

MOBINGO PASEKMIŲ INDIVIDUI, ORGANIZACIJAI, SOCIUMUI DAUGIALYPIŠKUMO MODELIAVIMAS IR ĮVEIKIMO PRIELAIDOS

Jolita Vveinhardt

Vytauto Didžiojo universitetas, S. Daukanto g. 28, LT-44246 Kaunas, Lietuva

El. paštas jolitaw@gmail.com

Anotacija

Straipsnyje analizuojamos mobingo pasekmės individo, organizacijos ir sociumo lygmenyse. Į mobingą individo lygmenyje žvelgiama kaip į darbuotojo patiriamą psichologinę ir fizinę kančią, sveikatos sutrikimus ir iš to išplaukiančią fizinę, moralinę ir finansinę žalą individui ir organizacijai. Valstybės lygmenyje mobingas – tai procesas, kuris ardo socialinius santykius, pasitikėjimą valstybės rūpesčiu asmeniu ir, žinoma, neigiamai veikia bendrąjį šalies produktą, lemia didesnę socialinę atskirtį, medicinos našta nacionaliniam biudžetui. Tyrimo problema formuluojama keliant tokį klausimą: kaip atskleidžiant trejopas mobingo pasekmes sukurti sisteminių jų modelį, kuriuo remiantis būtų galima numatyti problemos sprendimo būdus? Straipsnyje pateikiamos mobingo pasekmių individui, organizacijai, sociumui įveikimo prielaidos, remiantis sisteminiu, autorės sukonstruotu daugialypių mobingo pasekmių modeliu. Modelis apima bendruosius procesus ir brėžia pagrindinius nuostolių kriterijus bei pažymi glaudų jų tarpusavio ryšį. Cikliška besikartojantis mobingo procesas gali tapti tam tikra kultūros dalimi, didėjančiais žmogiškaisiais, ekonominiais nuostoliais, asmeniniais, organizacijos ir visuomenės praradimais, susijusiais su neefektyvia veikla, nesukurtu produktu, negautomis pajamomis ir kt.

Pagrindiniai žodžiai: mobingas, diskriminavimas, tarpasmeniniai santykiai, pasekmės, modelis, individas, organizacija, sociumas.

Įvadas

Mobingas – tai aukos poveikio priemonių išskyrimo, kuriomis siekiama pažeminti, išstumti iš organizacijos, taikymas. Mobingas yra diskriminuojantis veikimas organizacijos narių ir organizacijos ribose. Mobingas – organizacinė-vadybinė problema, kurios sprendimas yra sudėtinė personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis. Išsamiau mobingas Lietuvoje nagrinėjamas pastaraisiais metais. Šios problemos aktualumą organizacijoms ir valstybei pabrėžia itin neigiamos trilypės pasekmės – individo, organizacijos ir sociumo, kurias paaštrino ekonominė recesija ir organizacijų bei nepakankamas pagalbą teikiančių specialistų pasirengimas spręsti specifines mobingo keliamas problemas. Pastebėta, kad organizacijose, kuriose neskiriama dėmesio mobingo prevencijai, kur didesnė darbuotojų rotacija, dažniau skundžiamasi

psichosomatiniais negalavimais, mažėja darbo našumas, prastėja darbo kokybė, lėčiau kyla darbuotojų kvalifikacijos lygis.

Daugiausiai dėmesio mobingas sulaukė Skandinavijoje ir vokiškai kalbančiose šalyse, palyginti neseniai jis pradėtas tirti Didžiojoje Britanijoje, Lenkijoje ir Lietuvoje, kur taip pat imamasi veiksmų šio reiškinio prevencijai. Mobingo pasekmes analizavo gausus užsienio mokslininkų ratas (Brodsky, 1976; Wilson, 1991; Adams, Crawford, 1992; Bassman, 1992; Leymann, 1993; Einarsen, Raknes, Matthiesen, 1994; Zuschlag, 1994; Prosch, 1995; Leymann, 1996; Leymann, Gustafsson, 1996; Niedl, 1996; Ashforth, 1997; Jordan, Sheehan, 2000; Yamada, 2000; Vartia, 2001; Djurkovic, McCormack, Casimir, 2004; Lewis, 2004; Carnero, Martinez, 2005; Kolodej, 2005; Einarsen, Hauge, 2006; Swanberg, Logan, Macke, 2006; Tracy, Lutgen-Sandvik, Alberts, 2006; Tekin, Meltem, Selale, 2007; Bultena, 2008; Namie, Lutgen-Sandvik, 2010; Trijueque, Gómez, 2010; Farmer, 2011 ir kt.).

Mobingo pasekmes nustatyti gana sudėtinga: tam reikia bendradarbiavimo su gydymo įstaigomis, organizacijų vadovais, nukentėjusiais. Nepakanka tik kiekybinių tyrimų metodų. Problema ta, kad mobingas kaip specifinis reiškinys Lietuvos visuomenei vis dar yra nepakankamai gerai žinomas arba iš viso negirdėtas.

Vienas pirmųjų mobingo tyrimų, kuriuo siekta nustatyti jo įtaką darbuotojų sergamumui, atliktas Kauno švietimo įstaigose (Malinauskienė, 2004). Pacevičius ir Janulytė (2009) tyrė mobingo priežastis, raišką ir pasekmes prekybos organizacijose. Analizuotų mobingo pasekmių (Gruževskis, Okunevičiūtė-Neveauskienė, Pocius, 2004; Eičinas, Vilkevičius, 2006; Mikutyte, 2008; Dačkutė, 2009, Pajarskienė, 2010 ir kt.) ir siūlomų modelių (Vveinhardt, 2009, 2010; Žukauskas, Vveinhardt, 2010 ir kt.), nors gana negausiai, tačiau aptinkama ir lietuvių autorių darbuose.

Tyrimo problema formuluojama keliant tokį klausimą: kaip atskleidžiant trejopas mobingo pasekmes, individui, organizacijai ir sociumui sukurti sisteminių modelių, kuriuo remiantis būtų galima numatyti problemos sprendimo būdus?

Tyrimo objektas – kompleksinis mobingo pasekmių modelis.

Tyrimo tikslas – prognozuoti mobingo pasekmių individui, organizacijai, sociumui įveikimo būdus, remiantis sisteminiu modeliu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Suklasifikuoti mobingo pasekmes individo, organizacijos ir sociumo lygmenyse.
2. Sudaryti daugialypių mobingo pasekmių modelį.
3. Numatyti prielaidas daugialypėms mobingo pasekmėms išvengti.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, modeliavimas.

Mobingo pasekmės individo, organizacijos ir sociumo lygmenyse

Mobingo terminas kilęs iš angliško žodžio *mob*, kuris reiškia gaują, štvę (Lorenz, 1966). Pirminė šio žodžio *mobile vulgus* reikšmė, išvertus iš lotynų kalbos, reiškia neorganizuotą maištaujančią minią, padugnes, socialinę grupuotę, kuri elgiasi impulsyviai ir naikinančiai (Meyers, Grosses Taschenlexikon, 1992). Anglosaksų dialekte psichologinis teroras darbo vietoje apibūdinamas terminu *bullying* (Zemke, 1987; Adams, Crawford, 1992; Bing, 1992 ir kt.), kuris reiškia kamuoti, varginti, tyčiotis, gąsdinti (Messinger, Ruedenberg, 1977). JAV naudojamas terminas *harassment* (Brodsky, 1976; Collins, Blodgett, 1981; Gold, Unger, 1993 ir kt.), reiškiantis *įkyrumą, trukdymą, tironiją* – veiksmus, kuriuos vieni žmonės naudoja prieš kitus darbo vietoje (Toohey, 1991; Wilson, 1991 ir kt.). Mobingo fenomenas apibūdinamas vartojant tokį terminą kaip *employee abuse* (Messinger, Ruedenberg, 1977) – *prievarta, žiaurus elgesys ir bendradarbių įžeidinėjimas*.

