

MOBINGO / PATYČIŲ KAIP PSICHOSOCIALINIO STRESORIAUS PREVENCIJA

Jolita Vveinhardt, Regina Andriukaitienė

Lietuvos sporto universitetas, Kaunas, Lietuva

ANOTACIJA

Patyčias inkorporuojančio mobingo darbo vietoje, kaip intensyvaus psichosocialinio stresoriaus, problema užsienio šalyse nagrinėjama jau trys dešimtmečiai, drauge ieškant atsakymų, kaip sumažinti reiškinio žalą organizacijoms ir jų nariams. Lietuvoje pavieniai šio reiškinio tyrimai pradėti tik prieš gerą dešimtmetį, todėl tiek organizacijos, tiek plačioji visuomenė stokoja žinių apie reiškinio prevencijos priemones. Straipsnyje aptartos mobingo / patyčių, kaip psichosocialinio stresoriaus, prevencijos priemonės, išskirti veiksniai, padedantys užtikrinti mobingo ir patyčių prevenciją organizacijose. Nustatytas tolesnių tyrimų, nagrinėjančių reiškinio organizacijose prevenciją, kurių rezultatai gali būti pritaikomi praktikoje, poreikis.

Raktažodžiai: mobingas, patyčios, psichosocialinis stresorius, prevencija.

Tyrimą finansuoja Lietuvos mokslo taryba (sutarties Nr. MIP-094/2014).

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Saugumo darbo vietoje sąvoka pastaruosiu metu įgyja naujų prasmų – neapsiribojant vien tik fizine darbo sauga, dėmesys vis dažniau krypsta į darbuotojų tarpusavio santykius, kurie tampa papildomo streso šaltiniu. Šiuolaikinėje visuomenėje gyvenama streso pasaulyje, kuris ne tik turi įtakos produktyvumui, bet labiausiai veikia sveikatos būklę (Enwefa et al., 2009). S. Sonnentag ir Ch. Fritz (2014) teigimu, organizacijose darbuotojai susiduria su dideliais darbo krūviais ir didesniu nesaugumu darbo vietoje. Darbuotojams keliami reikalavimai būti aukštos kvalifikacijos, kompetentingais, optimalios fizinės ir psichologinės būsenos, todėl siekiant išlaikyti aukštą energijos lygį svarbu sumažinti su darbu susijusių fizinių ir psichologinių įtampų simptomus. Tokios įtampos ir streso šaltiniu dažnai įvardijamas mobingas ir patyčios. Daugelyje tyrimų mobingas ir patyčios akcentuojami kaip stiprus psichologinis ir socialinis darbo aplinkos stresorius, neigiamai veikiantis darbuotojo psichologinę savijautą, sveikatą ir gyvenimo kokybę (Leymann, Gustafsson, 1996; Mikkelsen, Einarsen, 2002; Kara et al., 2015 ir kt.). Vis dėlto, daugėjant mobingo / patyčių tyrimų, gausėjant informacijos sklaidai apie neigiamus reiškinio padarinius psichologinei ir socialinei darbuotojo bei jo šeimos narių gerovei, išlieka aktuali prevencijos problema. Ši problema susideda iš trijų pagrindinių aspektų: teisinio (valstybės reguliavimo), visuomenės sąmoningumo (gebėjimo identifikuoti patyčias, netoleravimo ir solidarizavimosi su aukomis), organizacijų valdymo kultūros, kuri didesniu ar mažesniu mastu parodo tam tikras visuomenėje toleruojamų neigiamų santykių tradicijas. Teisinę aukų saugos nuo psichologinio smurto darbe situaciją nagrinėjanti D. Petrylaitė (2011) teigia, kad pastaraisiais metais psichologinio smurto, streso darbe klausimams skiriamas ypatingas įvairių tarptautinių organizacijų dėmesys, pasirašyti atitinkami ketinimų dokumentai, bendradarbiavimo sutartys, daugeliu atvejų atlikta situacijų

analizė. Reaguodamos į šią problemą, kai kurios Europos Sąjungos šalys narės netgi priėmė prieš patyčias nukreiptus įstatymus, kurie ne tik pateikia statutinius patyčių apibrėžimus, bet ir numato tam tikrą atsakomybę už tokius veiksmus. Tačiau Lietuva neturi jokių tinkamų teisinių nuostatų nei priemonių, kurios padėtų kovoti su šiuo reiškiniu, ir, kaip rodo kai kurių valstybinių institucijų dokumentai, netgi siekiama atsiriboti nuo atitinkamų tyrimų teisinantis galios neturėjimu. Kol nėra nusistovėjusios teisinio reguliavimo sistemos, pagrindinis krūvis tenka visuomenei, o pirmiausia švietimo sistemai, vystant visuomenės narių sąmoningumą (Duffy, Sperry, 2007), ir organizacijoms, kurioms keliamas uždavinys keisti nusistovėjusią „toksišką“, kupiną stresorių bei konfliktus skatinančią organizacijos kultūrą (Resch, Schubinski, 1996; Zapf et al., 1996; van Heugten, 2010; Acar et al., 2014 ir kt.). Daugelyje tyrimų (pvz., įvertinant ankstesnius tyrimus – Metzger et al., 2015; Tahseen, 2015; Milner et al., 2016) pabrėžiami organizacijos valdymo, lyderiavimo pokyčiai, tačiau mobingo / patyčių daugiaaspektiškumas skatina ieškoti ir taikyti kompleksines priemones, įtraukiančias visuomenės sąmoningumo didinimą, patyčių netoleravimą, mokymą. Nors mobingas ir patyčios „neturi sienų“, tai yra aktuali skirtingose šalyse veikiančių organizacijų problema. Visgi, pasak A. Arenas ir kt. (2015), neigiami padariniai gali skirtis priklausomai nuo kiekvienoje šalyje egzistuojančių darbo ir jo organizavimo sąlygų. Kita vertus, nagrinėjant mobingo ir patyčių prevencijos scenarijus, būtina įvertinti tas prevencijos priemones, kurios siūlomos remiantis neigiamų darbuotojų tarpusavio santykių tyrimais konkrečioje šalyje.

Tyrimo problema keliama klausimu, kokie yra mobingo / patyčių, kaip psichosocialinio stresoriaus, veiksniai ir kaip prevencinėmis priemonėmis sumažinti šių stresorių poveikį darbuotojams.

Problemos ištyrimo lygmuo. Tiek užsienyje, tiek Lietuvoje pastaraisiais dešimtmečiais didėja dėmesys mobingui ir patyčioms darbo vietoje. Mobingo darbo vietoje koncepcijos pagrindus praėjusio amžiaus devintojo dešimtmečio pabaigoje–dešimtojo dešimtmečio pradžioje padėjo S. B. Matthiesen'o ir kt. (1989), H. Leymann'o (1990) tyrimai. D. Zapf'as (1999; 2000) įvardijo tokius reiškiniui būdingus veiksnius kaip socialinė sistema, organizacija, grupė, priekabautojas, aukos ieškojimas. K. van Heugten (2010) pabrėžė, kad streso kupina ir slegianti organizacijos atmosfera, taip pat darbuotojų trūkumas ir vaidmenų konfliktai gali paskatinti mobingą. Be to, skirtinguose mobingo tyrimuose dažniausiai konstatuotos vadovavimo klaidos (Knorz, Zapf, 1995; Zapf, Einarsen, 2010; Baele, Hoel, 2011). Drauge patyčios ir mobingas išryškinti kaip itin intensyvūs psichosocialiniai darbo aplinkos stresoriai (Knorz, Zapf, 1995; Leymann, 1996; Leymann, Gustafsson, 1996; Hoel et al., 2002). Organizacines mobingo priežastis analizavę autoriai siūlė gerinti organizacinę sistemą, didinti vadovaujančiojo personalo informuotumą apie mobingą ir patyčias, siekiant sumažinti dėl nesveikų santykių darbuotojų patiriamą stresą. Pavyzdžiui, A. Milner ir kt. (2016) išskyrė tokias psichosocialinio streso valdymo priemones: darbo kontrolė, darbo sudėtingumas, darbo sauga ir užmokesčio sąžiningumas. N. Tahseen (2015) teigia, kad daugelyje darbo vietų yra daug bendrų stresorių, būdingų darbams, bet egzistuoja ir „unikalus“ stresoriai, kylantys dėl intensyvaus dalyvavimo kitų gyvenime ir reikalaujantys rūpestingų įsipareigojimų bei empatiškos reakcijos. Stresas darbo vietoje siejamas su daugeliu veiksnių, o

