

MOBINGO KAIP DISKRIMINACIJOS DARBUOTOJŲ SANTYKIUOSE DISKURSAS

Jolita Vveinhardt

Vytauto Didžiojo universitetas, Šiaulių kolegija

Įvadas

Mobingas pabrėžia nelygybę ir priešišką elgseną organizacijoje, tačiau jo įtaką pajaučia ir aukos aplinka, ir visuomenė. Pastaraisiais dešimtmečiais intensyvėjanti konkurencija kelia vis didesnę tarpasmeninių, grupės ir asmenų konfliktų, neformaliosios, neetiškos komunikacijos pavojų, kuris tuo aktualesnis, juo didesnė įvairovė (tautinė, socialinių grupių, kultūrinė, požiūrių, vertybių ir kt.), intensyvesnė konkurencija, o sveikam organizacijos klimatui skiriamas nepakankamas dėmesys.

Vakarų šalių organizacijų vadovai daug dėmesio skiria palankioms psichologinėms, socialinėms darbo sąlygoms kurti, efektyviai smurto, priekabavimo, mobingo prevencijai užtikrinti (Baron, Neuman, 1998; Zapf, 2002; Einarsen, Hoel ir kt., 2003; Salin, 2005 ir kt.). Kiekvienas, patyręs mobingą, yra patyręs ir diskriminaciją, bet ne kiekvienas, patyręs diskriminaciją, yra patyręs mobingą. Be to, aptariamo reiškinio apibrėžimai varijuoja ne tik Lietuvoje, bet ir užsienio mokslininkų darbuose. Todėl kyla poreikis patikslinti mobingo sampratą, reiškinį traktuojant kaip diskriminaciją darbuotojų santykiuose. Mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose – aukos išskyrimas, poveikio priemonių, kuriomis siekiama pažeminti, išstumti iš organizacijos, taikymas; mobingas yra diskriminuojantis veikimas – organizacijos narių ir organizacijos ribose (Vveinhardt, 2009).

Tyrimo objektas. Mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose.

Tyrimo tikslas. Atskleisti mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose konceptualiąją esmę.

Tyrimo uždaviniai: Patikslinti mobingo sampratą, jo priežastis ir lygmenis; išanalizuoti mobingo procesą ir dalyvių vaidmenis.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, sintezė, lyginimo ir apibendrinimo metodai.

Diskriminacinis mobingo aspektas

Diskriminavimas bendraja prasme apibūdinamas kaip negatyvus elgesys su asmeniu, turinčiu ypatybių, kurios išskiriančia jį / juos iš grupės. Kitaip tariant, diskriminacija atsiskleidžia per santykį su skirtųjų turėtojais – įvairovė. Ši santykį sąlygoja kultūra, visuomenėje gyvuojantys prietarai, stereotipai bei išsaknįje mitai, neigiamai traktuojantys mažumas (įvairovė). Diskriminacijos procesai persmelkia visą socialinę sistemą, pažeisdami tarpasmeninių santykių funkcionalumą, o pagrečiui analizuojant mobingo procesus ryškėja ypatybės, kurios mobingą skatina traktuoti kaip sudėtinį, daugialypį reiškinį, neatsiejamą nuo diskriminacijos. Mobingo kilmė organizacijoje siejama su aukos išskirtinumu, kuris implikuoja ir darbinės, ir asmenines savybes. Kitaip tariant, mobingo auka – skirtųjų turėtojas. Tačiau šiuo atžvilgiu mobingo ir diskriminacijos negalima visiškai sutapatinti. Patyręs mobingą patiria diskriminaciją, tačiau patyręs diskriminaciją nebūtinai patiria mobingą. Esminiai kriterijai, atspindintys mobingo ir diskriminacijos tapatybes bei skirtumus, pateikiami 1 lentelėje:

1 lentelė. *Mobingo ir diskriminacijos kriterijai*

Kriterijai	Mobingas	Diskriminavimas
Psichologinis puolimas	+	+
Fizinis puolimas	—	+
Nelygus traktavimas	+	+
Aukos išskyrimas / atskyrimas	+	+
Žmogiškąjį orumą žeminantis elgesys	+	+
Tikslas (pažeminti arba išstumti auka)	+	+
Aukos stigmatizavimas	+	+
Trukmės ir intensyvumo (dažnumo) kriterijai	+	—
Raiška organizacijos narių santykiuose	+	+ / —
Neigiamų nuostatų vaidmuo	+	+

* (-) žymi neigiamą atsakymą; (+) žymi teigiamą atsakymą.