Mobingo pasekmės nagrinėtinos individo, organizacijos ir sociumo lygmenyse. Analizuojant pasekmes individui, ryškėja, kaip pavieniai mobingo židiniai veikia visos organizacijos būklę. Individo psichologinė ir sveikatos būklė, mažėjanti iniciatyva ir menkas įsitraukimas į organizacijos veiklą, profesinis „perdegimas“ veikia ir ekonominius organizacijos rezultatus. Tarp aptariamų lygmenų egzistuoja grįžtamasis ryšys. Remiantis mobingo kaip ilgalaikio stresoriaus apibrėžimu, dėl didelio dažnio ir ilgos priešiškos elgsenos trukmės šių disfunkciškų santykių pasekmė darbuotojui – tai protinė, psichosomatinė ir socialinė kančia, stresas (Leymann, 1993; Zuschlag, 1994; Prosch, 1995; Leymann, 1996; Leymann, Gustafsson, 1996; Niedl, 1996; Lewis, 2004; Farmer, 2011 ir kt.). Tačiau dar sistemų tyrinėtojai įrodė, kad nė viena sistema neveikia uždarai, nesąveikaudama ir neveikdama viena kitos. Todėl, jeigu keliame optimalaus socialinių santykių funkcionalumo uždavinį, privalome į problemą žvelgti sistemiskai, ieškoti sąlyčio taškų, o neigiamas pasekmes suvokti kaip bendrą sisteminę klaidą.

Individo lygmuo. Individo lygmeniu mobingas stipriai paveikia psichinę ir fizinę darbuotojo būklę. Kaip psichologinio poveikio priemonė mobingas turi ir ryškų fizinį pasekmės komponentą. Pasikartojantis užgauliojimas gali sukelti galias emocines reakcijas (bejėgiškumą, pyktį, neviltį, sukrėtimą) (Janoff-Bulman, 1992), sveikatos sutrikimų (kaulų skausmus, raumenų veiklos sutrikimus) (Einarsen, Raknes ir kt., 1994). Mobingo auka patiria miego sutrikimus, jaučia chronišką nuovargį, praranda jėgas (Brodsky, 1976; Leymann, 1993; Tracy, Lutgen-Sandvik ir kt., 2006). Psichologinis teroras gali sukelti skausmą, funkcinis organizmo pakitimus, fizinį negalavimą (Gruževskis, Okunevičiūtė-Neveauskienė ir kt., 2004; Kolodej, 2005; Malinauskienė, Obelenis ir kt., 2005; Malinauskienė, Obelenis ir kt., 2007 ir kt.). Dėl ilgą laiką trunkančių atakų auka jaučia nerimą, įvairius fizinius skausmus (širdies, galvos, skrandžio ir kt.), patiria dėmesio sutrikimus (Niedl, 1996), suserga depresija (Niedl, 1996), jaučia baimę, mažėja savivertė (Niedl, 1996), sutrinka atmintis, kamuojama košmarai (Leymann, 1993), netenkama pasitikėjimo savimi, kyla abejonių dėl psichinės būklės, pasireiškia frustracija, nedarbingumas (Bultena, 2008) ir kt.

Kolodej (2005) įvardija tokias *psichines pasekmes*: dėmesio koncentravimo ir atminties problemas, nepasitikėjimą savimi, mažėjančią savigarbą, nuolatinį nuovargį, orientacijos praradimą, nemigą, košmarus, afaziją, neviltį, padidėjusį jautrumą, sudirgimą, agresiją, mintis tik apie viena (žmogus galvoja tik apie išgyventas patyčias ir įžeidimus darbo vietoje), obsesija, paranoja, padidėjusį teisybės ieškojimo jausmą, depresija, mintis apie savižudybę. *Fizinės pasekmės*: galvos skausmai, skrandžio skausmai, šleikštulys, pykinimas, vėmimas, prarandamas apetitas, drebulys, virškinimo problemos, nugaros skausmai, širdies ir kraujagyslių sistemos sutrikimai, dusulys, galvos svaigimas, padidėjęs prakaitavimas, nemiga ir prabudimai vidury nakties, narkomanija, raumenų patempimas (Kolodej, 2005).

Organizacijos lygmuo. Organizacijos lygmeniu išskirtinos šios pagrindinės mobingo pasekmės: prasta organizacijos klimato būklė, neigiama jos įtaka darbo rezultatams; darbuotojo užsisklendimas ir iniciatyvos, įsitraukimo į darbą sumažėjimas, pravaikštos ir nedarbingumas dėl ligos; atleidimas iš darbo, personalo rotacija, naujo personalo įdarbinimas ir su tuo susijusios išlaidos. Darbuotojų bauginimas ypač neigiamai veikia pačias organizacijas. Tiesioginės pasekmės – nedarbingumas, darbuotojų reikalavimas kompensuoti žalą, dėl psichosomatinų susirgimų didėjančios medicininės išlaidos (Bassman, 1992; Djurkovic, McCormack ir kt., 2004); neteisėto atleidimo iš darbo tikimybė (Yamada, 2000) bei galimi teisminiai procesai dėl to (Matusewitch, 1996).

Sociumo lygmuo. Vienas sudėtingiausių uždavinių – atspindėti žmogiškųjų santykių problematiką, pvz., verslo organizacijos pelno–nuostolių lentelėje. Identifikavus mobingo aukas galima preliminariai suskaičiuoti, kiek kainavo gydymas, galimos kompensacijos, darbuotojų netekimas, rotacija ir pan. Tačiau egzistuoja tokie nežinomieji, kaip nediagnozuoti mobingo atvejai, nes dalis aukų kenčia ir išeina iš darbo tyliai arba atleidžiamos kaip „blogi“ darbuotojai, mobingo trukmės atskaitiniai taškai, kol auka suvokė, t. y. kas vyksta, suprastėjusi klimato būklė. Tačiau net ir skeptiškiausiai nusiteikę organizacijų vadovai negali paneigti, kad fizinė ir psichologinė darbuotojų savijauta tiesiogiai susijusi su darbo rezultatais. Tyrinėjimai rodo, kad ekonominė mobingo žala atsiskleidžia keliais lygmenimis: individo, organizacijos ir valstybės. Žinoma, įvertinant globalizacijos procesus, kompanijų multinacionališkumo didėjimą galima išvelgti dar plačiau. Reikėtų nepamiršti ir organizacijos įvaizdžio bendruomenės, klientų partnerių ir potencialios darbo jėgos. Valstybės lygmenyje mobingas – kaip vėžys, griauantis socialinius santykius, pasitikėjimą valstybės rūpesčiu, atsiskleidžiantis neigiamą įtaką bendrajam šalies produktui bei didesne socialine, medicinos išlaidų našta nacionaliniam biudžetui.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad lokaliniai konfliktai organizacijoje lemia gerokai platesnes pasekmes nei individo kančios ar net atskirai analizuojamos organizacijos išgyvenamas problemas. Mobingas darbuotojų santykiuose pasižymi plačiu socialiniu kontekstu ir tarp skirtingų sistemos dalių susijusiu grįžtamuoju ryšiu.