socialiniai-psichologiniai stresą didinantys veiksniai gali būti susiję ir su patirtu mobingu / patyčiomis. Mobingas ir patyčios Lietuvoje plačiau nagrinėjami pastarąjį dešimtmetį, o tyrimuose vyrauja kelios kryptys. B. Gruževskis ir kt. (2004) patyčias aptarė saugos darbo vietoje aspektu. V. Malinauskienė ir kt. (2005) tyrė mobingo, kaip stresoriaus, įtaką švietimo darbuotojų sveikatai. V. Malinauskienė ir S. Einarsen'as (2014) nagrinėjo mobingo ir potrauminio streso sutrikimo simptomų ryšį, apklausdami Lietuvos šeimos gydytojus. J. Vveinhardt (2009, 2012) tyrė mobingo paplitimą Lietuvoje pagal ekonominės veiklos rūšis ir nustatė glaudžius mobingo ryšius su organizacijos klimato dimensijomis, B. Pajarskienė ir kt. (2012) ujimo, kuris šiame tyrime laikomas mobingo sinonimu, paplitimą analizavo Klaipėdos ir Vilniaus organizacijose. Taip pat pasiūlytas kompleksinis prevencijos modelis, kuriame susieti individualusis, organizacinis ir visuomeninis lygmenys (Vveinhardt, 2011 a, b; Vveinhardt, Žukauskas, 2012). Remiantis Lietuvoje atlikto tyrimo rezultatais (Žukauskas ir kt., 2015), organizacijos vadovai raginami atkreipti dėmesį į neetišką bendravimą ir būtinybę apsaugoti darbuotojų orumą bei reputaciją, sudarant sąlygas mažinti patyčias darbo aplinkoje. Taip pat akcentuojamas streso poveikis ir jo mažinimo prevencinės priemonės, mobingo / patyčių prevencija, kuri apibrėžiama kaip saugi darbo aplinka ir tinkamas darbų saugos organizavimo lygis (Vveinhardt, Andriukaitienė, 2015).

Tyrimo objektas: mobingo / patyčių, kaip psichosocialinio stresoriaus, prevencija.

Tyrimo tikslas – apibrėžti mobingo / patyčių, kaip psichosocialinio stresoriaus, prevencines priemones. Tikslui pasiekti buvo suformuluoti šie **uždaviniai**:

1. Aptarti mobingo / patyčių, kaip psichosocialinio stresoriaus, prevencijos priemones.
2. Įvertinti mobingo / patyčių prevencijos iširtumo būklę Lietuvoje atliktuose tyrimuose.
3. Išskirti išorinius veiksnius, padedančius užtikrinti mobingo ir patyčių prevenciją organizacijose.

Tyrimo metodai. Straipsnis parengtas sisteminės mokslinės literatūros analizės, atliktų teorinių tyrimų loginės analizės ir sintezės metodais. Organizaciniai mobingo / patyčių rizikos veiksniai išskirti remiantis per pastaruosius du dešimtmečius užsienyje atliktais tyrimais.

METODIKA

Atliekant tyrimą naudoti užsienio ir Lietuvos mokslinės literatūros, kurioje nagrinėjama mobingo / patyčių problematika, analizės ir sintezės metodai, naudota grafinė vizualizacija. Siekiant realizuoti straipsnyje keliamą tikslą ir uždavinius, išanalizuoti per pastaruosius du dešimtmečius užsienio mokslininkų atliktų tyrimų rezultatai, išskirti spręstini organizaciniai mobingo / patyčių rizikos veiksniai. Siekiant įvertinti mobingo / patyčių prevencijos iširtumo būklę Lietuvoje atliktuose tyrimuose, pirmame etape atrinkti per pastaruosius dešimt metų 24 recenzuojamuose moksliniuose žurnaluose publikuoti empiriniai tyrimai, antrame – išskirti ir toliau analizuoti tyrimai, kuriuose aptariama mobingo / patyčių prevencija.

TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Mobingo / patyčių, kaip psichosocialinio stresoriaus, prevencijos priemonės. Tyrimai, rodantys mobingo ir patyčių, kaip psichologinio stresoriaus, žalą tiek asmeniui, tiek organizacijai, skatina ieškoti veiksmingų problemos sprendimų. Asmeninės aukų strategijos, paremtos problemos neigimu, žinomais konfliktų sprendimo metodais, gelbstinčiais pavienių patyčių atvejais, nepasiteisina, kai susiduriama su organizuotu ir intensyviu terorizavimu. Organizuotam susidorojimui stabdyti ir organizacijoje susiformavusiems nusikalstamiems socialiniams tinklams ardyti reikalingos organizacinės priemonės. Pasak D. Petrylaitės (2011), tarptautinė bendruomenė ne tik tvirtino, kad svarbu sukurti saugias ir sveikas fizines darbo sąlygas darbe, bet ir nurodė, kad darbo aplinkoje egzistuojantys psichologiniai veiksniai yra vienodai svarbūs bei gali sukelti ne mažiau skaudžius padarinius darbuotojų sveikatai nei sužeidimai, netinkamos priemonės ir darbo įrankiai. Visgi, nors psichologinis smurtas, priekabiavimas ir kitokios psichologinės prigimties pažeidimai tampa vis aktualesne problema darbo aplinkoje, nėra daug specialių teisinių aktų ar atskirų teisinių nuostatų, reguliuojančių šį reiškinį. I. Arnautovič'iaus (2013) nuomone, veiksmingas pasipriešinimas patyčioms – dar ateityje, o kol kas nėra nė vieno individo, kuris darbe per ilgesnį ar trumpesnį laikotarpį nebūtų bent kartą patyręs kokio nors pobūdžio diskriminacijos. Autorius pažymi, kad pastaruoju metu pastebimi teigiami postūmiai, ypač susiję su informacijos apie mobingą ir patyčias sklaida bei atitinkamų teisės aktų taikymu. Tuo labiau, kad dabartinė pasaulio ekonomikos situacija ir aukštas nedarbo lygis atveria kelią patyčių augimui, darbuotojai baiminasi sunkumų susirandant naują darbą, todėl patyčios nekliamos į viešumą. Kita vertus, sveikata neįkainojama, todėl kiekvienam tenka spręsti, kur yra riba ir su kuo ketinama taikstyti nenorint prarasti darbo, ir tai yra klausimai, kurie reikalauja sprendimų (Arnautovič, 2013). Todėl jų tenka ieškoti ir darbuotojams, ir pačioms organizacijoms remiantis mokslininkų tyrimais bei rekomendacijomis.

