

# MOBINGAS

darbuotojų santykiuose:

individas, organizacija, sociumas



Jolita VVEINHARDT  
Pranas ŽUKAUSKAS

# MOBINGAS

darbuotojų santykiuose:

individas, organizacija, sociumas

Monografija

Vytauto Didžiojo universiteto leidykla  
2012, Kaunas

UDK 331.4:316.48

Vv-04

**Recenzavo:**

prof. habil. dr. Robertas Jucevičius, Kauno technologijos universitetas

prof. habil. dr. Vytautas Pranas Pranulis, Vilniaus universitetas

prof. habil. dr. Antanas Seilius, Klaipėdos universitetas

Rekomendavo spaudai Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto taryba  
2012 m. birželio 22 d., protokolo Nr. 11/03.

ISBN 978-9955-12-847-2

e-ISBN 978-9955-12-848-9

© Jolita Vveinhardt, 2012

© Pranas Žukauskas, 2012

© Vytauto Didžiojo universitetas, 2012

# TURINYS

Paveikslų sąrašas .....	9
Lentelių sąrašas .....	11
Sąvokų sąvadas .....	15
Autorių žodis .....	21
Ižanga .....	23
<b>1. MOBINGO, KAIP DISKRIMINACIJOS DARBUOTOJŲ</b>	
<b>SANTYKIUOSE, TEORINĖS PRIELAIDOS .....</b>	<b>31</b>
1.1. Diskriminacijos darbuotojų santykiuose konceptualizavimas .....	32
1.1.1. Diskriminacija kaip darbuotojų tarpusavio santykių disfunkcija .....	33
1.1.1.1. Darbuotojų santykiai .....	35
1.1.1.2. Diskriminacijos darbuotojų santykiuose determinavimas .....	39
1.1.1.3. Teisinis diskriminacijos aspektas .....	42
1.1.1.4. Diskriminacijos darbuotojų santykiuose auka .....	44
1.1.1.5. Smurtinis socialinės atskirties organizacijoje aspektas .....	49
1.1.1.6. Prietarų ir stereotipų įtaka darbuotojus diskriminuojantiems santykiams .....	53
1.2. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, samprata .....	60
1.2.1. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, diskursas .....	61
1.2.1.1. Mobingo koncepto semantinės išvestinės .....	62
1.2.1.2. Mobingo apibrėžimas .....	70
1.2.2. Mobingo procesas ir jo dalyviai .....	76
1.2.2.1. Mobingo proceso fazės ir laipsniai .....	76
1.2.2.2. Mobingo dalyviai: nukentėjusieji, puolantieji ir bendrininkai .....	77
1.2.2.3. Sociodemografinės mobingo dalyvių charakteristikos .....	80
1.2.2.4. Mobingo specifiškumas: lietuviško mentaliteto bruožai .....	82
1.2.3. Mobingo veiksmai .....	89
1.2.3.1. Gandai, kaip mobingo poveikio priemonė, organizacijoje .....	95
1.2.4. Mobingo priežastys .....	99
1.2.4.1. Mobingo priežastys individo lygmeniu .....	100

1.2.4.2. Mobingo priežastys organizacijos lygmeniu .....	102
1.2.4.3. Socialinis mobingo kontekstas .....	106
1.2.4.4. Kompleksinis mobingo priežasčių modelis individo, organizacijos ir socialiniu lygmenimis .....	108
1.2.5. Mobingo pasekmės .....	112
1.2.5.1. Mobingo pasekmės individo lygmeniu .....	113
1.2.5.2. Mobingo pasekmės organizacijos lygmeniu .....	116
1.2.5.3. Socioekonominės mobingo pasekmės .....	123
1.2.5.4. Kompleksinis mobingo pasekmių modelis individo, organizacijos ir socialiniu lygmenimis .....	130
1.2.6. Mobingo prevencija .....	135
1.2.6.1. Mobingo prevencija individo lygmeniu .....	136
1.2.6.2. Mobingo prevencija organizacijos lygmeniu .....	137
1.2.6.3. Kompleksinis mobingo prevencijos modelis individo, organizacijos ir socialiniu lygmenimis .....	141
1.2.7. Mobingo intervencija .....	143
1.2.7.1. Mobingo intervencija individo lygmeniu .....	144
1.2.7.2. Mobingo intervencija organizacijos lygmeniu .....	146
1.2.7.3. Kompleksinis mobingo intervencijos modelis individo, organizacijos ir socialiniu lygmenimis .....	150
1.3. Mobingas kaip organizacijos klimato veiksnys .....	158
1.3.1. Organizacijos klimato ir organizacijos kultūros diskursas .....	158
1.3.2. Organizacijos klimato tyrimai: raida ir sandara .....	167
1.3.3. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, įtaka organizacijos klimatui .....	186
Apibendrinimas .....	192
<b>ŠŽMOBINGO, KAIP DISKRIMINACIJOS DARBUOTOJŲ SANTYKIUOSE, GERINANT ORGANIZACIJOS KLIMATĄ, TYRIMO METODOLOGIJA .....</b>	<b>197</b>
2.1. Lyginamoji mobingo instrumentų analizė .....	198
2.2. Aktualūs tyrimai užsienyje .....	204
2.3. Mobingo tyrimai Lietuvoje .....	206
2.4. Mobingo diagnostavimo modelio struktūrograma .....	210
2.4.1. Organizacijos klimato būklės diagnostavimo etapas .....	214
2.4.2. Mobingo diagnostavimo etapas .....	216
2.4.3. Mobingo intervencijos veiksmų parinkimo etapas .....	220
2.5. Mobingo diagnostavimo instrumento formavimas .....	223