Kompleksinis (IOS) mobingo pasekmių modelis

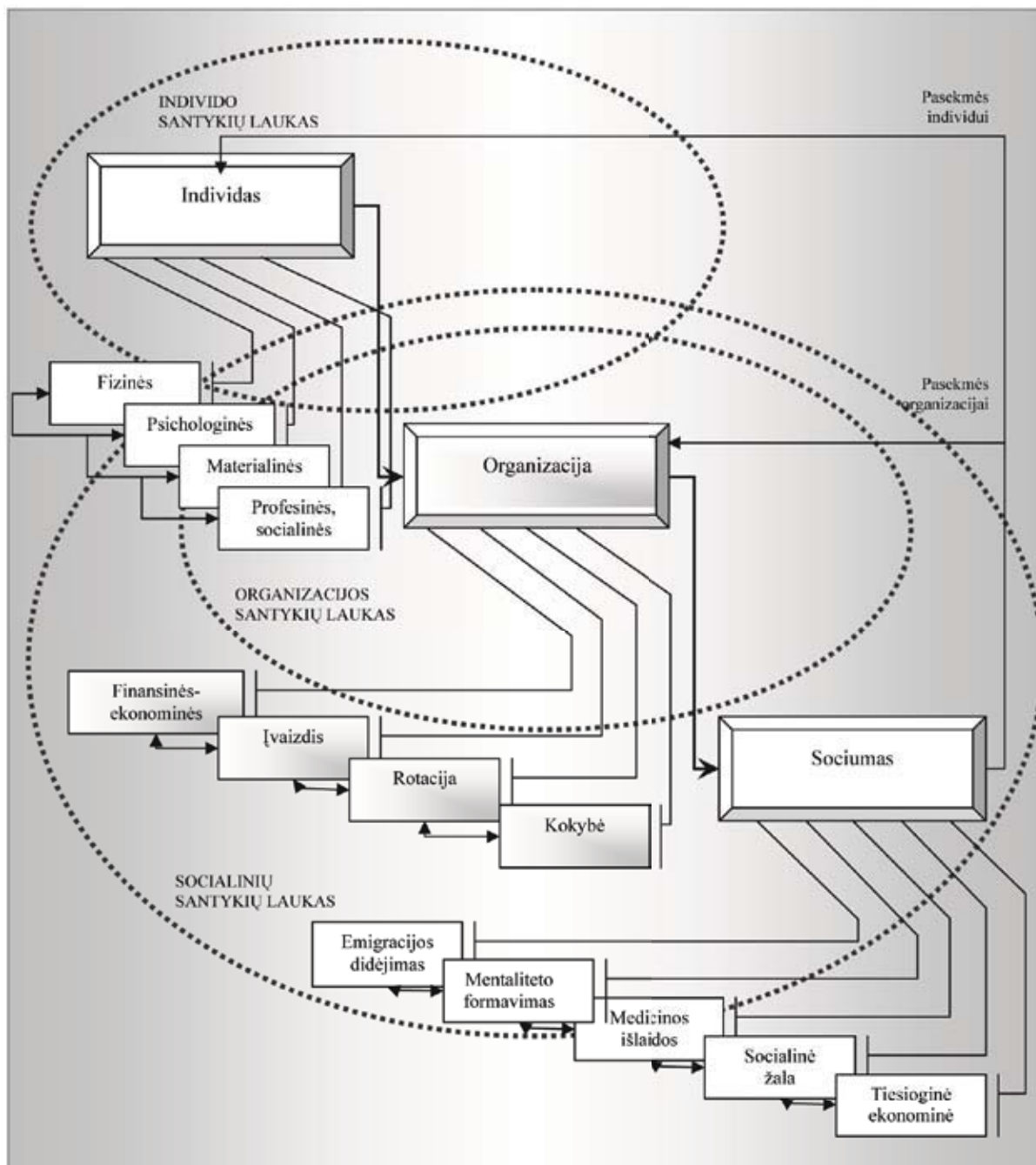
Mobingo pasekmes galima analizuoti atskirai – individo ir organizacijos lygmenyje arba šiuos lygmenis vertinti bendrame kontekste. Tačiau toks požiūris neatskleistų visos mobingo daromos žalos masto. Darbuotojas nėra izoliuota būtybė, kuri po darbo valandų pamiršta konfliktą arba „palieka“ jį užverdamą darbovietės duris. Jau buvo minėta, mobingas paveikia socialinius aukos ryšius ne tik organizacijoje, bet ir už jos ribų. Be to, nebūtų nuoseklu neįvertinti visuomenės patiriamos ekonominės žalos, kuri suprantama ne tik kaip tiesioginiai nuostoliai, išlaidos, bet ir negautos pajamos, nesukurta pridėtinė vertė, teritorinių ligonių kasų, „Sodros“ išlaidos. Kiekvienas pilietis turi pagrįstus socialinius lūkesčius į asmeninio saugumo, taip pat ir darbe, garantijas, todėl piliečių nusivylimas

lemia gilesnes, latentinio pobūdžio pasekmes. Taigi mobingas ne tik kėsina į socialinių santykių veiksmingumą, funkcionalumą organizacijos ribose, bet jo pasekmės akceptuojamos gerokai platesniame – socialiniame – kontekste.

Mobingo darbo organizacijose analizė neatsieja nuo visuomenėje vykstančių procesų ir individo išmoktos elgsenos ikidarbinėse organizacijose, tokiose kaip ikimokyklinio ugdymo, mokymo institucijos. Galima teigti, jog mokinių įgyta patirtis vėliau atsiskleidžia darbo organizacijose, o mobingas darbo organizacijose (švietimo) kaip santykių pavyzdys turi įtakos ir mokinių santykiams. Tai galima susieiti ir su tėvų patirtimi – aukos arba budelio, perduodama kitai kartai, todėl susidaro uždaras, progresuojantis socialinis disfunkciškų santykių ratas. Formuojasi savitas mentalitetas, priimantis ir toleruojantis mobingą. Mobingo aukos dažnai pažymi, jog aplinka jų engimą traktuoja kaip natūralų postūmį laikytis tradiciškai susiklosčiusių neformalių taisyklių. Aukos išgyvenamas skausmas priimamas kaip netinkamo aukos elgesio pasekmė, o pati auka išgyvena ir kaltės jausmą. Vertybiškai mobingas traktuojamas kaip natūrali elgsena.

Tačiau būtina įvertinti ir išlygas. Kai kurie mobingo simptomai gali pasireikšti darbuotojui, tačiau tai nebūtinai susiję su mobingu. Nesisteminiai užpuolimai, tokie kaip bulingas, gali sukelti į mobingą panašią aukos reakciją. Asmuo gali negebėti racionaliai skirti asmeninio konflikto ir bendro organizacijos klimato dedamųjų, todėl puolimui gali būti priskirta bet kuri vidinė ar sisteminė konfliktą kelianti situacija. Todėl aptariant mobingą, reikėtų atskirti tiesioginio mobingo ir organizacijos aplinkos sukeliama streso būsenas. Organizacijoje, kurioje rūpinamasi darbuotojų santykiais, klimato būkle, mobingo konfliktų grėsmė minimizuojama arba panaikinama, tačiau priešingu atveju susiformavusi vadybinė kultūra, tarpasmeninių ir grupės santykių tradicija stimuliuoja nusikalstamo, diskriminuojančio pobūdžio santykius.