Daugelis siūlomų mobingo prevencijos ir intervencijos sprendimų kyla iš tyrimų, kuriuose įvardijamos tiek organizacijose kylančių patyčių, tiek mobingo priežastys. 1-oje lentelėje išskirtos pagrindinės patyčių ir mobingo priežastys, nurodančios silpniausias organizacijų grandis arba rizikos veiksnius, kurie arba sudaro sąlygas vystyti neigiamus tarpusavio santykiams, arba trukdo užtikrinti psichologiškai saugią darbo aplinką ir turėtų būti sprendžiami prevenciškai.

1 lentelė. **Preveniškai sprendini organizaciniai mobingo / patyčių rizikos veiksniai**

Rizikos veiksniai	Raiška organizacijoje	Šaltiniai
Lyderystė, vadovavimas, vadovavimo stilius	Lyderiavimo stilius, žinių apie patyčias ir mobingą trūkumas, išitraukimas į destruktivius santykius, neformalių grupių lyderių iškilimas organizacijos padaliniuose.	Anderzén, Arnetz, 2005; Gül, Kelimeler, 2009; Vveinhardt, 2009; Lee et al., 2014; Astrauskaitė, 2014; Bortoluzzi et al., 2014; ir kt.

Užduočių apibrėžtumas	Neaiškios užduotys, netiksliai apibrėžtos darbuotojų funkcijos gali tapti konfliktų šaltiniu ir sudaryti galimybę piktnaudžiauti skirstant darbinės užduotis ir vertinant darbuotojus.	Zapf, 1999; Einarsen, 2000; Astrauskaitė, Kern, 2011; Picakciefe et al., 2015 ir kt.
Komunikacija	Neformali komunikacija, kaip reakcija į formaliosios komunikacijos trūkumus, ir pranešimų apie asmens teisių pažeidimus sistemos nebuvimas.	Vessey et al., 2010; Lee et al., 2014 ir kt.
Nepalankus klimatas	Nepalankus organizacijos klimatas, pasižymintis aukštu konfliktiškumo lygiu, nesąžininga konkurencija, bendradarbiavimo ir paramos stoka.	Vartia-Vaananen 2001; Lutgen-Sandvik, 2007; Bulutlar, Unler, 2008; Vveinhardt, 2009; Pšunder, 2011 ir kt.

Lentelėje išskirti pagrindiniai veiksniai, kurie gali būti skaidomi į daugybę poaibių. Pavyzdžiui, H. Gül ir A. Kelimeler (2009) galimais rizikos veiksniais įvardija platų darbo organizavimo problemų ratą, pridėdami dar ir laiko trūkumą, kuris didina įtampą. Visgi daugelį problemų lemia lyderio kompetencija. J. Stouten'as ir kt. (2010) teigia, kad etiškas lyderiavimas svarbus darbuotojų etiško elgesio atsiradimui ir išlaikymui. Kurdami palankesnę darbo aplinką, etiški lyderiai yra pajėgūs užkirsti kelią tam, kad darbuotojai netaptų patyčių taikiniu ir būtų elgiamasi normos ribose, o netinkamas, darbuotojus kankinantis elgesys neplistų. Stiprinant darbuotojų gerovę darbo vietose ir tuo pačiu gerinant organizacijos veiklą, svarbu taikyti psichosocialinę intervenciją, įskaitant veiklos grįžtamąjį ryšį, dalyvavimo vadybą, įgūdžių plėtrą tobulinant lyderiavimą (Anderzén, Arnetz, 2005; Lee et al., 2014). Kai kuriose profesinės veiklos srityse vadovais tampama dėl profesinės kompetencijos, o ne dėl lyderio savybių (Bortoluzzi et al., 2014), todėl, remiantis G. Bortoluzzi'iu ir kt. (2014) būtina stiprinti aktyvios lyderystės stilių, negailėti išteklių esamiems ir būsimiems lyderiams ugdyti. Lyderystės įgūdžių ugdymas turėtų būti suvokiamas kaip tęstinis procesas, todėl reikia nuo pat išsilavinimo įgijimo pradžios padėti ugdyti aktyvios lyderystės stilių, periodiškai instruktuojuant ir vedant užsiėmimus, skirtus aktyvios lyderystės ugdymui ir įgūdžių atnaujinimui (Bator, Yoder, 2012 – cit. iš Bortoluzzi et al., 2014).

Pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje atlikta ir publikuota nemažai tyrimų, kuriuose nagrinėjama negatyvių darbuotojų tarpusavio santykių bei jų įtakos darbuotojų patiriamam stresui problematika, tačiau daugumą jų sudaro teorinė mokslinės literatūros analizė arba konstatuoja skirtingus reiškinių aspektus. Tik keletas problemą Lietuvos organizacijose nagrinėjančių tyrėjų kaip empirinių tyrimų rezultatų išdavęs pateikia rekomendacijas organizacijų vadovams. Tyrėjų išskirti negatyvius santykius darbo vietoje mažinantys prevenciniai veiksniai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Negatyvius santykius darbo vietoje mažinantys prevenciniai veiksniai

Veiksniai	Tyrimo objektas	Šaltinis
Transformacinis lyderiavimas	Patyčios, priekabiavimas	Astrauskaitė ir kt., 2014, 2015 ir kt.
Moralinės vertybės	Mobingas	Balčiūnienė, Rimšaitė, 2016 ir kt.
Nuobaudų sistema	Mobingas	Balčiūnienė, Rimšaitė, 2016 ir kt.
Nenutrūkstama darbo saugos ir sveikatos vadyba	Bauginimai darbe Psichologinis smurtas darbe Ižeidinėjimas / žeminimas Psichologinis smurtas darbo vietoje Ujimas*, grasinimai organizacijų pokyčių metu	Pajarskienė, Mackevičiūtė, 2006; Pajarskienė, 2007; Pajarskienė, Mikutytė, 2009; Pajarskienė ir kt. 2011; Kaliaitkaitė ir kt., 2013 ir kt.
Organizacijos klimatas	Mobingas	Vveinhardt, 2010 a, b ir kt.
Išorės konsultantai ir artima aukos aplinka	Mobingas	Vveinhardt, 2011 a, b ir kt.
Vadovavimo kultūros vystymas ir vadovų mokymas	Mobingas	Vveinhardt, 2011 a, b; Žukauskas, Vveinhardt, 2013; Vveinhardt, Štreimikienė, 2015 ir kt.
Įmonių socialinės atsakomybės vertybių vystymas	Mobingas ir patyčios	Vveinhardt, Andriukaitienė, 2016 ir kt.
Asmens orumą ir reputaciją sauganti etika	Mobingas	Žukauskas ir kt., 2015 ir kt.
Darbuotojų socialinės kompetencijos vystymas	Psichologinis teroras Mobingas	Sąlyga ir kt., 2008; Žukauskas, Vveinhardt, 2009, 2013 ir kt.
Teisinės priemonės	Mobingas	Petrylaitė, Blažienė, 2009

Pastaba. * – ujimas įvardijamas kaip mobingo sinonimas.