2.5.1. Tyrimo instrumento konstravimo etapai .....	223
2.5.2. Tyrimo instrumento ekspertiniai vertinimai .....	224
2.5.3. Tyrimo instrumento struktūra .....	234
Apibendrinimas .....	250
<b>%MOBINGO, KAIP DISKRIMINACIJOS DARBUOTOJŲ SANTYKIUOSE, DIAGNOZAVIMAS .....</b>	
3.1. Tyrimo imties charakteristikos .....	254
3.2. Ėstatistinių metodų ir rodiklių pagrindimas .....	257
3.3. Tyrimų rezultatai .....	261
3.3.1. Kokybinis mobingo tyrimas .....	262
3.3.1.1. Puolimo požymiai ir raiška .....	263
3.3.2. Žvalgomasis mobingo tyrimas .....	269
3.3.2.1. Instrumento patikimumo nustatymas .....	269
3.3.2.2. Sociodemografinės mobingo dalyvių charakteristikos .....	289
3.3.3. Instrumento metodologinės ir psichometrinės charakteristikos .....	298
3.3.4. Organizacijos klimato tyrimo rezultatai .....	313
3.3.5. Mobingo tyrimo rezultatai .....	327
3.3.6. Prietarų ir stereotipų, kaip mobingo darbuotojų santykiuose veiksmių, raiškos organizacijose tyrimo rezultatai .....	349
3.3.7. Latentinė mobingo raiška .....	355
3.3.8. Vadybiniai mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, gerinant organizacijų klimatą, intervencijos sprendimai .....	360
Apibendrinimas .....	368
Išvados ir rekomendacijos .....	371
Summary .....	377
Literatūra .....	393
Priedai .....	429
1 priedas. Internetinio puslapio www.mobingas.lt fragmentas .....	430
2 priedas. Organizacijos klimato būklės požymiai pavienių teiginių lygmeniu .....	431
3 priedas. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, veiksmai pavienių teiginių lygmeniu .....	438
4 priedas. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymiai pavienių teiginių lygmeniu .....	442
Asmenvardžių rodyklė .....	445





## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Mobingo raktinių žodžių žemėlapis .....	73
2 pav.	Ryšiai tarp neigiamo socialinio elgesio ir sveikatos sutrikimų .....	75
3 pav.	Mobingo dalyvių vaidmenys .....	78
4 pav.	Kompleksinis mobingo priežasčių modelis: IOS lygmenys .....	110
5 pav.	Mobingo priežasčių ir pasekmių modelis .....	119
6 pav.	Mobingo poveikio organizacijos veiklai modelis .....	129
7 pav.	Kompleksinis mobingo pasekmių modelis: IOS lygmenys .....	132
8 pav.	Kompleksinis mobingo prevencijos modelis: IOS lygmenys .....	142
9 pav.	Mobingo intervencijos modelis .....	152
10 pav.	Mobingo paplitimo darbo vietoje valdymas .....	153
11 pav.	Mobingo darbo vietoje kryžminių lygių perspektyvos .....	154
12 pav.	Kompleksinis mobingo intervencijos modelis: IOS lygmenys .....	155
13 pav.	Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, gerinant organizacijos klimata, struktūrograma .....	213
14 pav.	Organizacijos klimato būklės diagnozavimo etapas .....	215
15 pav.	Organizacijos klimato diagnozavimo etapo klausimai .....	216
16 pav.	Mobingo diagnozavimo etapas .....	217
17 pav.	Mobingo diagnozavimo etapo klausimai .....	219
18 pav.	Mobingo intervencijos etapas .....	220
19 pav.	Mobingo intervencijos etapo klausimai .....	221
20 pav.	Tyrimo instrumento konstravimo etapai .....	224
21 pav.	Mobingui ir organizacijos klimatui priskirtinos charakteristikos bei kriterijai .....	225
22 pav.	Instrumento charakteristikos ir kriterijai, išskirti po ekspertinių vertinimų .....	235
23 pav.	Instrumento charakteristikos „Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymiai“ struktūrinis elementas .....	236
24 pav.	Instrumento charakteristikos „Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, veiksmi“ struktūrinis elementas .....	237
25 pav.	Instrumento charakteristikos „Papildomi mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymiai“ struktūrinis elementas .....	238
26 pav.	Instrumento charakteristikos „Organizacijos klimatas“ struktūrinis elementas .....	238
27 pav.	Hipotezių tikrinimo algoritmas .....	248
28 pav.	Instrumento struktūra .....	249
29 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal profesinės veiklos sritis (N=351) .....	290