Į paveikslą matyti, kad mobingo daroma žala suponuoja keleriopas pasekmes – darbuotojui ir organizacijai, kurioje esama mobingo židinio. Sociumo kontekste šios pasekmės susijusios grįžtamuoju ryšiu, o ciklui kartojantis patiriama žala didėja, kadangi, remiantis tyrinėjimais, galima prognozuoti, jog nevaldomas procesas plėsis, o prastėjanti socialinė aplinka neigiamai veikia ir organizacijas, ir pavienius individus. Todėl analizuojant mobingo pasekmes, būtina įvertinti visus tris lygmenis: individo, organizacijos ir sociumo, kurie trumpinami kaip IOS.



1 pav. Kompleksinis mobingo IOS* pasekmių modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.

* Pastaba: I – individo, O – organizacijos, S – sociumo.

Individo lygmenyje mobingo pasekmės galima suskirstyti į keturias sustambintas dimensijas: fizinę, materialinę, psichologinę ir profesinę-socialinę. Darbuotojas išgyvena psichologinį skausmą, sutrinka jo sveikata, todėl ne tik parandamos pajamos, bet ir patiriamos išlaidos sveikatai. Individualiajame dimensijos lygmenyje tiesiogiai ir grįžtamuoju ryšiu susijusios su organizacijos lygmenyje patiriama žala: nepalankus psichologinis klimatas, darbuotojų rotacija, finansinė žala. Teismo išlaidos, kompensacijos labiau aktualios užsienio šalims, tačiau pastarųjų metų, nors ir pavienė, praktika rodo, jog tai gresia ir Lietuvos organizacijoms.

Aukos savijauta turi įtakos organizacijos klimatui, organizacijos narių darbingumui. Be to, organizacija patiria papildomų išlaidų dėl padidėjusio darbuotojų sergamumo arba piktnaudžiavimo nedarbingumu. Engiama auka atleidžiama iš darbo arba, neištvėrusi patyčių, patyrusi psichosomatinius organizmo sutrikimus, pati pasitraukia savo noru. Auka gali pasilikti organizacijoje, pasirinkdama savitą priešinimosi būdą – užsisklęsdama, formalizuodama savo ir organizacijos santykius. Tačiau užsisklęsdusio ir / arba profesinį „perdegimą“ patyrusio darbuotojo lojalumas, orientacija į organizacijos tikslus silpsta, veiklos kokybė prastėja.

Kokybė. Tai – kriterijus, kurį ypač sunku apibūdinti. Atsakyti į klausimą, kokio lygio veiklos kokybė galėjo būti, jeigu nebuvo mobingo, neįmanoma nepaklausti, ar buvo mobingas? Antroji klausimo dalis apskritai gali likti neiškelta neįvertinant ir / ar nežinant, kokios mobingo pasekmės, šio reiškinio įtaka darbuotojų veiklos kokybei.

Mobingas yra to, ką suvokiame kaip efektyvius santykius ir bendradarbiavimą, priešingybė. Tai prielaida organizacijai patirti nuostolių, kuriuos sudaro mažėjanti veiklos kokybė ir efektyvumas, didėjantis sergamumas ir kompensacijos, personalo kaita ir su tuo susijusios išlaidos, žmoniškųjų išteklių netektys. Įvertinant mobingo prigimtį ir mechanizmą, galima teigti, jog žala yra permanentinio pobūdžio, drauge tampanti bendro, socialinio mobingo pasekmių konteksto dalimi. Tačiau individualūs ir organizacijos patiriami nuotoliai neatsiejami nuo visuomenei daromos žalos. Ypač šis klausimas aktualus Lietuvoje, kur visuomenės (ar jos dalies) mentalitete *emigracija* siejama su ekonominių, socialinių problemų sprendimu. Galima diskutuoti, kiek mobingas paskatina gyventojus emigruoti, tačiau tokie kriterijai kaip saugumas darbe, valstybės prisiimamos teisėtų darbuotojo interesų, teisinės ir socialinės apsaugos spragos formuoja nepalankų, nesaugų socialinį klimatą.

Taigi, jeigu mobingas nepatenka į valstybės reguliavimo sritį, o socialinėje terpėje toks veikimo būdas laikomas jei ne itin moraliu, tai bent pateisinamu tariaimai aukštesniais tikslais (pvz., organizacijos, sąnaudų mažinimas atleidžiant darbuotojus), formuojasi tam tikras galvosenos būdas ir veikimo metodas. Valstybės mastu mobingas kol kas dar nesulaukė tinkamo dėmesio, todėl vystosi mentalitetas, kurį galima gretinti su kriminaliniu. Įsišaknijusi galvosena niekais verčia pastangas vadybiniais metodais didinti organizacijos veiklos efektyvumą, pvz., vertinant subtilius žinių organizacijų veiklos procesus, kuriems pastaraisiais metais teikiama vis daugiau reikšmės. Tačiau projektuojant visuomenės, darbo organizacijų, fizinių ir intelektualinių išteklių vystymąsi ilgalaikėje perspektyvoje, sociumo *mentaliteto* vektoriai vaidina bene svarbiausią vaidmenį.

Medicinos, arba teritorinių ligonių kasų, išlaidos – dar viena visuomenės patiriamų nuostolių rūšis. Tai nacionalinio biudžeto dalis, skirta visuomenės sveikatai. Mobingo sukeliama padariniai – ilgai trunkančių konfliktų inspiruoti darbuotojų sveikatos sutrikimai. Jiems gydyti skiriamas stacionarusis gydymas, kompensacijos už medikamentus. Kitaip tariant, prarandamos lėšos, kurios gali pasitarnauti keliant gyvenimo kokybę, efektyviau rūpintis visuomenės sveikata. Užsienio valstybių patirtis rodo, kad mobingo pasekmėms sveikatos srityje eikvojama žymi nacionalinio produkto dalis.

Socialinio draudimo išlaidos. Tyrimai ir praktika rodo, kad mobingo aukos patiria sveikatos sutrikimų,

todėl joms išrašomi lignonlapiai. Lignonlapiais ir piktnaudžiaujama, siekiant išvengti kontaktų su bendradarbiais. Be to, puolimą patiriančios aukos išeina iš darbo. Tai reiškia, kad patenka į socialinio draudimo sistemą dvejopu būdu. Kaip bedarbiai, ieškantys darbo, ir neįgalieji, jeigu procesas paveikė sveikatą tiek, kad nustatomas nedarbingumas. Darbo paieška, kompensacijos, perkvalifikavimas – visa tai nacionalinio biudžeto patiriamos išlaidos ir darbinį potencialą turinčių žmonių nesukurtas produktas.

Lietuvos socialinės bei sveikatos apsaugos sistema išgyvena sudėtingą tarpsnį. Net ir išsivysčiusių ekonomikų šalyse šis sritys yra vienos jautriausių, kadangi glaudžiai susijusios su piliečių išgyvenama, suvokiama socialine gerove, socialinių procesų stabilumu. Mobingas eikvoja visuomenės sveikatos apsaugai, socialinei gerovei skirtus biudžeto atskaitymus, todėl ši problema tampa jau ne konfliktuojančių darbuotojų, organizacijos, bet socialine visuomenės problema, kuri nesprenžžiama linkusi didinti moralinius ir materialinius praradimus.