Nepaisant negausių tyrimų, išskirti veiksniai tampa savitomis gairėmis organizacijoms, kurios įvertina mobingo / patyčių keliamas grėsmes ir siekia sukurti veiksmingą prevencijos sistemą. Šioje sistemoje išryškėja pačių organizacijų vadovų kompetencijos kuriant tokią organizacinę sistemą, kuri pirmiausia nesudarytų sąlygų kilti mobingui / patyčioms. M. Pšunder (2011) pažymi, kad ateityje ypatingas dėmesys turėtų būti skirtas praktiniam bendradarbiavimui. Vadovo vaidmuo šiame procese yra be galo svarbus, nes būtent jis turėtų užtikrinti tinkamo lygio bendravimą su darbuotojais, organizuoti projektus, ugdančius darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą. Pastebėta, kad organizacijose, kuriose ir darbuotojams, ir vadovams keliami aukšti moraliniai reikalavimai, veiksmingiau sprendžiami konfliktai, darbuotojai dažniau pabrėžia palankų psichologinį klimatą. Tyrimai rodo, kad gerinant organizacijos klimatą organizacijoje mažėja patyčių ir mobingo atvejų (Vveinhardt, 2009; Vveinhardt, Žukauskas, 2012). Be to, G. Bortoluzzi'is ir kt. (2014) pažymi, kad dabartinė konkurencinga aplinka reikalauja stiprios darbuotojų komandos, įskaitant visų lygių personalą, o šie iššūkiai reikalauja kolegialių santykių vykdomųjų lyderių, tarpinio vadovavimo tarp darbuotojų ir žemiausiojo personalo. Tiek organizacijų vadovams, tiek darbuotojams reikalingos platesnės žinios, kad būtų galima geriau suvokti mobingo ir

patyčių procesus bei kūrybiškai taikyti sprendimus. Y. J. Lee ir kt. (2014) teigia, kad egzistuoja nemažai švietimo programų, o nukentėjusiems darbuotojams būtų naudinga, jei organizacijos kurtų paramos mobingo aukoms politiką. Tyrėjai pabrėžė, kad privalomos edukacinės programos darbo vietose visiems darbuotojams gali padėti patyčias įvykdžiusiam kaltininkui pripažinti ir reflektuoti savo elgesį. Tokios ugdymo programų temos, kaip patyčių supratimas, pagalbos užtikrinimas, bendravimo įgūdžių tobulinimas, panaudojant socialinę paramą, ir paramos įgijimas gali padėti valdyti patyčias darbo vietoje. Be to, aukos turėtų būti ne tik mokomos, bet ir konsultuojamos norint išvengti tolesnio fizinių ir psichologinių darbo sąlygų blogėjimo (Youn et al., 2014). Tiek užsienyje (Meschkutat et al., 2002), tiek Lietuvoje (Vveinhardt, 2009) atlikti tyrimai rodo, kad aukos itin retai pagalbos kreipiasi ir į organizacijos vadovus, ir į specialistus. Tam įtakos turi žema aukų socialinė kompetencija, organizacijų politika bei vadybinės kompetencijos spragos, trukdančios veiksmingai įgyvendinti tokias priemones, kaip ugdomasis vadovavimas, darbo grupės palaikymo metodas, konfliktų reguliavimas, organizacijos konsultavimas ir vystymas, sutaikymo programos, teisinė, psichologinė pagalba ir kt.

Laiku nesprenžiamą darbuotojų konfrontacija susiklosčius palankioms organizacinėms aplinkybėms gali virsti mobingu. Taigi, tobulinant organizacijos sistemą, į ją būtina įtraukti paramos aukai, patyčių identifikavimo, konfliktų sprendimo ir darbuotojų mokymo bei socialinės kompetencijos ugdymo posistemes. Norint išspręsti mobingą ir patyčias darbo aplinkoje, S. Enwefa ir kt. (2009) nurodo kelias priemones: negatyvių įvykių fiksavimą dokumentuose; buvimo laiko darbo vietoje sutrumpinimą; susitikimą su atitinkamas pareigas užimančiais asmenimis savo institucijoje; teisininko atstovavimą; santykių už savo skyriaus ribų kūrimą; nuoskaudų registravimą; konsultavimą; etikos kodekso analizę; prieš patyčias nukreiptos politikos kūrimą; organizacijos kultūros paradigmu kaitą; švietimo ir mokymų apie mobingą ir patyčias organizavimą. Mobingas ir patyčios gali tęstis tik tol, kol auka leidžia. Švietimas ir mokymas būtini tam, kad problema būtų aptariama viešai. D. Milutinovici ir kt. (2009) teigia, kad mobingui gali būti užkirstas kelias naudojant sistemingą pirminę prevenciją, informaciją, švietimą ugdant bendravimo įgūdžius.

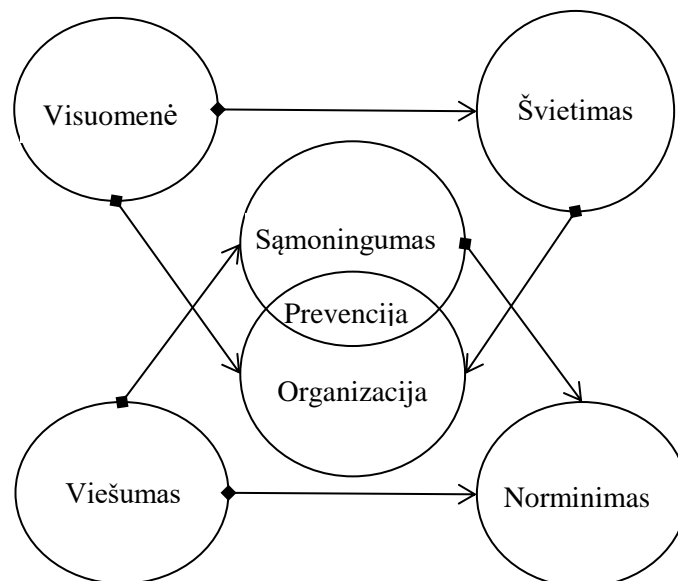
Prevencinių programų svarbą tyrimuose akcentuoja daugelis mobingą ir patyčias tyrinėjančių mokslininkų. Prevencija vystosi griežtėjimo ir patobulintų įrodymų standartų, leidžiančių nustatyti programos veiksmingumą, kryptimi (Gottfredson et al., 2015), o patyčių prevencijos tyrėjai turės prisiimti ryžtingesnius išipareigojimus, įvardydami nepriklausomus ir objektyviai pamatuojamus veiksnius, užtikrinančius adekvatų mokymo programų įgyvendinimo patikimumą ir rezultatų vertinimą. H. Gül ir A. Kelimeler (2009) teigia, kad prevencijos bei intervencinės priemonės turi būti planuojamos ir organizuojamos formuojant strateginį požiūrį į mobingą siekiant kurti saugią darbo aplinką. M. Rodríguez ir kt. (2009) teigia, kad prevencija apima darbo aplinkos analizę, streso būklės ir mobingo šaltinių nustatymą. Autoriai pažymi, kad prevencija gali būti vykdoma ir valdymo, ir individualiu lygmeniu. Valdymo lygmeniu priimami sprendimai, kaip sumažinti išlaidas ir panaikinti mobingo apraiškas, asmeniniu lygmeniu ugdomi gebėjimai valdyti konfliktus, adekvačiai reaguoti į mobingo ir patyčių situacijas. J. R. Polanin'as ir kt. (2012) siūlo diegti prevencijos programas darbo vietose,

pirmiausia sutelkiant dėmesį į programų projektavimą, pokyčių įgyvendinimą ir elgsenos pokyčių matavimą, pabrėžiant nuoseklaus darbo ir stebimųjų elgsenio pokyčių tokio pobūdžio intervencinėse programose stebėsenos svarbą.

Išoriniai veiksniai, padedantys užtikrinti mobingo ir patyčių prevenciją organizacijose.

