplinkinių skiriasi rase, tautybe, amžiumi, negalia, šeimyniniu statusu, seksualine orientacija (Dereškevičiūtė, 2007). Dažnai mobinguojamaisiais tampa naujokai, kurie nepriima nusistovėjusių normų, vertybių, elgesio modelių ir nerodo jokių pastangų prisiderinti prie organizacijos narių. Nepripažįs naujas kolektyvo narys tampa trukdžiu, kurį kiti nariai sąmoningai stengiasi pašalinti, todėl susidaro užburtas ratas, o darbo vieta tampa vaidų ir konfliktų arena (Vaišvila, 2008). Mobingo priežastimi gali tapti menkas mobinguojamojo *savivertės ir pasitikėjimo savimi jausmas*. Zapf (1999) teigia, kad kuo mažesnė žmogaus savivertė, tuo jis labiau pažeidžiamas dėl išsakomos kritikos ar priekaištų, ir tai verčia asmenį riboti santykius su kolegomis, o šie šiuo atveju dar labiau jį puola.

Puolėjo agresiją gali paskatinti ir išskirtinės teigiamos asmens savybės, kurios disonuoja su daugumos narių savybėmis: taip būna, kai asmuo pasižymi dideliu pasiekimų poreikiu, stipria darbo motyvacija. Dėl šių savybių kolegos jaučia grėsmę, todėl prieš asmenį nukreipia mobingą (Zapf, Gross, 2000). Neimantytė (2005) taip apibūdina mobinguojamo asmens portretą: gabus, talentingas, sąžiningas, malonus – tai tie bruožai, kuriuos persekiotojas stengiasi iš jo atimti. Taigi tie asmenys, kurie savo elgesiu, vertybėmis ar kompetencija teigiamai skiriasi nuo darbo grupės (entuziastingas, lojalus, uolus), turi didesnę tikimybę tapti mobinguojamaisiais (Dereškevičiūtė, 2007).

Mobingo atsiradimą organizacijoje gali lemti ir puolėjo asmeninės savybės. Puolėjas gali taikyti mobingą, kaip apgalvotą ir apskaičiuotą strategiją, siekiant stabilizuoti savo įtakos sferą. Atsiradus asmeniui, kuris trukdo įgyvendinti puolėjo tikslus, stengiamasi juo „atsikratyti“ taikant mobingą (Zapf, 1999). Tokio elgesio motyvaciją lemia puolėjo *savigarbos gnyimas*. Žemas savivertės ir pasitikėjimo savimi jausmas būdingas ne tik mobingą patiriantiems asmenims, bet ir puolėjams. Tais atvejais, kai puolėjas susiduria su gabesniu, talentingesniu kolega, atsiskleidęs menkas savivertės jausmas verčia puolėją agresyviai reaguoti į susiklosčiusią situaciją ir taip ginti savo savigarbą. Ypač tai būdinga nekompetentingiems vadovams, kurie vadovo postą galimai užėmę neteisėtai ar nesąžiningai (Zapf, Gross, 2000). Agresyvų elgesį gali lemti ir

priešinga situacija, kuomet puolėjas turi perdėtą pasitikėjimo savimi ir savivertės jausmą (Zapf, 1999). Perfekcionizmu, arogancija ir narcisizmu pasižymintis asmenys (dažniausia vadovai) nemėgsta kritikos, nepripažįsta savo klaidų, bet priskiria jas kitiems, turi sunkumų deleguojant užduotis, ir tai skatina priešiška elgesį su kolegomis ar su pavaldiniais.

Mobingo pasekmės. Dažniausia mobingą patiriantys asmenys palieka savo darbo vietą, tačiau prieš tai ilgai kenčia puolėjo psichologinį spaudimą. Mobingą patiriantys asmenys susiduria su įvairiomis fiziologinėmis, psichologinėmis ir socialinėmis problemomis (Niedl, 1996). Mobingo sukeltas sveikatos problemas ir jų poveikį mobingą patyrusiam asmeniui Leymann ir Gustafsson (1996) skirsto į 6 grupes (žr. 1 lent.).

1 lentelė

Mobingo pasekmės darbuotojui

| Pasekmių grupė | Simptomai |
|--------------------------------------|---|
| Kognityvinių funkcijų sutrikimai | Sutrinka atmintis, sunku sutelkti dėmesį, tinkamai atlikti darbus. |
| Elgesio pokyčiai | Agresyvumas, apatija, emocinės pusiausvyros ir savikontrolės sutrikimai, nerimas, nesaugumo jausmas, nuolatinis susierzinimas, depresija. |
| Miego sutrikimai | Nemiga, ankstyvas pabudimas. |
| Ilgalaikis stresas | Bloga fizinė savijauta, prakaitavimas, kvėpavimo sutrikimai, kraujo spaudimo pakitimai, širdies ritmo sutrikimai ir kt. |
| Psichosomatiniai sutrikimai | Skrandžio ir pilvo, nugaros, galvos, raumenų skausmai, apetito praradimas. |
| Savigarbos ir savivertės sumažėjimas | Abejojama savo kompetencija, gebėjimais, nuvertinama sukaupta patirtis ir savybės. |

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Leymann, Gustafsson (1996) ir Dereškevičiūte (2007).

Beveik pusė mobingą patyrusių asmenų susiduria su potrauminio streso sindromu. Blogiausiu atveju mobingas gali baigtis savižudybe (Yildirim ir kt., 2007). Tyrimai parodė, kad Švedijoje apie 12 proc. savižudybių priežastis – mobingas (Gravois, 2006).