Į nusikaltimą prieš asmenį projektuojamo mentaliteto formavimasis susijęs ir su tokia *ekonomine* mobingo pasekme, kaip prastesnis investicinis klimatas valstybėje, nes į tokias rinkas ne visi nori ateiti ir investuoti. Gebėjimas dirbti komandose, kūrybiškumas, inovatyvumas – reikšmingas žmoniškųjų išteklių bruožas žinių ekonomikos etape, todėl mobingui palanki kultūrinė aplinka – stabdis intelektualiam ir ekonominiam vystymuisi.

Prielaidos mobingo pasekmėms išvengti

Analizuojant mobingą kyla klausimas: tai natūralus ar dirbtinis procesas? Tai ne filosofinis ir ne retorinis klausimas, kadangi atsakymas tampa atskaitos tašku ieškant mobingo pasekmių priežasties ir vadybinių sprendimų, kurie sudaro prielaidas situacijai keisti. Dažnai įprasta manyti, kad mobingas – psichologinė arba sociopsichologinė problema, tačiau tyrimai rodo, kad organizacijoje mobingas kyla dėl valdymo broko (Vveinhardt, 2009; Žukauskas, Vveinhardt, 2010), o vadybiniai sprendimai organizacijos lygmenyje bei politiniai sprendimai sociumo, valstybės lygmenyje gali turėti reikšmingos įtakos socialinių santykių įvairiuose lygmenyse procesams. Įvertinant daugelį aptartų tyrimų, galima daryti prielaidą, kad mobingas yra nenormali, tačiau natūrali socialinio gyvenimo pasekmė, kurią lemia aibė individualių, organizacinių ir sociokultūrinių priežasčių. Tačiau, kita vertus, mobingas naudojamas ir sąmoningai, kaip instrumentas siekiant individualių ir / arba organizacijos tikslų, kai siekiama pašalinti konkurentą, atleisti darbuotoją be išeitinės kompensacijos ir pan. Taigi atsakymas nėra vienareikšmis. Atsakymo paieškų sėkmė lemia tai, kaip giliai ir plačiai bus suvoktas mobingo procesas, ar adekvačiai įvertinta šio proceso daroma žala.

Mobingo pasekmių neįmanoma išvengti, neišven-

gus paties proceso. Jeigu jau kalbama apie mobingo egzistavimą, pasekmes galima minimizuoti laiku įsikišus į procesą, taikant intervencijos priemones, tokias kaip sutaikymo procedūros, tarpusavio pagalbos grupės, teisinės, psichologo ir mobingo specialisto konsultacijos, darbo paieška, kraštutiniu atveju – medikamentinė ir / ar stacionarinė pagalba.

Įvertinant vieną kraštutinumą, kai linkstama suabsoliutinti psichologinį aspektą, lygiai taip pat būtų klaidinga samprotauti, kad ši problema yra tik vadybinė. Lietuvoje veikia organizacijos, teikiančios profesinės veiklos priežiūros ir stebėjimo, ugdomojo vadovavimo konfliktų srityje, psichologines ir kitas paslaugas. Tačiau palyginti didelė paslaugų kaina lemia riziką, jog specialistų konsultacija pavieniams, nuo eskaluojamų konfliktų kenčiantiems asmenims gali būti neprieinama, o organizacijos lygmenyje gali būti priskirta nebūtinosioms, nereikalingoms išlaidoms. Šią riziką didina ir tai, kad Lietuvos organizacijose dar nėra susiformavusi konsultacijų sprendžiant organizacijos klimato bei darbuotojų tarpusavio santykių problema praktika. Be to, daugeliui vadovų organizacijos kultūra, moralinės, etinės vertybės ir verslas nėra pakankamai glaudžiai tarpusavyje sietini dalykai. Tai iš dalies lėmė sovietinis palikimas ir išlikę požiūrio į verslą stereotipai. Vakarietiškoji verslo etika Lietuvos organizacijoms – vis dar siektinas orientyras. Dar reikia įrodinėti socialinės organizacijos atsakomybės ir etinių normų diegimo bei palaikymo reikšmę, nes tai nėra pakankamai suvokiama organizacijos vadovų lygmenyje. Organizacijos skiriasi ir kultūros, ir organizacinės, ir žmoniškųjų išteklių valdymo struktūromis. Todėl projektuotini sprendimai turi apimti individualų, organizacinį bei metaorganizacinį lygmenis, atsižvelgiant į diagnostikos atskirose organizacijose ir sektoriuose rezultatus.

Sprendimų organizacijoje sistema apima penkis veiksmų blokus: analizės (mobingo diagnostikos); informacijos apie mobingo reiškinį sklaidą (visuomenės, profesinės sąjungos, organizacijų vadovai); žmoniškųjų išteklių valdymą (darbo jėgos įvairovė); konfliktų užuomazgas įgalinančią registruoti sistemą; prevencinius ir intervencinius sprendimus.

Nustačius pagrindinius mobingo požymius, taikytini tokie vadybiniai sprendimai: prevenciniai sprendimai (viešumo kultūros vystymas; aiškios atsakomybės ribos, aiškios užduotys; vienoda vertinimo, skatinimo sistema); intervenciniai sprendimai (darbo etikos kodekso praktika ir kontrolė; visuotinis nepakantumas; bausmės už mobingo veiksmus; specialistų pagalba). Veiksmingiausi vadybiniai sprendimai yra tokie, kurie organizacijoje lemia pokyčius formuojant palankų darbo aplinkos klimatą, grindžiamą atvirumu, tarpusavio pasitikėjimu, tolerancijos kultūra, moralinės ir drausminės atsakomybės principais. Svarbūs kultūros bruožai yra darbo jėgos įvairovės vertės suvokimo ir moralinės-etinės sistemos vystymas.

Bendras socialinis-kultūrinis kontekstas turi reikšmingos įtakos individo ir organizacijos vertybėms, individualiajai ir organizacijos kultūrai. Pastebima, kad organizacijose, kuriose daugiau dėmesio teikiama darbuotojų santykiams, psichologiniam klimatui, organizacijos kultūros vystymui, mobingo atvejai retesni arba jų nepasitaiko. Todėl prevencinė veikla orientuota jau aptartais IOS lygmenimis.

Nacionaliniame lygmenyje kalbant apie smurtą, jo mastą, akcentuotinas ir smurtas darbuotojų santykiuose – mobingas. Vystant socialinės organizacijos atsakomybės koncepciją mobingui, kaip ir bulingui bei kitiems priekabiavimo darbo vietoje būdams, turėtų būti teikiamas ypatingas dėmesys. Būtina kreipti dar daugiau dėmesio į švietimo įstaigų klientų santykiuose besiformuojančius elgsenos modelius.

Efektyvesnis prevencijos modelių taikymas ateityje lemtų sveikesnius darbuotojų santykius. Svarbi veiklos sritis – visuomenės švietimas, taip pat rengiant įvairaus lygio specialistus, mobingo institucionalizavimas nacionaliniuose teisės aktuose ir pagalbos aukos infrastruktūros sukūrimas. Vystomos moralinės vertybės, pakantumas kitokiems, antidiskriminacinė politika, užuojauta tiek psichologinio, tiek fizinio smurto aukoms, gailestingumas ilgainiui turėtų tapti visuotine vertybine nuostata – ir visuomenėje, ir organizacijoje.