Mobingas darbuotojų santykiuose atsiskleidžia kaip specifinis diskriminavimo būdas. Kitaip tariant, procesas įvardytinas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose, kuriai būdingas intensyvumu ir trukme apibrėžiamas puolimas, sugniuždantis auką. Požiūris į mobingą kaip diskriminaciją darbuotojų santykiuose praplečia reiškinio suvokimo ribas ir sudaro galimybes ieškoti bendrų diskriminuojančių santykių priežasčių. Be to, analizuojant mobingą, kaip diskriminaciją darbuotojų santykiuose, galima pastebėti tam tikrų diskriminacijos mechanizmo transformacijų darbo aplinkoje požymių. Transformacijos sąlygoja specifinį puolančiojo ar puolančiųjų grupės veikimo būdą, kurį galima įvardyti kaip rafinuotą, „inteligentišką“ susidorojimą su auka. Šis transformuotas mechanizmas meistriškai implikuoja visuomenės sąmonėje egzistuojančius stereotipus, mitus ir baimes. Pavyzdžiui, organizacijos veiklai svarbios informacijos apie klaidas, kylančias problemas vadovybei suteikimas, labai dažnai traktuojamas kaip skundimas, o „skundikas“ sulaukia priešiško elgesio ir visuotino pasmerkimo, atskiriamas nuo grupės. Be to, vis dar gaji nuostata, kad sąžiningai pareigas atliekantis, iniciatyvą rodantis bendradarbis siekia įsiteikti vadovybei, yra „karjeristas“ ar pan. Po tokiomis nuostatomis dažnai slepiasi neįsisąmoninta baimė dėl savo statuso organizacijoje praradimo. Puolėjo, frustraciją sukeltantis mechanizmas apima gilius psichologinius, socialinius, kultūrinius aspektus ir ekonominį kontekstą.

Apibendrinant galima teigti, kad mobingas ir diskriminacija glaudžiai susiję ir lemia specifinį veikimo būdą – mobingą kaip diskriminaciją darbuotojų santykiuose. Mobingą galima apibūdinti kaip specifinį diskriminavimą organizacijos darbuotojų santykiuose. Esminių disfunkciškų veiksmų komponentu tampa santykis su įvairove – išskirtinių savybių (taip pat ir darbinių) turinčiu asmeniu ar asmenimis.

Mobingo priežastys ir lygmenys

Agresiją darbo vietoje sukelia visas kompleksas priežasčių. Galimos mobingo *priežastys* siejamos su daugeliu faktorių: organizacija, grupė, mobingą taikančiais asmenimis ir mobingo aukomis, negalia, lytimi, taip pat egzistuoja konkurencija dėl vadovo palankumo ir kt. (Baron, Neuman, 1998; Zapf, 2002; Einarsen, Hoel ir kt., 2003; Kolodej, 2005; Salin, 2005 ir kt.). Konfliktą lemia kova dėl ribotų organizacijos resursų; siekiama išstumti konkurentą, dažniausiai pranašesni profesiniais gebėjimais. Pagal Ch. Kolodej (2005), aukšti reikalavimai, lūkesčiai ir konkurencija sukelia frustraciją, dėl kurios kaltė suverčiama aukai. Smurtą patiriantys darbuotojai užgauliojimą dažniausiai supranta kaip tyčines pastangas įžeisti, kontroliuoti arba kaip spau-

dimą palikti darbovietę. Kai kas neurotizmą, menką savęs vertinimą sieja su mobingu (Vartia-Vaananen, 1996; Einarsen, Raknes, 1997; Zapf, 2002; Tracy, Lutgen–Sandvik ir kt., 2006 ir kt.). Autoriai D. Zapf ir K. Bühler (1998) nustatė menką diskriminuojamų (mobinguojamų) asmenų socialinę kompetenciją bei kartu padidėjusią orientaciją į darbo rezultatus ir sąžiningumą (Zapf, 2002). Tokie asmenys puolimo sulaukia dėl kelių priežasčių. Orientacija į rezultatus gali paskatinti menkesnės kompetencijos organizacijos nario frustraciją, o moraliniai principai auką daro labiau pažeidžiamą. Praktikoje galima rasti daugybę pavyzdžių, kai sąžiningai savo pareigas atliekantis, etinius principus deklaruojantis asmuo jaučiasi sutrikęs dėl pasikartojančių nepagrįstų kaltinimų. Įstatymai daugeliu atvejų draudžia be objektyvaus pagrindo, dėl subjektyvių diskriminacinių motyvų darbuotoją atleisti iš darbo. Mobingo atveju sudaroma tokia psichologinė atmosfera, kad pasitraukimas iš darbo aukai tampa savaimė suprantama išeitimi iš susidariusios situacijos. Mobingas – tai skausmo sukėlimas, nenaudojant pastebimos fizinės prievartos. Mobingo veiksmai, pavyzdžiui, žeidžiantys žvilgsniai, nebendravimas, ignoravimas, sunkiai kvalifikuotini kaip įstatymo ar darbo drausmės pažeidimas. Dėl tokių aplinkos veiksnių auka priverčiama pati save kaltinti. Be to, aukos pasitraukimas iš organizacijos ar padalinio, vertinant iš šalies, atrodo natūralus ir bent jau iš pažiūros teisėtas. Institucinius sprendimus priimti galių neturintiems darbuotojams tai yra netiesioginis būdas atsikratyti konkurento, o vadovams – galimybė įgyvendinti asmeninius tikslus, kurių neįmanoma oficialiai susieti su organizacijos tikslais, gamybine būtinybe ir kt.