Mobingas kenkia ne tik mobingą patiriančiam

asmeniui, bet ir visai organizacijai. Ozturk ir kt. (2008) nuomone, mobingas turi savybę pasklisti visoje organizacijoje – būdingas savitarpio pasitikėjimo, pagarbos ir motyvacijos praradimas. Todėl prastėja organizacijos veiklos rezultatai. Dėl mobingo patiriamų organizacinių nuostolių klasifikacija pateikta 2 lent.

2 lentelė

Mobingo pasekmės organizacijai

| Nuostolių priežastis | Paaškinimas |
|--|--|
| Pravaikštos ir nedarbingumas | 27 proc. mobinguojamųjų daro pravaikštas, 57 proc. būna nedarbingi iki 6 savaičių, 12 proc. būna nedarbingi daugiau nei 3 mėn., tuo tarpu organizacija praranda lėšas. |
| Darbuotojų kaita | 50 proc. mobinguojamųjų palieka darbo vietą, 60 proc. iš jų išeina savo noru., 47 proc. teigia norintys palikti darbo vietą. Taigi reikalingos lėšos naujų darbuotojų paieškai, netenkama kvalifikuotų darbuotojų. |
| Produktyvumo mažėjimas | Organizacijose, kuriose vyrauja mobingas, 27 proc. visų apklaustųjų teigia pastebėję produktyvumo sumažėjimą. 20 proc. visų darbuotojų teigia, kad sumažėjo jų motyvacija, 55 proc. mobinguojamųjų ir 30 proc. jų bendradarbių prisipažino, kad dirbo atmestinais. |
| Mobingo sukeltos organizacinės problemos | Reikalingos informacijos nuspėjimas, bendradarbiavimo nebuvimas ir pan. sukelia nuostolius dėl netinkamo darbų atlikimo. |
| Teismo išlaidos | 55 proc. asmenų dėl patirto mobingo kreipiasi į teismą, taigi organizacija turi atlyginti moralinius nuostolius. |

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Zapf (1999).

Mobingo žalą patiria ne tik asmuo ir organizacija, tačiau ir visuomenė, kuri moka kompensacijas už gydymą ir reabilitaciją, taip pat ir tais atvejais, kai mobingą patyręs asmuo palieka darbą ir nenori (negali) ieškoti kito darbo, arba anksti išeina į pensiją – visuomenė moka nedarbingumo pašalpas ir pensijas.

Įvertinus nuostolius, kuriuos organizacija ir visuomenė patiria dėl profesionalaus darbuotojo netekimo, konfliktiškos aplinkos ir išėkvotos energijos, tampa tikslinga ieškoti priemonių, galinčių padėti išvengti mobingo. Efektyvias prevencines priemones galima parengti tik aptikus mobingo faktus ir jų dažnį

organizacijoje ir identifikavus konkrečias šio reiškinio priežastis. Tuo tikslu atliktas tyrimą dvejuose UAB „Norfos mažmena“ prekybos įmonėse, kuriuo buvo siekiama atsakyti į tris probleminius klausimus: ar ir kaip mobingas pasireiškia tarp UAB „Norfos mažmena“ darbuotojų? Kokios priežastys tai lemia? Ar dėl patiriamo mobingo blogėja UAB „Norfos mažmena“ darbuotojų psichologinė ir fiziologinė sveikata?

Tyrimo metodas

Tyrimui pasirinktas apklausos raštu metodas. Buvo parengtas 4 blokų klausimynas iš 18 uždaru klausimų: pirmas blokas – demografinis, antras skirtas galimoms mobingo priežastims organizacijoje, trečias – mobingo raiškai, ketvirtas – mobingo pasekmėms.

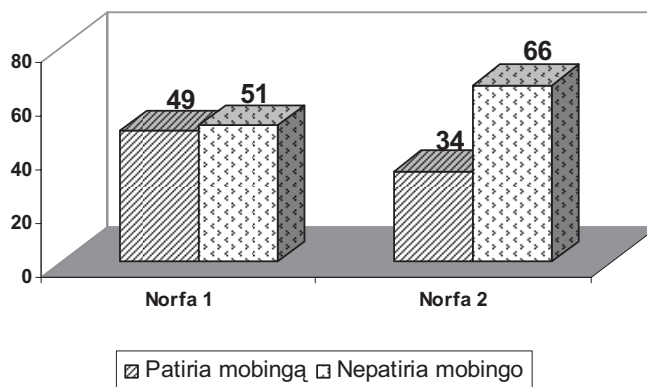
Antrasis klausimų blokas, skirtas su mobingo priežastims įvertinti, buvo sudarytas remiantis apžvelgta mokslinė literatūra. Trečiasis blokas sudarytas remiantis Leymanno psichologinio teroro inventoriūmi (LPTI) (Leymann, 1990) ir Zapf, Knorz, Kulla (1996) atliktu tyrimu. Sudarant klausimyną buvo išskirtos penkios su mobingo raiška susijusios klausimų grupės: 1) *galimybių bendrauti ribojimas*; 2) *socialinė izoliacija*; 3) *kenkimas profesinei karjerai*; 4) *kenkimas reputacijai*; 5) *fizinės / žodinės agresijos naudojimas*. Remiantis Zapf ir kt. (1996) atliktu tyrimu, respondentų buvo prašoma įvertinti, kaip dažnai per paskutinius 6 mėn. jiems teko susidurti su teiginiuose nurodytu elgesiu, prašant pasirinkti vieną iš penkių galimų variantų: *kasdien, kartą per savaitę,*