30 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal priekabių trukmę .....	291
31 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal priekabių pasikartojimo dažnumą .....	292
32 pav.	Patyrusių diskriminaciją ir mobingą respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sritis .....	293
33 pav.	Patyrusių diskriminaciją ir mobingą respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ....	294
34 pav.	Patyrusių diskriminaciją ir mobingą respondentų pasiskirstymas pagal lytį .....	294
35 pav.	Patyrusių diskriminaciją ir mobingą respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	295
36 pav.	Patyrusių diskriminaciją ir mobingą respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą .....	296
37 pav.	Organizacijos klimatas padalinio ir organizacijos lygmenyse pagal išskirtus organizacijos klimato kriterijus (N=1379) .....	321
38 pav.	Organizacijos klimatas įvairių veiklos sričių padalinio ir organizacijos lygmenimis (N=1379) .....	323
39 pav.	Organizacijos klimatas skirtingo sektoriaus padaliniuose ir organizacijose .....	324
40 pav.	Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, charakteristikų pasiskirstymas įvairių veiklos sričių padaliniuose (N=1379) .....	329
41 pav.	Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, charakteristikų pasiskirstymas įvairių veiklos sričių organizacijos lygmeniu (N=1379).....	330
42 pav.	Mobingas, kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose, organizacijos ir padalinio lygmenimis pagal išskirtus mobingo kriterijus .....	331
43 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal profesinės veiklos sritis (N=1379) .....	337
44 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje (N=1379) .....	338
45 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal patirtas priekabas (N=1379) .....	338
46 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal patirtų priekabių trukmę .....	339
47 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal patirtų priekabių pasikartojimo dažnumą .....	340
48 pav.	Patyrusių diskriminaciją ir mobingą respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sritis .....	341
49 pav.	Patyrusių diskriminaciją ir mobingą respondentų pasiskirstymas pagal sektorius ...	343
50 pav.	Patyrusių diskriminaciją ir mobingą respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ....	344
51 pav.	Patyrusių diskriminaciją ir mobingą respondentų pasiskirstymas pagal amžių .....	345
52 pav.	Patyrusių diskriminaciją ir mobingą respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą .....	347
53 pav.	Patyrusių diskriminaciją ir mobingą respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje .....	348
54 pav.	Daugiamatės skalės modelis su išsamia požymių struktūra .....	357
55 pav.	Vadybinių intervencijos sprendimų modelis .....	362
56 pav.	Vadybinius sprendimus veikiančys išorės ir vidaus valios laukai .....	363
57 pav.	Įvairovės valdymo sprendimai .....	364
58 pav.	Dviejų stadijų intervenciją įgalinanti konfliktų prevencijos schema .....	365

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Terorizavimo darbo vietoje terminų ir apibrėžimų chronologinė eiga .....	65
2 lentelė. Mobingas diskriminuojančių darbuotojų santykių kontekste: terminai ir apibrėžimai .....	68
3 lentelė. Lietuvos mokslininkų, analizavusių mobingo reiškinių, publikuotų tyrimų raida .....	69
4 lentelė. Mobingo veiksmų aprašas pagal pasikartojimų dažnumą .....	95
5 lentelė. Stresoriai, ligos simptomai ir aukos reakcija pagal mobingo fazes .....	116
6 lentelė. Mobingo įtaka aukos darbinei veiklai ir darbingumui .....	121
7 lentelė. Mobingo pasekmės individo, organizacijos, valstybės lygmenimis .....	128
8 lentelė. Pagalbos paieškos už organizacijos ribų .....	146
9 lentelė. Darbovietės reagavimo į mobingą tipai .....	147
10 lentelė. Mobingo reiškinio intervencija organizacijos ir individo lygmenimis .....	151
11 lentelė. Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros sąvokos .....	161
12 lentelė. Konceptinių organizacijos kultūros ir organizacijos klimato elementų palyginimas .....	165
13 lentelė. Organizacijos klimato ir/arba mikroklimato sąvokos .....	168
14 lentelė. Išvestiniai organizacijos klimato instrumentų kriterijai pagal D. Koyis ir T. DeCotiis .....	176
15 lentelė. Užsienio ir Lietuvos autorių išskirti organizacijos klimato diagnozavimo kriterijai 1963–2009 m. ....	179
16 lentelė. Organizacijos klimato kriterijai .....	183
17 lentelė. Užsienio šalių autorių naudoti instrumentai mobingui diagnozuoti.....	201
18 lentelė. Užsienio šalių autorių išskirti mobingo diagnostavimo instrumentų kriterijai ....	203
19 lentelė. Pirmojo ekspertinio vertinimo matrica .....	228
20 lentelė. Antrojo ekspertinio vertinimo matrica .....	230
21 lentelė. Vertinimui pateiktų kriterijų svorio vidurkio ir indikatorių skaičiaus palyginimas abiejuose etapuose .....	233
22 lentelė. Instrumento charakteristikų, kriterijų ir indikatorių fragmentas .....	239
23 lentelė. Instrumento indikatoriai, kuriais matuojami kriterijai ir charakteristikos .....	241
24 lentelė. Organizacijos klimato indikatoriai mobingui diagnozuoti .....	243
25 lentelė. Instrumento indikatorių skaičiaus kaita .....	246
26 lentelė. Imties dydis, patikimumo lygmuo ir imties paklaida .....	255
27 lentelė. Imties tūrio ir generalinės aibės nustatymas .....	255