Tyrimai rodo, kad sprendžiant mobingo / patyčių problemas nepakanka apsiriboti tiek individualiais, tiek organizaciniais veiksniais (Vveinhardt, 2011 a, b). Reikšmingą vaidmenį mobingo ir patyčių prevencijoje atlieka socialinė aplinka ir visuomenės sąmoningumo lygis, kuris ne visuomet adekvačiai įvertinamas, t. y. kaip visuomenė pasirengusi toleruoti arba netoleruoti patyčias ir mobingą, suteikti ar nesuteikti paramą aukoms. Remiantis I. Arnautovič'iumi (2013) – skatinant pasipriešinimą patyčioms socialiniu lygmeniu gali būti pasitelktos spausdintos ir elektroninės žiniasklaidos, veiksmingos teisinės priemonės. Kalbant apie pasipriešinimą mobingui ir patyčioms, veiksminga priemone tampa visuomenės dėmesys, dalyvavimas ir palaikymas. Demokratiškos visuomenės kūrimo instrumentų tobulinimas, t. y. pilietinės visuomenės organizacijų vaidmens ir įtakos stiprinimas gali tapti svarbiausiu instrumentu, suteikiančiu galią spręsti mobingo / patyčių problemas. Ne mažiau svarbus ir mokslo institucijų, kurios atlieka tyrimus ir rengia specialistus, vaidmuo, tačiau pačiose institucijose atliekami tyrimai rodo, kad mobingas ir patyčios – ne mažiau aktuali ir sunkiai sprendžiama problema (Lewis, 1999; Vveinhardt ir kt., 2016).

Įvertinant įvairių autorių tyrimų rezultatus ir išvalgas, galima išskirti keturis pagrindinius veiksnius, kurie turi reikšmingos įtakos mobingo ir patyčių prevencijai organizacijoje: patyčių paplitimus visuomenėje; švietimo sistemos pajėgumas spręsti patyčių ir mobingo problemą savo organizacijose ir rengti veiksmingas programas; teisinis patyčių ir mobingo reglamentavimas, viešumo ir atvirumo politikos, skatinančios akceptuoti egzistuojančias problemas ir stimuliuojančios įvairių visuomenės grupių diskusijas, vystymas. Pastarasis veiksnys reikšmingas siekiant didinti visuomenės nepakantumą patyčioms ir paskatinti tiek politinius valstybėje, tiek organizacijų vadybinius procesus kuriant prevencines programas (žr. pav.).



Pav. Išorinių veiksnių parama mobingo ir patyčių prevencijai organizacijose

Viena vertus, išorinių veiksnių aktyvumą galima suvokti kaip savitą visuomenės spaudimą organizacijoms jautriau reaguoti į patyčias bei mobingą ir suvokiant žalą, ir siekiant išsaugoti reputaciją. Kita vertus, organizacijos funkcionuoja kaip atviros sistemos, todėl darbuotojų tarpusavio santykių problemas galima traktuoti kaip visuomenėje egzistuojančių „negalavimų“ projekciją. Sunku tikėtis, kad stokojant mokslinių mobingo / patyčių tyrimų rezultatų, jų sklaidos ir aktyvios akademinės bendruomenės pozicijos, problemos žinomumas (o drauge ir sąmoningumas) visuomenėje didės. Tai susiję ir su visuomenės spaudimu ne tik organizacijoms, bet ir politikams – priimti atitinkamus norminius aktus, numatančius atsakomybę aukas darbo vietoje terorizuojantiems asmenims. Vis dėlto reikia pripažinti ir tai, kad nors pateikiama nemažai siūlymų, kaip organizacijose spręsti mobingo ir patyčių problemas, S. Branch'as ir kt. (2013) įvardijo vis dar egzistuojančias mobingo ir su juo susijusių procesų supratimo spragas. Anot jų, egzistuoja išsamios teorijos ir tyrimų apie intervencijų veiksmingumą ankstyvoje vystymosi stadijoje trūkumas. Būtinai tolesni tarpininkavimo naudingumo nagrinėjant prevenciją ir vadybines intervencijas tyrimai, kurių rezultatai galėtų būti pritaikomi praktikoje. Be to, būtų naudinga geriau suprasti, ar tam tikros rūšies politika yra veiksminga didinant darbuotojų informuotumą apie mobingą. Visgi, nepaisant informacijos sklaidos mobingo / patyčių srityje, daugelio mokymo ir plėtros intervencijų veiksmingumas nėra žinomas ir reikalauja tolesnių tyrimų, kaip ir visapusiškos strategijos sprendžiant patyčias darbo vietoje, atsižvelgiant į darbo vietos klimatą ir kultūrą (Keashly, Neuman 2009; Osatuke et al., 2009 ir kt.).

IŠVADOS IR PERSPEKTYVOS

1. Dauguma mobingo ir patyčių prevencijai skirtų mokslinių tyrimų orientuota į organizacijos valdymo funkcionalumo atsigavimą, t. y. pabrėžiami pasiteisinę organizacijų valdymo modeliai, užtikrinantys aiškų ir tikslų užduočių paskirstymą, lyderiavimo išmintį, sveiko organizacijos klimato formavimą, patyčių bendrąja prasme prevencijos sistemos kūrimą, vadovų ir darbuotojų mokymą. Tyrimai rodo, kad siekiant sumažinti patyčių ir mobingo žalą organizacijose neišnaudojami tiek vidiniai, tiek išoriniai resursai. Visgi reikia pripažinti, kad organizacijose tiesiogiai atsispindi visuomenės normos, vertybės, moralės ir teisės aspektai. Nors ir sąžininga, ne visiškai racionalu iš organizacijų reikalauti to, kas nėra tapę norma visuomenėje, kurios nariai sudaro organizacijas.

2. Mobingo / patyčių Lietuvos organizacijose tyrimai atliekami palyginti neseniai ir nėra gausūs. Dauguma empirinių tyrimų orientuoti į situacijos analizę (mobingo raišką organizacijose, poveikį sveikatos būklei) atskirose profesinės veiklos srityse ir tik keliais siaurais organizacijų valdymo aspektais pateikia rekomendacijas formuojant prevencijos politiką. Todėl sudėtinga ne tik įvertinti reiškinių mastus, bet ir organizacijų pajėgumą spręsti problemą, tuo labiau, kad šalyje trūksta išsamių ir kompleksišκών mobingo / patyčių prevencijos politikos organizacijose tyrimų.

3. Įvertinus įvairių autorių tyrimų rezultatus ir išvalgas, išskirtini keturi pagrindiniai išoriniai veiksniai, kurie turi reikšmingos įtakos mobingo ir patyčių prevencijai organizacijoje: patyčių paplitimas visuomenėje; švietimo sistemos pajėgumas spręsti patyčių ir mobingo problemą organizacijose ir rengti veiksmingas mokymo programas; teisinis patyčių ir mobingo reglamentavimas; viešumo ir atvirumo politikos, skatinančios akceptuoti egzistuojančias problemas ir stimuliuojančios įvairių visuomenės grupių diskusijas, vystymas. Šiuo aspektu būtų reikšminga aktyvi akademinės bendruomenės veikla plečiant mokymo programas ir mokslinių tyrimų duomenis pristatant plačiajai visuomenei.

4. Tolesniuose tyrimuose būtų prasminga plėsti empirinius tyrimus, nagrinėjant organizacijose praktiškai taikomas mobingo / patyčių prevencijos priemones ir jų veiksmingumą.