kartą per mėnesį, labai retai, niekada. Remiantis šia metodika asmuo patiria mobingą tuo atveju, kai jam tenka susidurti su *bent vienu* klausimyne paminėtu teiginiu, jei jis kartojasi *bent kartą per savaitę* ir trunka *mažiausiai šešis mėnesius*. Ketvirtasis klausimų blokas, skirtas mobingo pasekmėms, buvo sudarytas remiantis Zapf ir kt. (1996) atliktu tyrimu. Autoriai išskyrė penkias mobingo pasekmių grupes: *depresija, nervingumas, psichosomatiniai sutrikimai, sumažėjusi savivertė, bendravimo sunkumai*. Rezultatų įvertinimui buvo naudota Likerto skalė, t. y. respondentai turėjo įvertinti teiginius *nuo visiškai nesutinku* (1) iki *visiškai sutinku* (5).

Tiriamieji. Tyrime dalyvavo 85 respondentai, dvejų UAB „Norfos mažmena“ prekybos centrų darbuotojai (90,4 proc. visų dirbančių) – 70 moterų ir 15 vyrų, kurių amžius svyravo nuo 18 iki 59 m. 77 proc. apklaustųjų turi vidurinį ir spec.vidurinį išsilavinimą, 20 proc. – aukštąjį arba nebaigtą aukštąjį, likę 3 proc. – nebaigtą vidurinį išsilavinimą. 70 proc. darbuotojų darbo stažas yra iki 2 m., tik 15 proc. – daugiau nei 3 m. Daugelis apklaustųjų – eiliniai darbuotojai ir tik 5 proc. imties sudarė vadovaujantys asmenys.

Rezultatai

1 pav. pateikti duomenys rodo bendrą mobinguojamųjų asmenų skaičių (proc.) dvejose prekybinėse įstaigose. Kaip matyti, pirmoje jų praktiškai pusė darbuotojų pripažįsta esantys mobinguojami, antroje – trečdalis. Šie duomenis viršija visus žinomus mūsų ir kitų šalių vidurkius.



1 pav. Mobingą patiriančių ir nepatiriančių asmenų skaičius dvejose organizacijose (proc.), N = 85

Abejuose tirtuose prekybos centruose iš 85 respondentų su mobingu teigė susiduriantys 35. Galima manyti, kad santykinai didelį mobingą patiriančių asmenų skaičių tirtose organizacijose lėmė tyrime naudota metodika. Remiantis šia metodika, asmuo patiria mobingą tuo atveju, kai jam tenka susidurti su *bent vienu* LPTI klausimyne paminėtu teiginiu, ir jei jis kartojasi *bent kartą per savaitę* ir trunka *mažiausiai šešis mėnesius*. Tyrimo klausimyne buvo pateikta 30

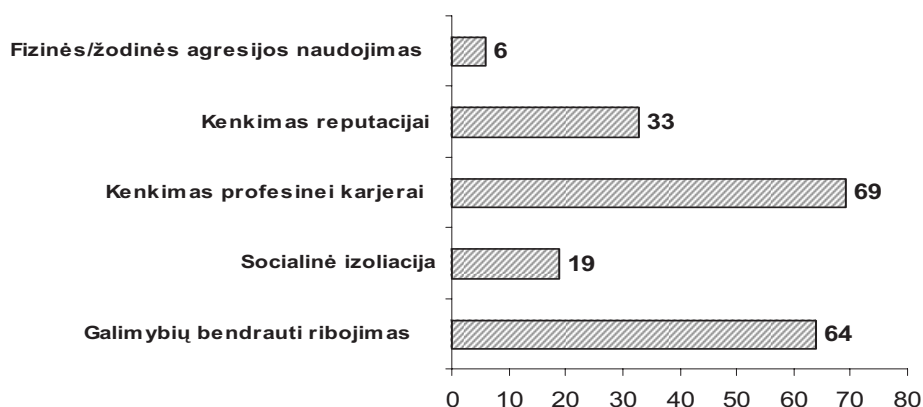
mobingui būdingų raiškos atvejų. 3 lent. pateikti duomenys, kurie rodo, kad daugiausiai, t. y. 57 proc. respondentų susiduria su 1–3 mobingo raiškos atvejų. 14 proc. respondentų teigė, kad jie per paskutinius 6 mėn. darbovietėje kasdien arba kartą per savaitę susiduria su daugiau nei 16 mobingo raiškos atvejų. Mažiausiai, t. y. 3 proc. respondentų teigė susiduriantys su 13–15 klausimyne pažymėtų mobingo raiškos atvejų.

Patiriamų mobingo atvejų skaičius (proc.), N = 35

| | 1–3 atvejai | 4–6 atvejai | 7–9 atvejai | 10–12 atvejų | 13–15 atvejų | 16 ir daugiau atvejų |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|----------------------|
| Patiriamų mobingo atvejų skaičius | 57 | 14 | 12 | 0 | 3 | 14 |

Svarbu įvertinti tas elgesio formas, pagal kurias asmenys sprendžia, kad yra mobinguojami. 2 pav. pateikiami duomenys, rodantys, kiek mobingui priskiriamų atvejų tenka atskiroms mobingo raiškos grupėms. Matyti, kad pirmauja dvi raiškos grupės: „Kenkimas profesinei karjerai“ (69 atvejai) ir „Galimybių bendrauti ribojimas“ (64 atvejai). *Kenkimas karjerai* itin pasireiškia nuolat skiriamomis naujomis papildomomis užduotimis, kurios mobinguojamam

nepriklauso, nuolatine nepagrįsta kritika, atkaklia trūkumų paieška, skiriant menkavertes užduotis, kurios neatitinka mobinguojamo kvalifikacijos, ir pan. *Galimybių bendrauti ribojimas* pasireiškia nuolatiniu pertraukinėjimu per pokalbį, vengimu bendrauti be aiškios priežasties, ribojimu galimybės išsakyti savo nuomonę, bendraujant pakeltu tonu, šaukiant, barant ir pan.