28 lentelė. Uždarų klausimų formuluotės ir atsakymų pasiskirstymas (N=10) .....	266
29 lentelė. Diskusinių klausimų formuluotės ir atsakymų apibendrinimai (N=10) .....	266
30 lentelė. Aukos puolimo požymiai ir raiška (N=10) .....	268
31 lentelė. Instrumento subskalių metodologinės kokybės charakteristikos (žvalgomasis tyrimas) .....	271
32 lentelė. Instrumento mobingo veiksmy, požymių ir papildomų požymių subskalių vidinė konsistencija bei subskales sudarančių teiginių pavyzdžiai (žvalgomasis tyrimas) .....	272
33 lentelė. Interkoreliaciniai kriterijų ryšiai tarp organizacijos klimato ir mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių (žvalgomasis tyrimas) .....	276
34 lentelė. Interkoreliaciniai kriterijų ryšiai tarp organizacijos klimato ir mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, veiksmy (žvalgomasis tyrimas) .....	277
35 lentelė. Interkoreliaciniai kriterijų ryšiai tarp organizacijos klimato ir papildomų mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių (žvalgomasis tyrimas) .....	278
36 lentelė. Ryšiai tarp organizacijos klimato ir mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių ( $r^2$ ) (žvalgomasis tyrimas) .....	280
37 lentelė. Ryšiai tarp organizacijos klimato ir mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, veiksmy ( $r^2$ ) (žvalgomasis tyrimas) .....	281
38 lentelė. Ryšiai tarp organizacijos klimato ir papildomų mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių ( $r^2$ ) (žvalgomasis tyrimas) .....	282
39 lentelė. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, veiksmy subskalių metodologinės charakteristikos (N=340) (žvalgomasis tyrimas) .....	284
40 lentelė. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių subskalių metodologinės charakteristikos (N=338) (žvalgomasis tyrimas) .....	284
41 lentelė. Papildomų mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių subskalių metodologinės charakteristikos (N=342) (žvalgomasis tyrimas) .....	285
42 lentelė. Organizacijos klimato subskalių metodologinės charakteristikos (N=346) (žvalgomasis tyrimas) .....	286
43 lentelė. Organizacijos klimato antrinės faktorizacijos rezultatai (N=346) .....	287
44 lentelė. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, veiksmy antrinės faktorizacijos rezultatai (N=340) .....	288
45 lentelė. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių antrinės faktorizacijos rezultatai (N=338) .....	288
46 lentelė. Papildomų mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių antrinės faktorizacijos rezultatai (N=342) .....	288

47 lentelė. Instrumento subskalės „Mobingo požymiai“ metodologinių kokybės charakteristikų palyginimas .....	298
48 lentelė. Instrumento subskalės „Mobingo veiksmai“ metodologinių kokybės charakteristikų palyginimas .....	298
49 lentelė. Instrumento subskalės „Papildomi mobingo požymiai“ metodologinių kokybės charakteristikų palyginimas .....	299
50 lentelė. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, veiksmų subskalių metodologinės kokybės charakteristikos organizacijoje (N=1340) .....	301
51 lentelė. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, veiksmų antrinės faktorizacijos rezultatai organizacijoje .....	303
52 lentelė. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių subskalių metodologinės kokybės charakteristikos organizacijoje (N=1340) .....	304
53 lentelė. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių antrinės faktorizacijos rezultatai organizacijoje .....	306
54 lentelė. Papildomų mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių subskalių metodologinės kokybės charakteristikos organizacijoje (N=1343) .....	308
55 lentelė. Papildomų mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių antrinės faktorizacijos rezultatai organizacijoje .....	309
56 lentelė. Ryšiai tarp organizacijos klimato ir mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių ( $r^2$ ) .....	310
57 lentelė. Ryšiai tarp organizacijos klimato ir mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, veiksmų ( $r^2$ ) .....	311
58 lentelė. Ryšiai tarp organizacijos klimato ir papildomų mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių ( $r^2$ ) .....	312
59 lentelė. Organizacijos klimato ir mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių interkoreliaciniai kriterijų ryšiai .....	315
60 lentelė. Organizacijos klimato ir mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose veiksmų interkoreliaciniai kriterijų ryšiai .....	316
61 lentelė. Organizacijos klimato ir papildomų mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, požymių interkoreliaciniai kriterijų ryšiai .....	317
62 lentelė. Organizacijos klimatas padalinio lygmeniu .....	325
63 lentelė. Organizacijos klimatas organizacijos lygmeniu .....	326
64 lentelė. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, raiška padalinio lygmeniu .....	333
65 lentelė. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, raiška organizacijos lygmeniu .....	335
66 lentelė. Diskriminacijos ir mobingo raiškos dažnumas .....	342
67 lentelė. Prietaro, vertinant moters galimybes vadovauti, sklaida respondentų lyties atžvilgiu (N=1011) .....	351