LITERATŪRA

1. Acar, P., Kiyak, M., Sinea, B. (2014). The relationship between organizational culture and mobbing: An application on construction companies. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29 (4), 281–298.
2. Anderzén, I., Arnetz, B. (2005). The impact of a prospective survey-based workplace intervention program on employee health, biologic stress markers, and organizational productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47 (7), 671–682.
3. Arenas, A., Giorgi, G., Montani, F. et al. (2015). Workplace bullying in a sample of Italian and Spanish employees and its relationship with job satisfaction, and psychological well-being. *Frontiers in Psychology*, 6 (1912), <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01912>
4. Arnautović, I. (2013). Theoretical aspects in the defining of mobbing (or bullying). *Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, 16 (2), 193–204.
5. Astrauskaite, M., Kern, R. M. (2011). A lifestyle perspective on potential victims of workplace harassment. *Journal of Individual Psychology*, 67 (4), 420–431.
6. Astrauskaite, M., Kern, R. M., Notelaers, G. (2014). An individual psychology approach to underlying factors of workplace bullying. *Journal of Individual Psychology*, 70 (3), 220–244.
7. Astrauskaite, M., Notelaers, G., Medisauskaite, A., Kern, R. M. (2015). Workplace harassment: Deterring role of transformational leadership and core job characteristics. *Scandinavian Journal of Management*, 31 (1), 121–135. Doi: [org/10.1016/j.scaman.2014.06.001](http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2014.06.001)
8. Astrauskaitė, M. (2014). Patyčios darbe: individualios ir organizacinės priežastys. *Management of Organizations: Systematic Research*, 71, 17–31.
9. Baele, D., Hoel, H. (2011). Workplace bullying and the employment relationship: Exploring questions of prevention, control and context. *Work Employment & Society*, 25 (1), 5–18.
10. Balčiūnienė, J., Rumšaitė, A. (2016). Mobingas: identifikavimas, valdymas ir prevencija. *Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys*, 29–35.
11. Bator, V. D., Yoder, L. H. (2012). Managerial coaching: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 18, 1658–1669.

12. Bortoluzzi, G., Caporale, L., Palese A. (2014). Does participative leadership reduce the onset of mobbing risk among nurse working teams? *Journal of Nursing Management*, 22 (5), 643–652.
13. Branch, S., Ramsay, Sh., Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15, 280–299.
14. Bulutlar, F., Unler O. E. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86 (3), 273–295.
15. Duffy, M., Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: Individual and family health consequences. *The Family Journal*, 15 (4), 398–404.
16. Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), 379–401.
17. Enwefa, S., Enwefa, R., Brewster, C. (2009). *Managing Stress in the Workplace: Change it or Let it Go and Make Healthy Alternatives for Reducing Stress in Your Lifespan*. National Association of African American Studies Health Monograph Series: Scarborough, ME.
18. Gottfredson, D. C., Cook, T. D., Gardner, F. E. M. et al. (2015). Standards of evidence for efficacy, effectiveness, and scale-up research in prevention science: Next generation. *Prevention Science*, 7, 893–926.
19. Gruževskis, B., Okunevičiūtė-Neveauskienė, L., Pocius, A. (2004). *Tyrimo „Nelegalaus darbo, teisės aktų, reglamentuojančių darbo santykius, pažeidimų, darbdavių atstovų grasinimų ar kitokio psichologinio pobūdžio įtakos darbuotojų darbo rezultatams bei saugai ir sveikatai“ ataskaita*. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas.
20. Gül, H., Kelimeler, A. (2009). An important psychosocial risk in occupational health: Mobbing. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 8 (6), 515–520.
21. Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (2002). Workplace bullying and stress. In L. Pamela, D. Perrewe, C. Ganster (Ed.), *Historical and Current Perspectives on Stress and Health (Research in Occupational Stress and Well-being, Volume 2)* (pp. 293–333) Emerald Group Publishing Limited.
22. Kaliatkaitė, J., Jasiukevičiūtė, T., Pajarskienė, B. (2013). Rekomendacijos, kaip sumažinti neigiamą restruktūrizavimo poveikį darbuotojams ir užtikrinti saugią darbo aplinką pokyčių metu. Metodines rekomendacijos. *Visuomenės sveikata*, 3 (62), 105–110.
23. Kara, D., Kim, H., Uysal, M. (2015). The effect of manager mobbing behaviour on female employees' quality of life. *Current Issues in Tourism* (Published online). doi: 10.1080/13683500.2015.1078298
24. Keashly, L., Neuman, J. (2009). Building constructive communication climate: The U.S. Department of Veterans Affairs workplace stress and aggression project. In P. Lutgen–Sandvik, B. Sypher (Eds.), *The Destructive Side of Organizational Communication: Processes, Consequences and Constructive Ways of Organizing* (pp. 339–362). New York, NY: Routledge/LEA.

25. Knorz, C., Zapf, D. (1995). Mobbing: Eine extreme form sozialer stressoren am arbeitsplatz. *Zeitschrift fuer Arbeits und Organisationspsychologie*, 1, 12–22.
26. Lee, Y. J., Bernstein, K., Lee, M., Nokes, K. M. (2014). Bullying in the nursing workplace: Applying evidence using a conceptual framework. *Nursing Economic*, 32 (5), 255–267.
27. Leymann, H. Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 251–275.
28. Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5 (2), 119–126.
29. Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165–184.
30. Lewis, D. (1999). Workplace bullying – interim findings of a study in further and higher education in Wales. *International, Journal of Manpower*, 20 (1/2), 106–119.
31. Lutgen-Sandvik, P. (2007). But words will never hurt me: Abuse and bullying at work, a comparison between two worker samples. *Ohio Communication Journal*, 45, 27–52.
32. Malinauskienė, V., Einarsen, S. (2014). Workplace bullying and post-traumatic stress symptoms among family physicians in Lithuania: An occupation and region specific approach. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 27 (6), 919–932.
33. Malinauskienė, V., Obelenis, V., Šopagienė, D. (2005). Psychological terror at work and cardiovascular diseases among teachers. *Acta Medica Lituanica*, 12 (2), 20–25.
34. Matthiesen, S. B., Raknes, B. I., Rokkum, O. (1989). Bullying at work. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 26, 761–774.
35. Meschkutat, B., Stackelbeck, M., Lagengoff, G. (2002). *Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin-Forschung*, Fb 951 (2. Auflage). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NM.
36. Metzger, A. M., Petit, A., Sieber, S. (2015). Mentoring as a way to change a culture of academic bullying and mobbing in the humanities. *Higher Education for the Future*, 2 (2), 139–150.
37. Mikkelsen, E. G., Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 87–111.
38. Milner, A., Niedhammer, I., Chastang, J.-F., Spittal, M. J., LaMontagne, A. D. (2016). Validity of a job exposure matrix for psychosocial job stressors: Results from the household income and labour dynamics in Australia survey. *PLoS ONE*, 11 (4), e0152980. doi: 10.1371/journal.pone.0152980
39. Milutinovici, D., Prokes, B., Gavrilov-Jerkovic, V., Filipovic, D. (2009). Mobing – Osvrt Na Sestrinsku Profesiju. Mobbing – special reference to the nursing profession. *Pregledni Clanak Review Article*, 62 (11/12), 529–533.