Mobingas analizuotinas trimis *lygmenimis*: *individualiuoju*, *socialiniu* bei *organizaciniu*.

Individualiuoju lygmeniu mobingas kyla dėl konkurencijos, pavydo, keršto, neapykantos, nusivylimo, antipatijos ir baimės. Auka tampa darbuotojas, kurio vertybės ar sugebėjimai ne tokie kaip kitų kolegų. Dažniausiai diskriminuojamieji (mobinguojami) kuo nors už kitus pranašesni darbuotojai. Mobingo dažnai imamas prieš gabesnius, aukštesnės profesinės kompetencijos, kito socialinio statuso, kitos seksualinės orientacijos ir pan. asmenis. Puolėjas, dažnai nesijaučiantis saugus, puola todėl, kad palaikytų ir apgintų savo savigarbą. Kitaip tariant, mobingas pasireiškia kaip frustracijos pasekmė. Puolėjai pasižymi menka socialine kompetencija, mikropolitiskai orientuotu elgesiu (t. y. motyvuotumu į tokį elgesį, kuris naudingas tik jiems patiems). Pasak P. J. Jordan ir M. Sheehan (2000), mobingas individualiuoju lygmeniu kyla dėl skurdaus emocinio reguliavimo, menkų visuomeninių sugebėjimų, empatijos stokos.

Socialiniu lygmeniu mobingo atsiradimą organizacijoje lemia prasti konfliktų valdymo įgūdžiai ir

tradicijos. Kilus konfliktui vadovas natūraliai palaiko vieną ar kitą pusę, tačiau tais atvejais, kai vadovas ignoruoja konfliktinę situaciją, susidaro sąlygos konfliktui gilėti. Kita priežastis – ilgalaikiai įmonės tikslai. Vadybos teorijos teigia, kad itin svarbu įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, o to neįmanoma padaryti neišaiškinus ilgalaikių įmonės tikslų, su kuriais vadovai privalo darbuotojus supažindinti. Taip pat didelė problema tampa netinkamas užduočių paskirstymas, kai vieniems darbuotojams tenka itin didelis krūvis, t. y. jie dirba daugiau negu reikia, o kiti tuo metu simuliuoja. Kolektyvą labai suskaido organizacijoje egzistuojantys giminystės ar intymūs ryšiai; didelių nuoskaudų darbuotojai patiria matydami, kad darbovietėje karjeros galimybes lemia ne kompetencijos lygis, o sugebėjimas įtikti vadovams. Viena iš mobingo priežasčių organizacijoje galima laikyti spontanišką sprendimų priėmimą, kai nesilaikoma taisyklių ir nusistovėjusios sistemos. Dažna vadovų klaida, leidžianti įsigalėti mobingui, yra menkas grįžtamasis ryšys. Kai santykiuose su darbuotojais grįžtamojo ryšio nėra ir jis sąmoningai nekuriamas, kai darbuotojas nežino, ką jis daro gerai, o ką blogai, ir nėra informuojamas, ką ir kaip reikia daryti, mobingo išvengti praktiškai neįmanoma. Svarbiausia, kad dažnai mūsų šalies organizacijų vadovai tebesivadovauja metodu „skaldyk ir valdyk“, jiems dar trūksta personalo valdymo įgūdžių bei patirties.