68 lentelė. Prietaro, vertinant moters galimybes vadovauti, sklaida respondentų amžiaus atžvilgiu (N=1014) .....	351
69 lentelė. Prietaro, vertinant moters galimybes vadovauti, sklaida respondentų išsilavinimo atžvilgiu (N=1012) .....	352
70 lentelė. Prietaro, vertinant čigonų naudingumą organizacijai, sklaida respondentų lyties atžvilgiu (N=1009) .....	353
71 lentelė. Prietaro, vertinant čigonų naudingumą organizacijai, sklaida respondentų išsilavinimo atžvilgiu (N=1009) .....	354
72 lentelė. Lyties, tautybės stereotipų sklaida respondentų lyties atžvilgiu (N=1010) .....	355
73 lentelė. Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, prevencijos strateginiai sprendimai ir pasekmės .....	366
74 lentelė. Vadybiniai sprendimai ir jų poveikio sritys .....	367

## SĄVOKŲ SĄVADAS

**Afazija** – kalbos sutrikimas dėl kairiojo smegenų pusrutulio arba kalbėjimo, kalbos supratimo sričių pažeidimo; žymus pažinimo funkcijos sutrikimas; negalėjimas kalbėti, atsirandantis dėl galvos smegenų pažeidimo (Myers, 2008a; Milinavičienė, Rastenytė, Kriščiūnas, 2007).

**Agresija** – bet koks fizinis ar žodinis elgesys siekiant pakenkti arba sunaikinti (Myers, 2000).

**Antipatija** – nepalankumo, nedraugiškumo kitam asmeniui jausmas arba nuostata (Psichologijos žodynas, 1993).

**Apkalbos** – padeda žmonėms išsikalbėti, suteikia galimybę bendradarbiams, esantiems žemesniuose valdymo hierarchijos lygmenyse, išreikšti savo pyktį reikšmingesniems organizacijos asmenims ir nepasitenkinimą jais (Andriuščenka, 2001).

**Bauginimas** – baimės kėlimas, gąsdinimas (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000).

**Bendravimas** – tarpusavio sąveika, sudėtingi, įvairialypiai žmonių kontaktai, atsirandantys iš bendros veiklos poreikių (Šidlauskienė, 2000).

**Bulingas** (angl. *bullying*) – pasikartojantys, daugkartiniai, nepaliaujami, pastovūs ir užgaulūs veiksmai, sukuriantys priešišką darbo aplinką, nukreipti prieš vieną ar kelis individus (Salin, 2001).

**Darbo grupės palaikymo metodas** (angl. *moderation*) – metodas, kai problemai spręsti nurodoma kryptis, struktūra, iškeliamą problema ar grupei suformuluojama užduotis (Housker, Sayz, 2006).

**Darbuotojas** – vienas iš vertingiausių organizacijos aktyvų, kuris dirbdamas individualiai ar komandoje dalyvauja sprendžiant organizacijos uždavinius (Armstrong, 2007)

**Darbuotojų priekabiavimas prie vadovės** (angl. *staffing*) – pavaldinių patyčios prieš vadovę moterį (Kolodej, 2005).

**Depresija** – liguistas emocijų sutrikimas, kuriam būdinga prislėgta nuotaika, mąstymo ir judesių slopinimas; savijauta, stipriau susijusi su subjektyvaus gyvenimo vertinimo fizinės sveikatos ir psichologine sritimis bei jų pokyčiais, silpniau – su socialinių santykių ir aplinkos sritimis bei jų pokyčiais (Tamulaitienė, Dimšienė, Vilkončius ir kt., 1991; Pranckevičienė, 2008).

**Diskriminacija** (angl. *discrimination*) – (socialinės diskriminacijos reikšme) tai jau ne paprastas kito asmens menkinimas, o aktyvūs lygių galimybių (žmogaus teisių) pažeidimo veiksmai, kliuvinių sudarymas ar nešalinimas mokantis, įsidarbinant, dirbant ir dalyvaujant, asmenims, kurie vienaip ar kitaip skiriasi nuo dominuojančios grupės (Bagdonas, Lazutka, Vareikytė, Žalimienė, 2007).