40. Osatuke, K., Moore, S., Ward, C., Dyrenforth, S., Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 384–410.
41. Pajarskienė, B., Mackevičiūtė, J. (2006). Bauginimai darbe vienoje viešojo administravimo įstaigoje. *Visuomenės sveikata*, 2 (33), 84–89.
42. Pajarskienė, B., Mikutytė, I. (2009). Vienos Lietuvos ligoninės slaugytojų rizika darbe patirti įžeidinėjimą / žeminimą ir ujimą. *Visuomenės sveikata*, 3 (46), 64–70.
43. Pajarskienė, B. (2007). Psichologinis smurtas darbe. Problema ar fikcija? *Visuomenės sveikata*, 4 (39), 22–26.
44. Pajarskienė, B., Vėbraitė, I., Andruškienė, J., Jurgutis, A. (2012). Ujimo / priekabiavimo dažnis Vilniaus ir Klaipėdos darbo vietose pagal ekonomines veiklas ir profesijas. *Visuomenės sveikata*, 2 (57), 57–69.
45. Pajarskienė, B., Vėbraitė, I., Jasiukevičiūtė, T. (2011). Rekomendacijos kaip valdyti psichologinį smurtą darbo vietose. *Visuomenės sveikata*, 1 (52), 128–135.
46. Petrylaitė, D., Blažienė, N. (2009). Psichologinis smurtas darbe. *Justitia*, 2 (72), 22–44.
47. Petrylaitė, D. (2011). International legal standards of regulation of mobbing at work. *Issues of Business and Law*, 3, 121–133.
48. Picakciefe, M., Acar, G., Colak, Z., Kilic, I. (2015). The relationship between sociodemographic characteristics, work conditions, and level of “mobbing” of health workers in primary health care. *Journal of Interpersonal Violence*, pii: 0886260515586360 [Epub ahead of print]. doi: 10.1177/0886260515586360
49. Polanin, J. R., Espelage, D. L., Pigott, T. D. (2012). A Meta-analysis of school-based bullying prevention programs’ effects on bystander intervention behavior. *School Psychology Review*, 41(1), 47–65.
50. Pšunder, M. (2011). Mobbing prevention and intervention strategies in educational institutions: Teachers’ view. *New Educational Review*, 26 (4), 205–215.
51. Resch, M., Schubinski, M. (1996). Mobbing-prevention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 295–307.
52. Rodríguez, M. M. F., Osona, M. J. A., Domínguez, M. A. L., Comeche, M., M. I. (2009). Mobbing: una propuesta exploratoria de intervención. *España nternational Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9 (2), 177–188.
53. Sąlyga J., Malakauskienė R., Jonutyte I. (2008). Lietuvos jūrininkų patiriamo psichologinio teroro ir fizinės sveikatos ryšys. *Sveikatos mokslai*, 2, 1613–1615.
54. Sonnentag, S, Fritz, Ch. (2014). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 72–103.
55. Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A. et al. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics*, 95, 17–27.

56. Tahseen, N. (2015). Work-related stress among teacher-educators: Evidence from Punjab. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 30 (2), 357–375.
57. van Heugten, K. (2010). Bullying of social workers: Outcomes of a grounded study into impacts and interventions. *British Journal of Social Work*, 40, 638–655.
58. Vartia-Vaananen, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27 (1), 63–69.
59. Vessey, J. A., Demarco, R., DiFazio, R. (2010). Bullying, harassment, and horizontal violence in the nursing workforce: The state of the science. *Annual Review of Nursing Research*, 28 (1), 133–157.
60. Vveinhardt, J., Andriukaitienė, R. (2016). Results of the research on mobbing/bullying as psychosocial stressor prevention in the implementation of corporate social responsibility. *Business and Management Research*, 5 (2), 42–57.
61. Vveinhardt, J., Andriukaitienė, R. (2015). Questionnaire verification of prevention of mobbing / bullying as a psychosocial stressor when implementing CSR. *Problems and Perspectives in Management*, 13 (2), 57–70.
62. Vveinhardt, J. (2012). Identification of the reliability of methodological characteristics of quality in the diagnostic instrument for mobbing as discrimination in employee relations on purpose to improve the climate in Lithuanian organisations. *Transformations in Business & Economics*, 11, 2 (26), 218–232.
63. Vveinhardt, J., Minkute-Henrikson, T., Ahmed, R. R. (2016). Bullying and ethics in preparing specialists in higher education. Quo Vadis? *10th annual International Technology, Education and Development Conference, Proceedings of INTED2016 Conference* (pp. 5444–5450).
64. Vveinhardt, J. (2010 a). Mobingas Lietuvoje: padalinio ir organizacijos situacija pavienių teiginių lygmenimis. *Verslas: teorija ir praktika. Business: Theory and Practice*, 11 (3), 238–247.
65. Vveinhardt, J. (2011 a). Mobingas švietimo organizacijose: konsultavimo paslaugų poreikis. *Studies in Modern Society*, 2, 193–201.
66. Vveinhardt, J. (2011 b). Mobingo pasekmių individui, organizacijai, sociumui daugialypiškumo modeliavimas ir įveikimo prielaidos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Economics and Management: Current Issues and Perspectives*, 2 (22), 15–24.
67. Vveinhardt, J. (2009). *Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diagnozavimas siekiant gerinti Lietuvos organizacijų klimatą*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
68. Vveinhardt, J., Štreimikienė, D. (2015). The intensity of the expression of mobbing in employees' relations at Lithuanian organizations. *E & M – Economie a Management*, XVIII (4), 53–67. doi: 10.15240/tul/001/2015-4-004

69. Vveinhardt, J. (2010 b). The diagnostics of mobbing as discrimination in employee relations aiming to improve the organizational climate in Lithuanian organizations. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 21 (2), 173–184.
70. Vveinhardt, J., Žukauskas, P. (2012). *Mobingas darbuotojų santykiuose: individas, organizacija, sociumas: monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
71. Youn, J. L., Kunsook B., Mihyoung, L., Kathleen, M. N. (2014). Bullying in the nursing workplace: Applying evidence using a conceptual framework. *Nursing Economics*, 32 (5), 255–267.
72. Zapf, D. (1999). Organizational work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(2), 70–85.
73. Zapf, D. (2000). Erschienen in: H.-P., Musahl, T., Eisenhauer (Hrsg.). *Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen* (pp. 142–149). Heidelberg: Asanger.
74. Zapf, D., Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice—An introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 369–373.
75. Zapf, D., Knorz, C., Kullac, 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 (2), 215–237.
76. Žukauskas, P., Vveinhardt, J., Melnikas, B., Grančay, M. (2015). Dynamics of attack actions in the mobbing strategy: The case of Lithuania. *Journal of Business Economics and Management*, 16 (4), 733–752.
77. Žukauskas, P., Vveinhardt, J. (2013). Mobbing and bullying within the organization: Socio-demographic portrait of the victim. Mobbing i drwiny w organizacji: Socjodemograficzny portret ofiary. *Krytyka Prawa*, 5, 693–716.
78. Žukauskas, P., Vveinhardt, J. (2009). Socio-demographic characteristics of mobbing and discrimination in employee relations. *Transformations in Business & Economics*, 8, 3 (18), 129–147.

PREVENTION OF MOBBING / BULLYING AS A PSYCHOSOCIAL STRESSOR

Jolita Vveinhardt, Regina Andriukaitienė

Lithuanian Sports University, Kaunas, Lithuania

ABSTRACT

Relevance of the research. The problem of workplace mobbing incorporating bullying as an intense psychosocial stressor has been examined in foreign countries for three decades, at the same time searching for answers on how to reduce the harm of the phenomenon to organizations and their members. Single studies of this phenomenon in Lithuania started only about a decade ago and remain sparse, thus, both organizations and the

general public lack knowledge about the measures of prevention of the phenomenon. Research shows that mobbing and bullying remain a topical problem in the management of organizations, which is influenced by individual members of organizations, factors of organizational management and the social and cultural processes in the societies that can lead to different consequences in each country. Therefore, in this case it is important to evaluate the level of exploration of the phenomenon, that is, what data can be available when choosing preventive instruments. The significance of research carried out internationally and the recommendations provided is undeniable, but when analysing the scenarios of prevention of mobbing and bullying it is necessary to evaluate the prevention measures proposed on the basis of research on the negative relationships between employees in a particular country.