2 pav. Mobingo atvejų skaičius pagal raiškos grupes

Kenkimas reputacijai (33 atvejai) dažniausia pasireiškia nuolat skleidžiant nepagrįstus (asmenį žeminančius ir žeidžiančius) gandus, apkalbomis, žeidžiančiomis pravardėmis, džiugesiu dėl asmeniui iškilusių sunkumų ir pan. *Socialinė izoliacija* (19 atvejų) pasireiškia demonstratyviu ignoravimu, kitų darbuotojų nuteikinėjimu prieš mobinguojamą asmenį, atsisakymu apskritai bendrauti ir pan. Gauti rezultatai parodė, kad su *fizinės / žodinės agresijos naudojimu* mobingą patiriantys asmenys susiduria rečiausiai (6 atvejai). 33 proc. mobinguojamų respondentų teigė, kad kasdien prieš juos naudojamas psichologinis smurtas. 50 proc. nurodė, kad su šiuo reiškiniu jiems tenka susidurti kartą per savaitę. Reikia pažymėti, kad psichologinis smurtas gali būti suprantamas skirtingai, dažniausia jis susijęs su grasinimais. Taigi 17 proc. respondentų teigė, kad jiems kasdien tenka susidurti su raštiškais arba žodiniais grasinimais. Tarp mobinguojamųjų nebuvo teigiančių, kad jiems yra tekę susidurti su fiziniu smurtu ar seksualiniu priekabiavimu.

Reikia pažymėti, kad trys, labiausiai išreikštos mobingo raiškos grupės, yra glaudžiai susijusios su organizacinėmis problemomis, kurios bus aptartos. Netin-

kamas užduočių skirstymas, vadovavimo problemos ir kitos, analizuojamose organizacijose egzistuojančios problemos, sukelia organizacijos narių nepasitenkinimą, pavydą, priešiškumą tarp grupuočių ir tai inspiruoja apkalbas, gandus, agresyvią bendravimą ir kt.

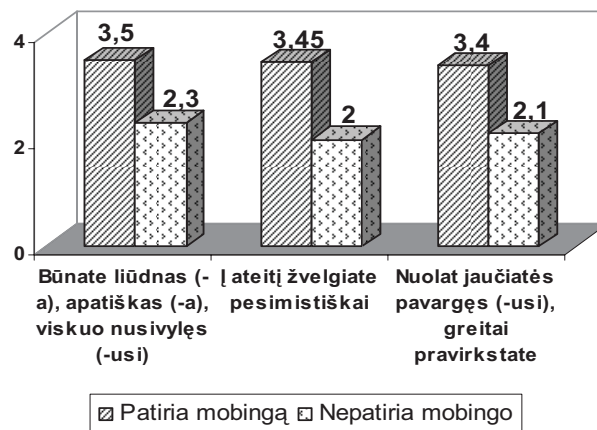
Mobingo **priežastys** buvo analizuojamos pagal tris priežasčių grupes: 1) organizacinės problemos; 2) konfliktų sprendimas; 3) darbuotojų socialiniai santykiai ir asmeninės savybės. Tyrimas parodė, kad organizacijoje, kurioje mobinguojamų asmenų yra daugiau (Norfa-1), priežasčių, sąlygojančių mobingo reiškinius visose priežasčių grupėse, yra daugiau ir jos stipriau išreikštos. Gauta, kad šioje organizacijoje vadovas ir darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis (respondentų nuomonių skirtumas 5 balių Likerto skalėje sudaro 0,60 balo). Joje netinkamai skirstomos užduotys: vieni dirba daugiau, kiti mažiau (0,46 balo); vadovas veikia labiau autokratiškai (0,34 balo), nėra teisingos ir motyvuojančios atlyginimo sistemos (0,60 balo) ir kt. Dauguma Norfa-1 respondentų (68 proc.) teigia, kad iškilę konfliktai nėra sprendžiami priimtų normų ir egzistuojančių taisyklių pagrindu. 37 proc. darbuotojų teigia, kad vadovas ignoruoja

konfliktą, arba išitraukęs į konfliktą palaiko tik vieną pusę. Analizuojant darbuotojų socialinius santykius ir asmenines savybes, išaiškėjo, kad tarp abiejų kolektyvų narių vyrauja pavydas, siekis pelnyti vadovų palankumą (respondentų nuomonių vidurkis skiriasi nežymiai). Bendravimo atmosfera Norfa-1 vertinama blogiau nei Norfa-2 (vidurkių skirtumas – 0,60 balo). Neformalios, kitų narių atžvilgiu priešiškos grupuotės, kurios taip pat gali lemti mobingo reiškinius, egzistuoja abejose organizacijose (atsakymų vidurkiai – atitinkamai 3,2 ir 3,6 balo).