Kitais tariant, strateginiai veiksmai socialiniu arba makrolygiu turėtų apimti nacionalines programas reiškiniiui minimizuoti, inicijuoti visuomenės švietimą ir organizuoti pagalbą nukentėjusiems nuo mobingo; plėtojama socialiai atsakingos įmonės koncepcija, praplėsta moralinė ir socialinė atsakomybė už mobingą darbuotojų santykiuose; mobingo institucionalizavimą (teisės aktai, apibrėžiantys disfunkciškus santykius ir numatantys teisinį vertinimą bei atsakomybę) (plačiau žr.: Vveinhardt, 2009).

Mobingo atvejai organizacijoje gali būti panašūs, tačiau juos lemia skirtingas sąlygų derinys, todėl ir sprendimas kiekvienu atveju yra individualus. Į organizaciją ateinančių darbuotojų socialinė kompetencija, drauge ir elgsena konfliktų metu pakankamai skirtinga, todėl į optimalų klimatą besiorientuojanti organizacija šią aplinkybę privalėtų įvertinti dar priėmimo į darbą procedūrose. Socialinė kompetencija – svarbus veiksnys, padedantis išvengti mobingo. Darbo ir organizacinės struktūros optimizavimas, mokymai, koučingas ir daugelis kitų priemonių yra pripažintos kaip prevencijos instrumentai. Tačiau jos nebus efektyvios be išsamaus organizacijos struktūros, kultūros ir klimato tyrimo ir, jeigu esama – mobingo priežasčių analizės. Egzistuoja ir bendrosios prielaidos, padedančios išvengti disfunkciškų santykių: kryptingai formuojama organizacijos kultūra, skaidri komunikacija, skundų ir apeliacijų nagrinėjimo sistema, aiškios motyvavimo ir karjeros sistemos, funkcijų išgryninimas ir pan. Tačiau sistemingai atliekami tyrimai padeda išryškinti

darbuotojo patiriamą spaudimą, kuris, kaip reakcija, gali išsivystyti į konfliktą. Savianalizė organizacijai kainuoja gerokai pigiau nei įsisenėję, kartais metų metus besitęsiantys mobingo konfliktai.

Išvados

1. Mobingo pasekmės atsiskleidžia tik tuo atveju, jeigu suvokiamos priežastys ir jų sąlygojami procesai. Pasekmes galima analizuoti dvejopai: struktūriškai-autonomiškai ir sistemiškai. Pirmasis variantas patrauklus tuo, kad nereikalauja didesnių mentalinių ir finansinių pastangų kylančioms problemoms spręsti. Tačiau nesisteminio požiūriu primant sprendimus vien tik atskiruose lygmenyse galima tikėtis tik trumpalaikio efekto. Organizacijose, kuriose nėra suformuotos nuolatinės kultūros, veikia subkultūros, kuriamos ir palaikomos paskirų darbuotojų ar jų grupių. Šias subkultūras galima vadinti parazituojančiomis ir natūraliomis. Tai svarbus veiksnys mąstant apie mobingo pasekmes organizacijoje, o kituose etapuose – intervenciją ir prevenciją.
2. Struktūrograma atspindi tik bendruosius procesus, tačiau brėžia pagrindinius nuostolių kriterijus ir glaudų jų tarpusavio ryšį. Mobingo pasekmės yra trejopos – individui, organizacijai ir sociumui, kurį vadiname visuomene plačiąja prasme. Poveikis yra tiesioginis ir antrinis. Visų pirma mobingas keičia įprastą individo elgseną jo socialinėje aplinkoje. Antra, mobingas veikia per organizacijos narių santykius dar platesnę sociumo dalį. Be to, egzistuoja grįžtamasis ryšys. Sociokultūra, kurioje mobingo veiksmai toleruojami arba lieka be aiškaus įvertinimo, kartojantis ciklui priima kaip tradiciją arba įprastą veiklos būdą (angl. *modus operandi*). Cikliškai besikartojantis procesas gresia tapti kultūros dalimi ir didėjančiais žmogiškaisiais, ekonominiais ir kitais nuostoliais. Individualios pasekmės, susijusios su sveikatos problemomis, gyvenimo kokybės prastėjimu, prastėjančiais santykiais šeimoje, mažėjančiomis pajamomis, lojalumu ir atsidavimu organizacijai bei veiklos kokybe, turi įtakos organizacijos veiklai ir bendrajam socialiniam valstybės kontekstui. Mobingas organizacijose lemia didesnes išlaidas medicinai, didesnes socialines išmokas ir neigiamai veikia bendrą investicinę aplinką. Į tiesioginius organizacijos praradimus galima įskaičiuoti ir įvairias teismo išlaidas.
3. Reikšminga prielaida išvengti mobingo ir jo pasekmių – reiškinio institucionalizavimas ir organizacijos, ir nacionaliniame lygmenyse, aptariant įvairius jo aspektus, pradedant pagalbos nuo mobingo infrastruktūros kūrimu ir tęsiant kultūrinių pokyčių vystymu. Prielaidos mobingo pasek-

mėms išvengti glūdi individualių, organizacijos ir visuomenės procesų stimuluose. Juos galima sugrupuoti pagal rūšis: struktūrinę (fizinę) ir kultūrinę (nematerialiąją). Fiziniai elementai apima visuomenės, organizacijos struktūrinius darinius ir veiklos (ir individo) modelius. Nematerialioji – kultūrinis (etinis, moralinis, vertybinis ir kt.) laukas, įtraukiantis individo psichologiją, jo ir organizacijos vertybes. Mobingas – tai ne tik individuali ir organizacijos, bet ir socialinė problema, todėl sprendina ne tik individualiajame, bet ir organizacijos bei makrolygmenyse. Organizacijoje tai apimtų vadybinių sprendimų (diagnostikos, viešumo politikos, žmogiškųjų išteklių valdymo, konfliktų prevencijos ir intervencijos, kultūros vystymo ir kt.) kompleksą. Valstybės lygmenyje būtinos nacionalinio masto programos, apimančios švietimą, teisinius antimobingo aktus, socialinę ir specializuotą psichologinę, medicininę pagalbą. Valstybinė antimobingo politika turėtų koreliuoti su socialiai atsakingos įmonės koncepcija ir tapti praktiniu organizacijos kultūros turiniu. Svarbus vaidmuo tenka profesiniams susivienijimams ir visuomeninėms struktūroms, formuluojančioms aukštus organizacijos ir valstybės atsakomybės kriterijus.

Literatūra

1. Adams, A., Crawford, N. (1992). *Bullying at Work. How to confront and overcome it*. London: Virago Press.
2. Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: a preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14 (2), p. 216–240.
3. Bassman, E. S. (1992). *Abuse in the Workplace: Management Remedies and Bottom Line Impact*. Westport, Connecticut, London: Quorum Books.
4. Bing, S. (1992). Crazy bosses. *Across the board*, 7–8, p. 22–25.
5. Brodsky, C. (1976). *Harassed worker*. Lexington, MA: Health and Company.
6. Bultena, C. D. (2008). Bushwhacked at work: a comparative analysis of mobbing and bullying at work. *Proceedings of ASBBS*, 15 (1), p. 652–666.
7. Carnero, M. A., Martinez, B. (2005). Economic and Health Consequences of the Initial Stage of Mobbing: the Spanish Case. *Presentations for the Faculty of Business & Law*. Edith Cowan University, Perth, Western Australia.
8. Collins, E., Blodgett, T. (1981). Sexual harassment: some see it... some won't. *Harvard Business Review*, March–April, p. 76–95.
9. Dačkutė, A. (2009). Kauno miesto sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų patiriamo priekabiavimo darbe paplitimas ir sąsajos su subjektyviu savo sveikatos vertinimu. (Magistro darbas. Kauno medicinos universitetas).