**Diskriminavimas** (angl. *discriminating*) – veiksmas, suprantamas kaip pastangos atskirti, nelygiai, nevienodai traktuoti, vertinti, atimti teisę, galimybę, pažeminti asmenį; nepateisinamas neigiamas elgesys grupės ar jos narių atžvilgiu (Myers, 2008a).

**Engimas** – spaudimas, varginimas, kamavimas (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000).

**Gandai** – neoficiali bendravimo forma didelėje bendrijoje, nuolatinis įvykių interpretavimo procesas (Pruskus, 2007).

**Grėsmingos situacijos valdymo strategija** (angl. *coping strategies*) – kai auka stengiasi įveikti grėsmingą situaciją, sumažinti jos grėsmę ar visai jos išvengti (Kolodej, 2005).

**Igąsdinimas** – baimės būsenos aukai sukėlimas (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000).

**Individualizmas** (angl. *individualism*) – savo tikslų iškėlimas aukščiau už grupės tikslus ir savo tapatumo apibrėžimas asmeninėmis savybėmis, o ne grupės požymiais (Myers, 2008b).

**Informacija** – tai žinios apie ką nors arba nuorodos į ką nors (Webster, 2006).

**Intervencija** – įsikišimas į ką nors, įtakos darymas norint pasiekti tikslą; įterpimas, siekiant pakeisti rezultatą arba jo išvengti; viskas, ką daro psichologas, skatindamas momentinę ar galutinę žmogaus / grupės reakciją (Tarptautinių žodžių žodynas, 2003; Chmiel, 2005).

**Įvairovė** – skirtumai, tai, kas yra individualybės dalis, kas vieną žmogų atskiria nuo kito (rasė, seksualumas, lytis, amžius) ir didina įvairovę (Chmiel, 2005).



**Komunikacija** (angl. *communication*) – žmonių socialinių ryšių funkcija keičiantis mokslinė, gamybinė ir kitokia patirtimi; tarpasmeninė arba grupinė veikla keičiantis patirtimi žodiniais ir nežodiniais signalais (Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005).

**Konfliktas** – suvokiamas poelgių, tikslų ar idėjų nesuderinamumas (Appleby, 2003).

**Konformiškumas** – asmenų elgesio ar mąstymo priderinimas prie grupės normos (Myers, 2000).

**Konkurencija** – varžymasis, rungtyniavimas, norint pasiekti tą patį tikslą (Tarptautinių žodžių žodynas, 2003).

**Manipuliacija** – socialinį kontraktą pažeidžiančių paslėptų priemonių naudojimas norint priversti partnerį elgtis sau palankiu būdu (Legkauskas, 2008).

**Mažumų grupė** (angl. *minority group*) – grupė žmonių, sudaranti konkrečios visuomenės mažumą ir šioje visuomenėje – dėl fizinių ar kultūrinių ypatumų – patirianti nelygybę (Giddens, 2005).

**Mobingas** (angl. *mobbing*) – puolimas, pasireiškiantis tarp bendradarbių, dažniausiai tarp vienodas pareigas einančių darbuotojų; varginantis, ujantis, įžeidus, užgaulus tam tikro vieno asmens socialinis išskyrimas (Leymann, 1990; Zapf, 1999a).

**Modeliavimas** – tam tikrų objektų sistema, objektų sistemų arba procesų santykių ir elgsenos atskleidimas sudarant ir tyrinėjant modelius (Tidikis, 2003).

**Modelis** – supaprastinta esminių objekto, įvykio ar santykio savybių išraiška; gali būti žodinė, fizinė ar matematinė (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

**Moderatorius** – tarpininkas, vadovas (Kolodej, 2005).

**Monitoringas** – ilgalaikis kokio nors reiškinių, sistemos stebėjimas, stebėseną (Tarptautinių žodžių žodynas, 2003).

**Normos** – sutartinės priimtino ir laukiamo elgesio taisyklės, kurios nurodo, kaip tinkamai elgtis (Myers, 2000).

**Nuostata** (angl. *attitude*) – palanki ar nepalanki kokio nors dalyko ar asmens vertinimo reakcija, dažnai grindžiama įsitikinimais, o išreiškiama jausmais ir elgsenos ketinimais (Myers, 2008b).

**Obsesija** – liguista psichikos būseną, kai žmogų kamuoja įkyrios mintys, abejonės, vaizdiniai, prisiminimai, baimė, potraukiai, kurių jis negali atsikratyti,

nors ir supranta, kad jie nepagrįsti ir beprasmiški (Tarptautinių žodžių žodynas, 2003).

**Obsesinis mąstymas** – obsesinis mąstymas leidžia žmogui nesijaudinti dėl to, kokias pasekmes gali sukelti agresyvios mintys. Jis saugo nuo užvaldančio nerimo, perkeldamas žmogaus dėmesį į smulkias detales, kurias įmanoma sąmoningai kontroliuoti. Obsesinis mąstymas ir kompulsyvūs ritualai – tai gynyba prieš nepriimtinas mintis ir nepakeliamus jausmus (Corsini, Wedding, 2011).