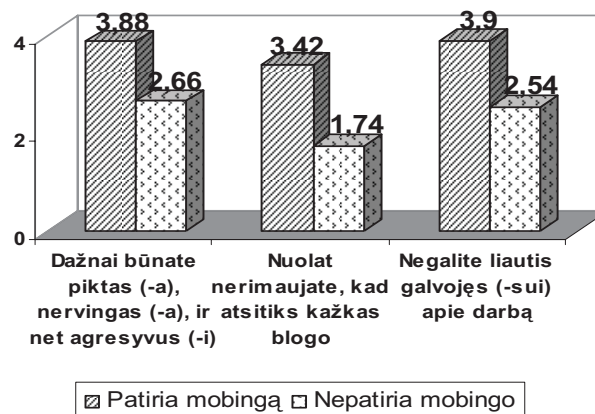
Taigi matyti, kad abejuose tirtuose prekybos centruose yra problemų, kurios gali tapti mobingo

priežastimi. Respondentų atsakymų vidurkiai leidžia teigti, kad Norfa-1 prekybos centre priežasčių kilti mobingo reiškiniams yra daugiau nei Norfa-2 prekybos centre.

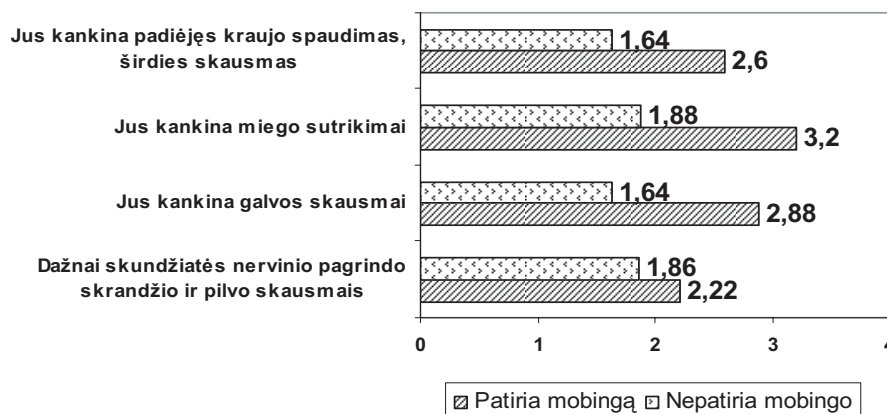
Mobingo pasekmių analizė. Gauti duomenys leidžia palyginti mobingą patiriančių ir nepatiriančių darbuotojų asmeninės savijautos rodiklius, įvertinant galimai su mobingu susijusius depresijos, nervingumo, psichosomatinio sutrikimų, savivertės sumažėjimo ir blogėjančių santykių su aplinkiniais simptomus. 3–5 pav. pateikti depresijos, nervingumo ir psichosomatinio sutrikimų simptomai, kuriuos išgyvena mobingą patiriančios ir nepatiriančios darbuotojų grupės.



3 pav. Depresijos simptomai



4 pav. Nervingumo simptomai

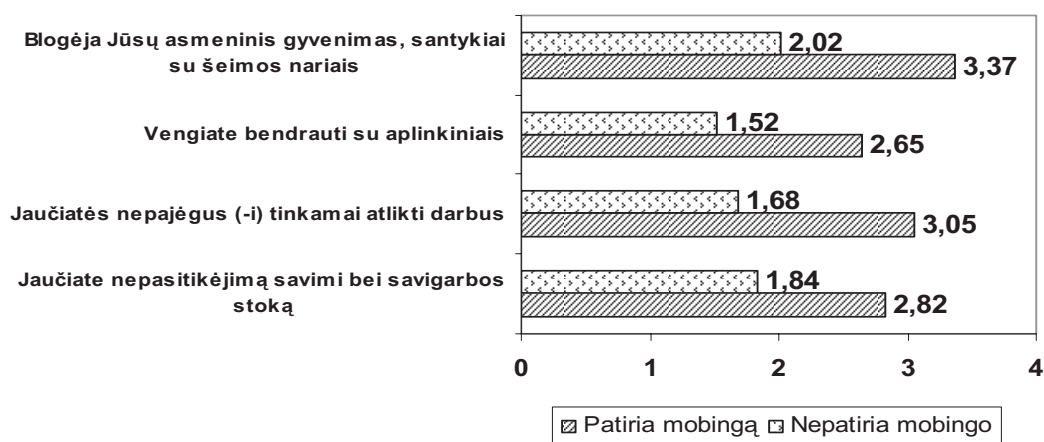


5 pav. Psichosomatinio sutrikimų simptomai

Kaip matyti iš 3–5 pav., visi emociniai ir psichosomatinių sutrikimų rodikliai (sprendžiant pagal respondentų vertinimus) yra aukštesni mobingą patiriančių darbuotojų grupėje. Depresiją įvertinančių teiginių nuomonių vidurkis mobinguojamųjų grupėje yra 3,45, o mobingo nepatiriančių grupėje – 2,20. Matyti, kad mobingą patiriantys asmenys yra nervingesni: nuomonių vidurkis siekia 3,73, nepatiriančių – 2,66. Psichosomatiniai sveikatos sutrikimai nėra stipriai išreikšti (bendras pateiktų teiginių nuomonių vidurkis yra 2,72). Didžiausių nuomonių vidurkį turi teiginys, kad mobingą patiriančius asmenis kankina miego sutrikimai – 3,2. Kitų, su psichosomatiniais sutrikimais susijusių, teiginių atsakymų vidurkiai nesiekė 3, tai reiškia, kad dauguma respondentų su pateiktais teigi-

niais nesutiko. Mobingo nepatiriančių asmenų nuomonių vidurkis yra 1,76 balo.