10. Djurkovic, N., McCormack, D., Casimir, G. (2004). The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: a test of the psychosomatic and disability hypotheses. *International Journal of Organisation Theory and Behaviour*, 7, p. 469–467.
11. Eičinas, J., Vilkevičius, G. (2006). *Prevention of Violence and Harassments at Work in the Republic of Lithuania* [žiūrėta 2008-01-02]. Prieiga per internetą: <http://hwi.osha.europa.eu/topic_prevention_violence/lithuania/state_of_play.pdf>.
12. Einarsen, S., Hauge, L. J. (2006). Antecedents and consequences of workplace mobbing: a literature review. *Revista de Psicologia del Trabajo y de Las Organizaciones*, 22 (3), p. 251–274.
13. Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: an explanatory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), p. 185–201.
14. Farmer, D. (2011). Workplace Bullying: An increasing epidemic creating traumatic experiences for targets of workplace bullying. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1 (7) [Special Issue – June 2011], p. 196–203.
15. Gold, D., Unger, B. (1993). What is the definition of sexual harassment and what steps can a company take to maintain a work environment that is free from sexual harassment? *Employment Relations Today*, 20 (1), p. 129–132.
16. 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.
17. Yamada, D. C. (2000). The phenomenon of “workplace bullying,” and the need for status-blind hostile work environment protections. *Georgetown Law Journal*, 88 (3), March, p. 475–536.
18. Janoff-Bulman, R. (1992). *Shattered assumptions: Toward a new psychology of trauma*. New York: The Free Press.
19. Jordan, P. J., Sheehan, M. (2000). Stress and managerial bullying: affective antecedents and consequences. Paper presented at the *Transcending Boundaries: Integrating people, processes and systems* conference, Brisbane.
20. Kolodej, Ch. (2005). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung*. Wien: Wuv.
21. Leymann, H. (1993). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
22. Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, p. 165–184.
23. Leymann, H., Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, p. 251–275.
24. Lewis, M. (2004). *Bullying in nursing, the perspectives of clinical nurses and nurse manager*. Doctoral Research, Manchester Metropolitan University, UK.
25. Lorenz, K. Z. (1966). *On Aggression*. San Diego: Harcourt Brace.
26. Malinauskienė, V. (2004). Bullying among teachers in Kaunas. *The Fourth international conference on bullying and harassment in the workplace*. Norway, Bergen.
27. Malinauskienė, V., Obelenis, V., Šopagienė, D. (2005). Psychological terror at work and cardiovascular diseases among teachers. *Acta Medica Lituanica*, 12 (2), p. 20–25.
28. Malinauskienė, V., Obelenis, V., Šopagienė, D., Mačionytė, V. (2007). Mokytojų patiriamo priekabiavimo darbe sąsajos su subjektyviu sveikatos vertinimu. *Sveikatos mokslai*, 3, p. 908–911.
29. Matusewitch, E. (1996). Constructive discharge: when a resignation is really a termination. *Employment Discrimination Report*, 6 (7), p. 1–5.
30. *Meyers Grosses Taschenlexikon*. (1992). Mannheim, Leipzig, Wien, Zuerich: Tachenbuchverlag.
31. Messinger, H., Ruedenberg, W. (1977). *Langenscheidts Grosses Schulwoerterbuch*. Englisch–Deutsch. Berlin, Muenchen: Langenscheidt Wien.
32. Mikutytė, I. (2008). Ligoninėje dirbančių slaugos specialistų patiriamo psichologinio smurto valdymas. (Magistro darbas. Kauno medicinos universitetas).
33. Namie, G., Lutgen-Sandvik, P. E. (2010). Active and Passive Accomplices: The Communal Character of Workplace Bullying. *International Journal of Communication*, 4, p. 343–373.
34. Niedl, K. (1996). Mobbing and wellbeing: economic and personnel development implication. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), p. 203–214.
35. Pacevičius, J., Janulytė, E. (2009). Mobingas kaip organizacinio gyvenimo problema: priežasčių, raiškos ir pasekmių įvertinimas ir analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (14), p. 187–196.
36. Pajarskienė, B. (2010). Psichologinis smurtas darbe – nauja sveikatos problema Lietuvoje. *Nacionalinės sveikatos tarybos metinis pranešimas „Urbanizacija – nauji iššūkiai žmonių sveikatai“* (p. 46–48).
37. Prosch, A. (1995). *Mobbing am Arbeitsplatz. Literaturanalyse mit Fallstudie*. Konstanz: Hartung–Gorre Verlag Konstanz.
38. Swanberg, J. E., Logan, T. K., Macke, C. (2006). *The Consequences of Partner Violence on Employment and the Workplace*. Handbook of Workplace Violence Sage Publications: London.
39. Tekin, A., Meltem, G., Selale, U. (2007). Individual and organizational consequences of mobbing in the workplace: case of banking sector in Turkey (a survey). *Journal of Academy of Business and Economics*, 3 (1), p. 200–215.
40. Toohey, J. (1991). Occupational Stress: Managing a Metaphor. (Dissertation, Sydney, Graduate School of Management, Macquarie University).
41. Tracy, S. J., Lutgen-Sandvik, P., Alberts, J. K. (2006). Nightmares, Demons, and Slaves: Exploring the Pain-

- ful Metaphors of Workplace Bullying. *Management Communication Quarterly*, 20 (2), p. 148–185.
42. Trijueque, D. G., Gómez, J. L. G. (2010). Profiles of Social Skills, Coping Strategies, and Perceived Social Support in Mobbed Workers. *Psicopatología Clínica Legal y Forense*, 10, p. 7–22.
 43. Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scand Work Environ Health*, 21, p. 63–69.
 44. Vveinhardt, J. (2009). *Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diagnozavimas siekiant gerinti Lietuvos organizacijų klimatą*. (Disertacija. Vytauto Didžiojo universitetas).
 45. Vveinhardt, J. (2010). Mobingo pasekmių modelis individualiajame ir organizacijos lygmenyse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Management of Organizations: Systematic Research*, 53, p. 111–126.
 46. Vveinhardt, J., Žukauskas, P. (2010). Ekonominės mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose pasekmės: žalos sveikatai aspektas. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai. Applied Economics: Systematic Research*, 4 (1), p. 139–150.
 47. Wilson, T. (1991). U.S.: Business Suffer from Workplace Trauma. *Personnel Journal*, July, p. 47–50.
 48. Zemke, R. (1987). Working with Jerks. *Training*, 5, p. 27–39.
 49. Zuschlag, B. (1994). *Mobbing: Schikane am Arbeitsplatz*. Goettingen: Verlag fuer angewandte Psychologie.
 50. Žukauskas, P., Vveinhardt, J. (2010) The model of managerial intervention decisions of mobbing as discrimination in employees' relations in seeking to improve organization climate. *Inžinerinė ekonomika. Engineering Economics*, 21 (3), p. 306–314.

Vveinhardt, J.