**Organizacijos klimatas** – ilgalaikė vidinės organizacijos aplinkos charakteristika, kurią išgyvena jos nariai, kuri daro įtaką jų elgesiui (Forehand, Gilmer, 1964; Tagiuri, 1968).

**Paranoja** – psichikos sutrikimas, pagrįstas kliesių sistema. Haliucinacijų nepatiriama, kliesės nebūtina aiškiai absurdiškas ir sudaro logišką sistemą, todėl primena tikrovę ir gali ilgą laiką klaidinti aplinkinius (Tamulaitienė, Burdulienė, Kavaliauskaitė ir kt. 1994).

**Paskala** – sklindanti žinia, kurios tikrumas nenustatytas, gandas (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000).

**Persekiojimas** (angl. *victimization*) – vijimasis arba ieškojimas norint sunaikinti (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000).

**Personalo orientavimas** (angl. *orientation*) – procesas, kurio metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos darbo vietos ir/arba pareigų asmuo susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu (Bakanauskienė, 2008).

**Personalo socializacija** – procesas, kurio metu nauji darbuotojai perima organizacijos ir jos padalinių nusistovėjusius tradicinius požiūrius, standartus, vertybes ir elgesio modelius (Bakanauskienė, 2008).

**Prevencija** – išankstinis kelio užkirtimas, užbėgimas už akių (Tarptautinių žodžių žodynas, 2003).

**Priekabiavimas** (angl. *harassment*) – įžeidinėjimai, gąsdinimas, mažumai priklausantiems asmenims nepalankios aplinkos kūrimas (Palidauskaitė, 2003).

**Prietas** (angl. *prejudice*) – nepateisinama (ir paprastai neigiama) nuostata grupės ar jos narių atžvilgiu (Myers, 2000).

**Profesinės veiklos priežiūra ir stebėjimas** (angl. *supervision*) – situacijos išgryninimas ir jos parodymas priežiūros ir stebėjimo proceso dalyviui, kad vėliau jis pats galėtų nuspręsti, kokį sprendimą priimti susiklosčiusioje situacijoje (Dirgėlienė, Kiaunytė, 2005).

**Profesinės veiklos prižiūrėtojas ir stebėtojas** (angl. *supervisor*) – neutralus asmuo, ateinantis į organizaciją tam tikram (sutartos trukmės) laikotarpiui (Dirgėlienė, Kiaunytė, 2005).

**Psichologinis teroras** – asmens bauginimas, erzinimas, naudojant verbalines ir/arba neverbalines poveikio priemones; priešiškas, nedraugiškas ir neetiškas bendravimas, kurį sistemingai vienas arba keli individai nukreipia prieš vieną individą (Leymann, 1990).

**Seksualinis priekabiavimas** (angl. *sexual harassment*) – nepageidaujamas seksualinis meilininimas, pastabos ar elgesys, kuriuos vienas asmuo skiria kitam ir atkakliai tęsia net tada, kai paaiškėja, jog kitas asmuo tam prieštarauja (Giddens, 2005).

**Smurtas** (angl. *violence*) – asmens fizinė, seksualinė ir/arba psichologinė prievarta kitam žmogui, siekiant įgyti arba palaikyti savo valdžią, kontrolę ir įtaką (Lemme, 2003).

**Socialinis atstūmimas** – veiksmas, žeminantis aukos orumą, mažinantis savivertę ir stiprinantis diskriminuojančiųjų pritarimo poreikį (Myers, 2008a).

**Statusas** – socialinė padėtis arba prestižas, kurį asmeniui ar atskirai grupei priskiria kiti visuomenės nariai (Giddens, 2005).

**Stereotipas** (angl. *stereotype*) – apibendrintas įsitikinimas apie asmenines žmonių grupės savybes; kartais jie būna per daug apibendrinti, netikslūs ir atspairūs naujai informacijai (Myers, 2008b).

**Stigma** – bet kuris fizinis ar socialinis bruožas, kuriam priskiriama menkinama prasmė (Giddens, 2005).

**Stresas** – įtampos būseną, kitaip tariant, apsauginių fiziologinių reakcijų, kurios atsiranda žmogaus organizme kaip atsakas į nepalankių veiksnių (stresorių) poveikį, visuma. Tai vidinio spaudimo, įtampos būseną, pasireiškianti įvairiais emociniais, kognityviniais, fiziologiniais, elgesio pokyčiais (Pikūnas, Palujanskienė, 2005).

**Tarpininkavimo metodas** (angl. *mediation*) – metodas, kai įvairiuose ginčuose ir konfliktinėse situacijose siekiama sutaikymo arba nustatytų tikslų (Simaitis, 2007).

**Ugdomasis vadovavimas ir/arba saviugda** (angl. *coaching*) – programa, kuri padidina asmens stabilumą, gali padėti įveikti konfliktus, palengvina darbuotojų išlikimą organizacijoje (Starr, 2009).