Dar viena mobingo pasekmė – sumažėjusi asmens savivertė ir blogėjantys santykiai su aplinkiniais. Kaip buvo įvertinti su šia mobingo pasekmių grupe susiję teiginiai, matyti 6 pav. Respondentų nuomonių vidurkiai parodė, kad mobingą patiriančių asmenų savijauta blogesnė nei asmenų, kurie mobingo nepatiria. Bendras pateiktų teiginių nuomonių vidurkis – 2,97. Didžiausią nuomonių vidurkį pasiekė teiginys „Blogėja Jūsų asmeninis gyvenimas, santykiai su šeimos nariais“ – nuomonių vidurkis 3,37. Atsakymų vidurkis asmenų, kurie nepatiria mobingo, yra 1,77. Vadinasi, šiems asmenims problemų dėl sumažėjusios savivertės ir blogėjančių santykių su aplinkiniais nėra būdingi.



6 pav. Sumažėjusios savivertės ir blogėjančių santykių su aplinkiniais simptomai

Taigi matyti, kad mobingą patiriančių asmenų emocinė ir psichofizinė savijauta blogesnė nei jį nepatiriančių. Gauti rezultatai taip pat parodė, kad mobinguojamųjų grupėje atskirų asmenų savijauta yra skirtinga, nes kiekvienas žmogus skirtingai reaguoja į psichologinį terorą. Galima pasiremti teorinėje darbo dalyje minėtais Yildirim ir kt. (2007), kurie teigė, kad situacija, kurią vienas asmuo gali ilgai toleruoti, kitam gali rimtai pakenkti.

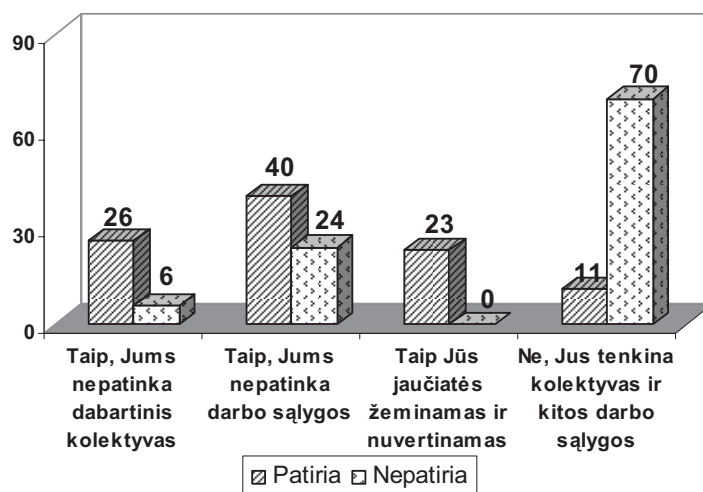
Buvo nagrinėjamas klausimas, ar mobinguojamųjų savijauta priklauso nuo patiriamų mobingo atvejų skaičiaus, kurį matome 3 lent. Gautas tiesinės koreliacijos koeficientas $r = 0,29$ ($p < 0,05$) rodo labai silpną, nors statistiškai ir patikimą, ryšį tarp kintamųjų. Taigi didėjantis asmens patiriamų mobingo atvejų skaičius labai silpnai sąlygoja didėjantį asmens patiriamų mobingo pasekmių skaičių. Todėl galima teigti, kad net ir vienas asmens patiriamas mobingo raiškos atvejis, gali skaudžiai atsiliepti mobinguojamojo savijautai ir sveikatai.

Tyrimas parodė, kad moterys labiau nei vyrai dėl mobingo jaučia įvairius psichinius, fizinius ir socialinius sveikatos sutrikimus. Bendri pateiktų teiginių nuomonių vidurkiai siekė 3,38 (moterys) ir 2,80 (vyrai). Tyrimo rezultatai parodė, kad mobinguojamoms

moterims, labiau nei vyrams, būdingi depresijos, savivertės sumažėjimo ir santykių blogėjimo simptomai, o kiti rodikliai – nervingumo ir psichosomatinių sutrikimų – lyties atžvilgiu skiriasi nežymiai.

Patiriantys mobingą asmenys dažnai jaučia motyvacijos ir pasitenkinimu darbu stoką, ir tai skatina juos keisti darbo vietą. Tačiau dažnai tai padaryti nėra lengva dėl tam tikrų aplinkos sąlygotų arba asmeninių priežasčių. Apklausos rezultatai parodė, kad dauguma mobingą patiriančių asmenų norėtų keisti savo darbo vietą (žr. 7 pav.).

Matyti, kad 40 proc. mobingą patiriančių asmenų keistų darbo vietą, nes jiems nepatinka dabartinės darbo sąlygos, 26 proc. – darbo kolektyvas, 23 proc. teigė norintys keisti darbo vietą, nes jaučiasi žeminami ir nuvertinami. Taigi galima teigti, kad mobingą patiriančių asmenų motyvacija likti esamoje darbovietėje yra sumažėjusi. Tuo tarpu 70 proc. mobingo nepatiriančių asmenų teigė, kad juos tenkina darbo sąlygos ir kolektyvas, todėl darbo vietos keisti nenorėtų, 24 proc. norėtų keisti darbo vietą, nes jiems nepatinka dabartinės darbo sąlygos. Tarp respondentų, kurie nepatiria mobingo nebuvo nei vieno, kuris norėtų keisti darbo vietą dėl to, kad jaučiasi žeminamas ir nuvertinamas. Vadinasi, galima daryti



7 pav. Mobingą patiriančių ir nepatiriančių respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl noro keisti darbo vietą ir tai lemiančių priežasčių (proc.)

išvadą, kad mobingą patiriantys asmenys labiau nei jo nepatiriantys, norėtų keisti savo darbo vietą.