The **research problem** is posed by the question of what are the factors of mobbing/bullying as a psychosocial stressor, and how to reduce the effect of these stressors to employees by preventive measures.

Research subject: prevention of mobbing / bullying as a psychosocial stressor.

Research purpose was to define preventive measures of mobbing/bullying as a psychosocial stressor.

The following **objectives** were formulated to achieve the purpose:

1. To discuss prevention measures of mobbing/bullying as a psychosocial stressor.
2. To evaluate the state of exploration of mobbing/bullying prevention in the studies carried out in Lithuania.
3. To distinguish the external factors that help to ensure the prevention of mobbing and bullying in organizations.

Research methods. The article is prepared applying the methods of systemic analysis of academic literature, logical analysis and synthesis of theoretical research carried out. Organizational factors of risk of mobbing/bullying are distinguished on the basis of the studies carried out abroad in the last two decades.

Outcomes and conclusions. Most scientific research on prevention of mobbing and bullying is focussed on restoration of functionality of organizational management. That is, the emphasis is on the models of organizational management that proved to be correct and ensure a clear and accurate distribution of tasks, wisdom of leadership, formation of a healthy climate of the organization, development of the system of prevention of bullying in general, training of managers and employees. Studies show that in order to reduce the damage of bullying and mobbing in organizations, both internal and external resources are not fully used. However, it must be recognised that the societal norms, values, aspects of moral and law are directly reflected in organizations. Though it is fair, but it is not fully rational to require from organizations something which has not become the norm in the society, the members of which form organizations. The studies of mobbing/bullying in Lithuanian organizations are carried out for a relatively short time and are not abundant. Most empirical research focuses on the analysis of the situation (occurrence of mobbing in the organization, effect on health) in individual areas of professional activities and provides recommendations only in a few narrow aspects of the management of organizations in formulating prevention policies. It is therefore difficult not only to evaluate the extent of the phenomenon, but also the capacity of organizations to solve the problem, the more so as the country lacks comprehensive and complex research on mobbing/bullying prevention policies in organizations. After evaluation of the results of studies carried out by various authors and the insights, four key external factors that have a significant influence on prevention of mobbing and bullying in the organization can be distinguished: epidemiology of bullying in the society; capacity of the education system to deal with the problem of bullying and mobbing in organizations and develop effective training programs; legal regulation of bullying and mobbing;

development of the policy of publicity and openness, encouraging to accept the existing problems and stimulating discussions of various groups in the society. In this respect, active work of academic community in developing the training programmes and presenting data of scientific research to the general public would be significant. In further research it would make sense to expand the empirical research, analysing the practically applied means of prevention of mobbing / bullying in organizations and their effectiveness.

Keywords: mobbing, bullying, psychosocial stressor, prevention.

ПРЕВЕНЦИЯ МОББИНГА / БУЛЛИНГА КАК ПСИХОСОЦИАЛЬНОГО СТРЕССОРА

Йолита Ввайнхардт, Регина Андрюкайтене

Литовский университет спорта, Каунас, Литва

АННОТАЦИЯ

Актуальность исследования. Проблема моббинга на рабочем месте, включающего в себя буллинг, как интенсивного психосоциального стрессора, в зарубежных странах изучается уже в течение трёх десятилетий, вместе с поиском ответов на вопрос о том, как уменьшить вред, причиняемый данным явлением организациям и их членам. В Литве отдельные исследования этого явления начаты всего около десяти лет назад и остаются немногочисленными, так как и организациям, и широкой общественности не хватает знаний о мерах предотвращения данного явления. Исследования показывают, что моббинг и буллинг остаются актуальной проблемой управления организациями, на которую оказывают влияние как отдельные члены организации, так и факторы управления организациями, и социальные, культурные процессы, происходящие в обществах, которые в каждой стране могут привести к различным последствиям. Таким образом, в данном случае важно оценить исследованность данного явления, то есть, какими данными можно распоряжаться в выборе превентивных инструментов. Значение исследований, проведённых на международном уровне и предоставляемых рекомендаций, неоспоримо, однако, исследуя сценарии превенции моббинга и буллинга, необходимо оценить те меры по предупреждению, которые предлагаются на основе исследований негативных отношений между работниками в конкретной стране.

Проблема исследования поднимается вопросом, каковы факторы моббинга / буллинга как психосоциального стрессора, и как уменьшить воздействие данных стрессоров на работников.

Предмет исследования – превенция моббинга / буллинга как психосоциального стрессора.

Цель исследования. Определить превентивные меры моббинга / буллинга как психосоциального стрессора. Для достижения данной цели были сформулированы такие **задачи**:

1. Обсудить превентивные меры моббинга / буллинга как психосоциального стрессора.
2. Оценить состояние изученности превенции моббинга / буллинга в исследованиях, выполненных в Литве.
3. Выделить внешние факторы, помогающие обеспечить превенцию моббинга / буллинга в организациях.

Методы исследования. Статья подготовлена методами системного анализа научной литературы, логического анализа и синтеза проведённых теоретических исследований. Организационные факторы

риска моббинга / буллинга выделены на основе исследований, проведённых за рубежом в течение последних двух десятилетий.

Результаты и выводы. Большая часть научных исследований, посвящённых превенции моббинга и буллинга, ориентированы на восстановление функциональности управления организацией. То есть акцент делается на оправдавшихся моделях управления организациями, обеспечивающих ясное и чёткое распределение задач, мудрость управления, формирование здорового климата организации, развитие системы превенции буллинга в целом, обучение руководителей и работников. Исследования показывают, что в целях уменьшения вреда моббинга и буллинга в организациях не до конца используются как внутренние, так и внешние ресурсы. Однако необходимо признать, что в организациях непосредственно отражаются общественные нормы, ценности, аспекты морали и права. Хотя и справедливо, но не совсем рационально требовать от организаций того, что не является нормой в обществе, из членов которого состоят организации. Исследования моббинга / буллинга в литовских организациях проводятся относительно недавно и их немного. Большинство эмпирических исследований направлены на анализ ситуации (проявления моббинга в организациях, воздействие на состояние здоровья) в отдельных сферах профессиональной деятельности, и только в нескольких узких аспектах управления организацией дают рекомендации по формированию политики превенции. Поэтому сложно оценить не только масштабы данного явления, но и потенциал организаций для решения проблемы, тем более, что в стране не хватает всеобъемлющих и комплексных исследований политики предупреждения моббинга / буллинга в организациях. Оценивая результаты исследований различных авторов и их основные идеи, можно выделить четыре основные внешние фактора, которые оказывают значительное влияние на превенцию моббинга / буллинга в организации: распространённости буллинга в обществе; потенциал системы образования для решения проблемы буллинга и моббинга в организациях и развития эффективных учебных программ; юридическое регламентирование буллинга и моббинга; развитие политики публичности и открытости, содействующей признанию существующих проблем и стимулирующей дискуссии различных групп общества. В этой связи важна активная деятельность научного сообщества по расширению учебных программ и представлению данных научных исследований широкой общественности. В дальнейших исследованиях имело бы смысл расширять эмпирические исследования, анализируя средства превенции моббинга / буллинга, применяемые в практике организаций, и их эффективность.

Ключевые слова: моббинг, буллинг, психосоциальный стрессор, превенция.