***Vadovo priekabiavimas prie darbuotojo*** (angl. *bossing*) – puolimas, pasireiškiantis „iš viršaus į apačią“, t. y. vadovas prieš pavaldinį (Kolodej, 2005).

***Vertybė*** – asmenybės veiklos ir elgesio motyvas, susijęs su objektais, labiausiai atitinkančiais materialinius, kultūrinius ar dvasinius asmenybės poreikius; svarbiausias žmonių santykius veikiantis kultūros elementas (Gimžauskienė, 2007).

## AUTORIŲ ŽODIS

Monografijos pagrindu tapo autorių 2008–2012 metais atliktų teorinių ir empirinių tyrimų rezultatai: vykdytos intensyvios teorinės mobingo studijos, empiriniai tyrimai, interviu ir pokalbiai su mobingo darbo vietoje aukomis bei specialistais. Sukaupta informacija ir tyrimų išvados leido suformuoti aiškesnį mobingo, kaip radikalios aukos puolimo ir sunaikinimo, vaizdinį Lietuvos organizacijose.

Tyrimus inspiravo net kelios tarpusavyje glaudžiai susijusios priežastys – ne tik mokslinės, bet ir praktinės. Esminiai ekonominiai ir socialiniai struktūrų pokyčiai, inovacijos šiuolaikinėje visuomenėje ne sumenkino, o tik dar labiau sureikšmino žmogiškųjų santykių, tarpusavio ryšių vaidmenis ir atskleidė naujas problemas, kurias tenka spręsti vadybos mokslui, trinančiam ribas tarp anksčiau skirtingomis laikytų disciplinų. Pasirinktas problemos nagrinėjimo būdas – daugiakryptis, nes mobingo reiškinys organizacijoje apima platų vadybinį, psichosocialinį, ekonominį ir kitus kontekstus.

Vakaruose mobingas tyrinėjamas jau kelis dešimtmečius, nors ir ne visose šalyse sulaukė tolygaus dėmesio. Pastaraisiais metais šiam reiškiniui vis daugiau dėmesio skiriama ir Centrinės bei Rytų Europos šalyse, siekiančiose kokybinių transformacijų nusistovėjusiose organizacijų vadybos tradicijose. Lietuvoje akademiniuose sluoksniuose intensyvesnės mobingo studijos prasidėjo palyginti neseniai. Šis reiškinys vis dar mažai žinomas įvairaus lygio organizacijų vadovų, kuriems pirmiausiai tenka uždavinyti atpažinti mobingo konfliktus, užkirsti kelią jiems dar neįsiplieskus.

Publikacijos moksliniuose ir specializuotuose periodiniuose leidiniuose ne visada pasiekia plačiąją visuomenę, o internete esanti iš užsienio kalbų versta populiarioji informacija palyginti paviršutiniška ir neatskleidžia giluminių procesų, skatinančių mobingo atsiradimą bei vystymąsi.

Mobingas (kitais – psichosocialinis teroras, psichologinis teroras darbe, grupinis psichologinis spaudimas, arba smurtas) – specifinis konfliktas, kuriam spręsti dažnai nebepakanka įprastų aukos ir vadovų kompetencijų valdyti

socialinius santykius. Didėjantis susidomėjimas reiškiniu ir informacijos sklaidos skatinamos vis dažnesnės mobingo aukų išpažintys, specializuotos pagalbos paieškos bei tam tikras informacijos stygius apie lietuviškus problemos aspektus paskatino parengti giluminę reiškinių studiją. Be to, gilinantis į konfliktus ne visada tinkamai akcentuojami ne tik individualūs, organizaciniai, bet ir socialiniai bei makroekonominiai žalos aspektai visos valstybės mastu.

Šis tyrimas iš kitų mobingo tyrinėjimų išsiskiria tuo, kad problema studijuojama skirtingais aspektais, į kuriuos siekta pažvelgti kaip į sisteminius vieno reiškinių elementus. Pavyzdžiui, iš vadybinių pozicijų akcentuojamas diskriminuojantis darbuotojų santykių aspektas ir brėžiamos mobingo tarpusavio ryšių su organizacijos klimatu trajektorijos.

Monografija skirta ne tik akademinėi visuomenei, reiškiniu besidomintiems aukštųjų mokyklų studentams, bet ir praktikams – įvairių lygių vadovams, konsultantams, profesinių organizacijų vadovams, darbo santykių specialistams ir kt. Autoriai siekia skatinti susidomėjimą mobingo reiškiniu, tikisi, kad pateiktos studijos, tyrimų rezultatai, išvados ir rekomendacijos padės užpildyti kai kurias informacijos spragas, pateiks platesnį mobingo paplitimo Lietuvos organizacijose vaizdą ir skatins vystyti tolesnę diskusiją.

*doc. dr. Jolita Vveinhardt*  
*prof. habil. dr. Pranas Žukauskas*