Apibendrinant atliktą tyrimą, galima teigti, kad mobingo reiškiniai šalies organizacijose yra labai dažni, jų neigiamos pasekmės žmogui ir organizacijai yra akivaizdžios, tačiau nepaisant to, organizacijų vadovai nėra pakankamai rimtai tuo susirūpinę. Tikėtina, kad situacija keisis, kai vadovai realiai suvoks žmogiškų išteklių vadybos svarbą ir naudą, ir kai formosis tikras poreikis negatyvių reiškinų organizacijose tyrimams ir jų prevencijai.

Išvados

1. Tyrimas, atlikus dviejų prekybos įmonių apklausą ir testavimą, atskleidė mobingo (psichologinio teroro) mastą, priežastis, raiškos formas ir pasekmes. Daugiau nei trečdalis (41 proc.) tirtų organizacijų darbuotojų teigia esantys mobinguojami.
2. Organizacijoje, kurioje mobinguojamų asmenų yra daugiau (Norfa-1), priežasčių, sąlygojančių mobingo reiškinį visose priežasčių grupėse, yra daugiau ir jos stipriau išreikštos (skirtingos darbuotojų ir vadovų vertybės, netinkamai skirstomos užduotys, vadovas veikia autokratiškai, nėra teisingos ir motyvuojančios atlyginimo sistemos).
3. Pagrindinės mobingo raiškos formos yra galimybių bendrauti ribojimas, kenkimas profesinei karjerai ir kenkimas reputacijai.
4. Mobingą patiriančių asmenų emocinė ir psichofizinė savijauta blogesnė nei mobingo nepatiriančių. Patiriantys mobingą asmenys jaučia motyvacijos ir pasitenkinimo darbu stoką ir tai skatina juos keisti darbo vietą. Apklausos rezultatai parodė, kad dauguma mobingą patiriančių asmenų norėtų pakeisti esamą organizaciją.
5. Šis ir kitų autorių tyrimai parodė, kad mobingo reiškinį formuoja organizacinės, darbuotojų so-

cialinių santykių problemos bei mobinguojamo asmens ir puolėjo asmeninės savybės.

Literatūra

1. Davenport, N., Distler Schwartz, R., Pursell Elliott, G. (1999). *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*, Iowa, USA: Civil Society Publishing.
2. Dereškevičiūtė, E. (2007). Mobingas arba kiek kainuoja gera darbuotojų savijauta. *Vadovas ir pasaulis*, 7–8, 34–37.
3. Eičinas, J., Vilkevičius, G. (2005). *Smurto ir priekabiavimo darbe prevencija Lietuvos Respublikoje*. Lietuvos žemės ūkio universitetas.
4. Gravois, J. (2006). Mob Rule. *Chronicle of Higher Education*, 52 (32), 10–12.
5. Yildirim, A., Yildirim, D. (2007). Mobbing in the workplace by peers and managers: mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 16 (8), 1444–1453.
6. Yildirim, D., Yildirim, A., Timucin, A. (2007). Mobbing behaviors encountered by nurse teaching staff. *Nursing Ethics*, 14 (4), 447–463.
7. Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5 (2), 165–184.
8. Leymann, H., Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5 (2), 251–276.
9. Malinauskienė, V., Obelenis, V., Šopagienė, D. (2005). Psychological terror at work and cardiovascular diseases among teachers. *Acta Medica Lituanica*, 12 (2), 20–25.
10. Moayed, F. A., Daraiseh, N., Shell, R., Salem, S. (2006). Workplace bullying: a systematic review of risk factors and outcomes. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7 (3), 311–327.
11. Niedl, K. (1996). Mobbing and Well-being; Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5 (2), 239–250.

12. Neimanytė, M. (2005). Moralinis persekiojimas darbe. *Psichologija Tau*, 4, 4–8.
13. Ozturk, H., Sokmen, S., Yilmaz, F., Cilingir, D. (2008). Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 20 (9), 435–442.
14. Petraitis, T. (2008). *Psichologinis teroras (mobingas), psichologinis bauginimas (bullyingas)*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
15. *Planuojamas psichologinio smurto darbe tyrimas*. (2007). Higienos instituto informacinis biuletenis.
16. Shallcross, L. Z. (2003). *The Pecking Order: Workplace Mobbing in the Public Sector*, Unpublished Master of Public Sector Management thesis. Griffith University, Brisbane.
17. Sheehan, M. (2004). Workplace Mobbing: a proactive response. Paper presented at the Workplace Mobbing Conference, 14th–15th October 2004, Brisbane, Australia.
18. *Valstybinė darbo inspekcija: pagrindinės problemos – neišmokami atlyginimai bei neteisėti atleidimai iš darbo* (2009). Infolex teisės portalas.
19. Vandekerckhove, W., Commers, M. S. R. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times? *Journal of Business Ethics*, 45 (1/2), 41–50.
20. Vaišvila, G. (2008). Spąstai naujokams. *Psichologija Tau*, 1, 34–37.
21. Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 1–25.
22. Zapf, D., Gross, C. (2000). Mobbing – Konflikteskalation am Arbeitsplatz. *Forschung Frankfurt – Wissenschaftsmagazin der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt*, 18 (1), 22–33.
23. 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 & Organizational Psychology*, 5 (2), 215–238.