Modelling of Multiplicity and Defeat Assumptions of the Consequences of Mobbing on Individual, Organization, and Socium

Summary

In the present research we analyze the consequences of mobbing on the levels of individual, organization, and socium. Mobbing on the individual's level is regarded as psychological as well as physical pain and health disorders experienced by the employee as well as moral and physical damage to the individual and organization that results from it. On the level of the state mobbing is regarded as the process that destroys social relationships, trust of the state's care of a person and, of course, this manifests through greater social segregation and medical burden on national budget. The problem of the research is formulated as follows: are there any assumptions to defeat multiple consequences of mobbing on individual, organization and socium by developing their systemic model and foreseeing the ways of defeating them? The article presents the assumptions of defeat of the consequences of mobbing on individual, organization and socium on the basis of a systemic multiple model of consequences of mobbing which has been constructed by the author of the article. The model embraces general processes and gives the main loss criteria as well as close relation between them. Periodical mobbing process may become a certain part of culture, increasing human, economical, personal, societal, economical losses that are related to ineffective performance, uncreated product and not received income.

Mobbing is exclusion of a victim, application of influence means aimed to humiliate, hustle somebody out of organization. Mobbing is a discriminating activity – in the limits of the organization's members and the organization itself. Mobbing is an organization managerial problem, the solution of which is an integral part of staff and human resources management system. Discussions of mobbing have recently increased in Lithuania. Relevance of this problem to organizations and state is stressed by notably

negative triple consequences: on individual, organization, and socium, which have been escalated by economic recession and organizations' as well as insufficient readiness of specialists that offer help for solving specific problems posed by mobbing. It has been noted that in the organizations that give no attention to mobbing prevention and that have greater employee turnover, the psychosomatic disorders are more common, working efficiency decreases, work quality deteriorates, level of qualification of employees rises more slowly.

Mobbing received maximum attention in Scandinavia and German-speaking countries; relatively not long ago researches on it began in Great Britain, Poland and Lithuania where actions are taken to prevent this phenomenon as well. Consequences of mobbing have been analyzed by a multitude of scientists (Brodsky, 1976; Wilson, 1991; Adams, Crawford, 1992; Bassman, 1992; Leymann, 1993; Einarsen, Raknes, Matthiesen, 1994; Zuschlag, 1994; Prosch, 1995; Leymann, Gustafsson, 1996; Niedl, 1996; Leymann, 1996; Ashforth, 1997; Jordan, Sheehan, 2000; Yamada, 2000; Vartia, 2001; Djurkovic, McCormack, Casimir, 2004; Lewis, 2004; Carnero, Martinez, 2005; Kolodej, 2005; Einarsen, Hauge, 2006; Swanberg, Logan, Macke, 2006; Tracy, Lutgen-Sandvik, Alberts, 2006; Tekin, Meltem, Selale, 2007; Bultena, 2008; Namie, Lutgen-Sandvik, 2010; Trijueque, Gómez, 2010; Farmer, 2011 and others).

In Lithuania it is quite challenging to measure the consequences of mobbing, because cooperation with medical institutions, directors of organizations, and the victims is needed for this purpose. Moreover, quantitative methods of research are not enough. The problem is that mobbing as a specific phenomenon is not well-known or completely unfamiliar to Lithuanian society. One of the first researches in this field which has been aimed to determine the influ-

ence of mobbing on morbidity of employees was carried out in educational institutions of Kaunas. Malinauskienė (2004), J. Pacevičius and E. Janulytė (2009) investigated the reasons, expression and consequences of mobbing at trade organizations. analysis of consequences of mobbing (Gruževskis, Okunevičiūtė–Neverauskienė, Pocius, 2004; Eičinas, Vilkevičius, 2006; Mikutytė, 2008; Dačkutė, 2009, Pajarskienė, 2010 and others) as well as offered models (Vveinhardt, 2009, 2010; Žukauskas, Vveinhardt, 2010 and others) can be found in the works by Lithuanian authors as well, although they are scarce. *Problem of the research* is put as a question of how by revealing triple consequences of mobbing on individual, organization and socium to develop a systemic model that could be used as a basis to foresee the ways to solve the problem. *Subject of the research* is a complex model of consequences of mobbing. *Aim of the research* is to forecast the ways to defeat mobbing consequences on individual, organization and socium with reference to the systemic model. *Objectives of the research*: (1) to classify consequences of mobbing on the levels of individual, organization, and socium; (2) to compose a model of multiple consequences of mobbing; (3) to foresee the assumptions to avoid multiple consequences of mobbing. *Methods of the research*: analysis and synthesis of scientific literature, modelling.

Consequences of mobbing are revealed only when their causes as well as resulting processes are perceived. The consequences can be analyzed in two ways: structurally-independently and systemically. The first option is attractive because it does not require any greater mental and financial efforts to solve the problems that arise. However, when decisions are made only on separate levels without system approach it is possible to expect only a short-term effect. In organizations where no stable culture has been formed there are subcultures that are developed and maintained by separate employees or their groups. These subcultures can be called parasitizing and natural. This is an important factor when considering consequences of mobbing in organization and, on other stages, intervention and prevention. The structured flow chart reflects only general processes, but it defines the main criteria of losses and a close tie among them. Consequences of mobbing are triple: on individual, organization and socium that is called society in the broad sense. The impact is direct and secondary. Mobbing changes common behaviour of an individual in his/her social environment. This is the first thing. The second thing is that through relationships among members in organization mobbing influences even larger part of socium. Moreover

feedback exists. Socioculture in which actions of mobbing are tolerated or remain without a clear evaluation makes this a tradition or a common way of activity (*modus operandi*) when the cycle is repeating. In other words, a cyclically repeating process threatens to become a part of culture as well as to increase human, economical, and other losses. Individual consequences that are related to health problems, decline in life quality, worsening relationships in a family, decreasing income, loyalty and devotion to organization, and performance quality have influence on the activity of the organization as well as the general social context of the state. Mobbing in organizations determines greater expenses on medicine, bigger social benefits, and negatively affects entire investment environment. Various judicial expenses can be included into direct losses of organization as well. A significant presumption to avoid mobbing and its consequences is institutionalizing of the phenomenon on the levels of organization and state by discussing its various aspects starting from development of infrastructure to help mobbing victims and continuing with development of cultural changes. Assumptions to avoid consequences of mobbing are in the stimuli of processes of individual, organization and society or socium. They can be grouped by type: structural (physical) and cultural (immaterial). The physical elements embrace structural formations of society and organization as well as models of activity (an individual). The immaterial is cultural (ethical, moral, value, etc.) field that includes psychology of an individual, his/her and organization's values. Mobbing is not a problem of an individual and an organization only, but a social problem as well. Therefore it should be dealt with not only on the level of an individual, but on macro and organization's levels as well. In organization this would embrace a complex of managerial solutions (diagnostics, public policy, human resources management, conflict prevention and intervention, culture development, etc.). On the state level nationwide programs are necessary that embrace education, anti-mobbing laws, social support and professional help of psychologists and medical staff. State anti-mobbing policy should correlate with conception of a socially responsible company and become a practical content of organizational culture. An important role falls on professional associations and societal structures that formulate high standards of responsibility of organization and state.

Keywords: mobbing, discrimination, *interpersonal relations*, consequences, model, individual, organization, socium.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2011 m. spalio mėn.; straipsnis priimtas 2011 m. gruodžio mėn.

The article has been reviewed.

Received in October 2011; accepted in December 2011.