J. Pacevičius, E. Janulytė

Mobbing as a Problem of Organizational Life: the Evaluation and Analysis of Reasons, Expressions and Consequences

Summary

The article presents theoretical, experimental and empirical data that reveals nature, prevalence, causes, expressions and consequences of mobbing phenomenon. Psychological terror (mobbing) in working life means hostile and unethical communication which is directed in a systematic way by one or a number of persons mainly toward one individual. Mobbing manifests in three ways: (1) by employees against a colleague, (2) by employees against a subordinate and (3) by employees against a superior. It may be described as horizontal, downward and upward mobbing. Whatever its direction is, it consists of or includes the harmful treatment of or the putting of harmful pressure on an employee, often with the intention and effect of inducing him to leave (Zucker, 1996). These actions take place often (almost every day) and over a long period (at least for six months) and, because of this frequency and duration, result in considerable psychic, psychosomatic and social misery (Leyman, 1996). Typically, there are five phases of mobbing, the first being the initial conflict or critical incident stage. The second phase is where psychological abuse is increasingly directed at the victim. The third phase appears when management intervenes, often siding with the perpetrators, and the levels of harm increase. The fourth phase is recognizable when the target is accused of being ‘difficult’ or ‘mentally ill’ and the final phase is marked by the expulsion of the target from their employment (Davenport et al., 1999). “Not infrequently, mobbing leads to the end of the target’s career, marriage, health, and livelihood. From a study of circumstances surrounding suicides in Sweden, H. Leymann (1996) found that about twelve percent of people who take their own lives have recent-

ly been mobbed at work” (Leyman, 1996). L. Shallcross (2003) suggests 12 criteria by which mobbing may be recognized. They include: systematic collusion; malicious intent to cause harm; behaviour that is frequent and enduring; a power imbalance; passive aggressive behaviour against any worker; women at risk from other women, particularly in female dominated workplaces; those who experience mobbing often are being trusted, co-operative, conscientious, and high achievers, loyal to the organization and identifying strongly with their work; escalation of a minor conflict; management failing to recognize what is going on and, when they do, tending to side with the perpetrators; the person experiencing mobbing is deemed to be at fault; the actions result in the person experiencing mobbing leaving the workplace; and the person who experiences mobbing is left severely traumatised, resulting in general health problems, post-traumatic stress disorder, or sometimes in suicide. Individual mobbing victims, their families, and co-workers experience social, psychological, and economic consequences as a direct result of workplace mobbing. These impacts and effects should be fully explored to determine the hidden impacts of workplace mobbing on the wider community. Such effects include poor decision-making on issues with wide ranging effects, vulnerability to corrupt practices, poor customer service and the implications, for example, of public sector client needs not being considered or effectively addressed. In this context, investing in prevention and impact-reduction strategies makes very good business sense (see: Sheehan, 2004).

Our study carried out in two commercial enterprises has shown that this phenomenon is common and wide-

spread in the country and in the analyzed organizations, namely: the phenomenon of mobbing is faced by more than a third of the surveyed workers. Mobbing at the organizations is related to the organizational, social relations and personal aspects of workers' problems.

The study was carried out using a questionnaire based on H. Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LPTI) (Leymann, 1990) and on the results of study accomplished by D. Zapf et al. (1996). The questionnaire consisted of five groups of questions: 1. Possibilities to restrict communication, 2. Social isolation, 3. Career sap, 4. Damage to reputation, 5. Physical / verbal aggression. Respondents were asked to assess how often during the last six months they had to deal with the said behaviour, by choosing one of five options: daily, weekly, monthly, rarely, never. According to this method, a person is considered to have experienced mobbing, if he encountered at least one of the problems mentioned in questions in the questionnaire, if it repeats at least once a week and lasts for at least six months. Another cluster was designed to assess the five groups of mobbing consequences, namely: depression, nervousness, psychosomatic disorders, low self-esteem, communication difficulties. The questionnaire comprises 30 mobbing-specific cases.

The study included 85 respondents, employees of two supermarkets (90.4% of all workers), 70 women and 15 men, aged 18 to 59 years. The investigation revealed that

in one of them almost half of the workers were mobbed, in the other one there is one-third of such workers. These data exceed all averages known to us and the rest of the world averages. Mobbing causes were analyzed in three groups: 1. organizational problems, 2. conflict resolution, 3. social relations and personal qualities.

The study has shown that mobbed people feel lack of motivation and job satisfaction, and these feelings encourage them to change jobs. The majority of people experiencing mobbing would like to change their place of employment. All the indicators (according to the assessments of respondents) of emotional and psychosomatic disorders are higher in mobbed groups. The study showed that mobbed women more than men feel different mental, physical and social health disorders.

Comparative analyses of personal well-being indicators of mobbed and non-mobbed employees showed that the symptoms, such as depression, nervousness, psychosomatic disorders, decrease in self-esteem and worsening relations with those around them, are expressed much stronger among mobbed people. It is likely that this is why 40 percent of employees experiencing mobbing tend to change the organization they work at. The study has helped to draw the broad outlines of mobbing events minimization and prevention.

Keywords: mobbing, hostility, aggressive communication, employee well-being, organizational losses.