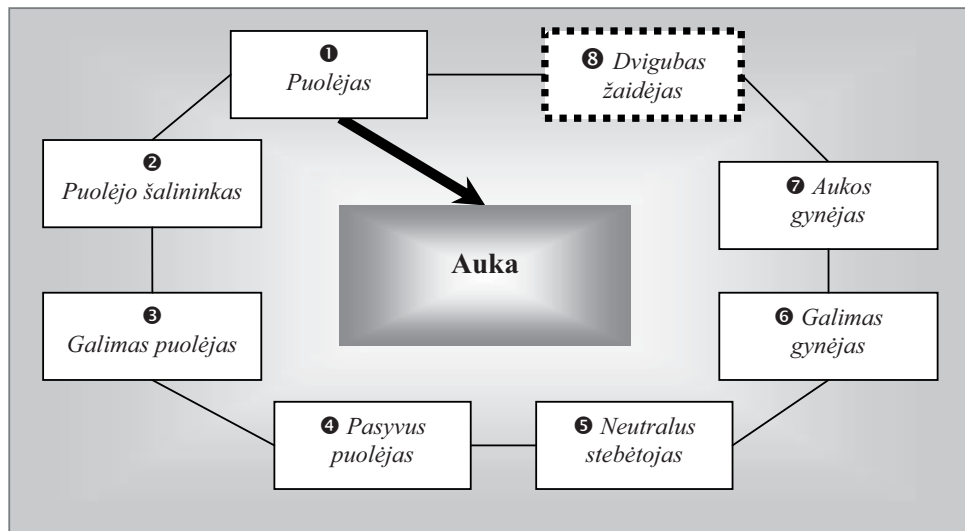
Organizaciniu lygmeniu mobingo atsiradimą skatina pokyčiai darbe ir pokyčiai organizacijoje. Pokyčiais darbe gali būti laikomas vadovo pasikeitimas; pokyčiai organizacijoje – vaidmenų konfliktas ar dviprasmiškumas, lyderiavimo kokybė. Organizaciniu lygmeniu mobingui atsirasti įtakos turi neigiama darbo aplinka, kontrolės ir autonomijos trūkumas, per didelė sprendimų priėmimo laisvė arba jos ribojimas, darbo organizavimas, organizacijos kultūra ir vertybės, aiškiai neapibrėžtos pareigos, dažna darbuotojų kaita ir kt. Daugumai mobingo atvejų būdingas prastas darbo organizavimas ir vadovų nesuinteresuotumas savo darbuotojais. Tokiose organizacijose vyksta daugiau konfliktų, darbuotojai dažniau puolami, nes toks elgesys yra toleruojamas. Aptariamu atveju organizacijos kultūrai būdingas nekokybiškas ir menkas bendradarbiavimas arba jo visai nėra, palaikomos ir net skatinamos apkalbos bei intrigos, dubliuojamos užduotys. Mobingui išsiplėtoti didelės reikšmės turi ir atsakomybės už netoleruotinus veiksmus nebuvimas, nesudaromas puolėjui nepakantus klimatas, neskiriamos drausminės sankcijos už konfliktų eskalavimą. Mobingas organizaciniu lygmeniu kyla dėl konstruktyvių konfliktų trūkumo, „galų“ neieškojimo (t. y. nesiaiškinamų konflikto priežasčių), streso darbo vietoje.

Mobingo procesas: dalyviai ir eiga

Psichologinis teroraras arba puolimas darbo aplinkoje implikuoja priešišką, nedraugišką ir neetišką komunikaciją, kuri sistemingai vieno arba kelių individų nukreipiama prieš auką. Dėl intensyvaus, ilgai trunkančio puolimo, kuris apima daugelį aukos socialinio gyvenimo sričių, individas priverčiamas pasijusti bejėgis, negalintis apsiginti, o šią būseną nuolat palaiko priešiška aplinka. Visa tai sudaro mobingo turinį, kuris iš dalies atitinka psichologinio teroro kriterijus. Tačiau norint užfiksuoti ir pripažinti tokius neigiamus reiškinius kaip priekabiavimo atvejai, reikia, kad jie kartotųsi (Salin, 2005). Todėl psichologinis terorizavimas mobingu įvardijamas laikantis klasikinių trukmės ir užpuolimų kriterijų – mažiausiai kartą per savaitę ir ne trumpiau kaip šešis mėnesius (Leymann, 1993, Zapf, 2002, Kolodej, 2005). Remiantis tyrimais laikoma, kad šis intensyvumo ir trukmės derinys palaužia auką. Mobingo tikslas – pažeminti aukos statusą ir / arba išstumti iš organizacijos.

Vienas iš pirmųjų mobingo proceso vaidmenų schemą sudarė norvegų mokslininkas D. Olweus (1994). Autorius šią schemą pritaikė, analizuodamas mobingo procesą mokinių santykiuose, vėliau schemą modifikavo C. Goldy (2002). Remiantis tyrimų rezultatų analize (plačiau žr. Žukauskas, Vveinhardt, 2009a, 2009b), išryškėjo, kad mobingo dalyvių vaidmenys darbo vietoje praktiškai identiški, todėl ši schema galėtų būti taikoma ir mobingo dalyvių darbo vietoje vaidmenims analizuoti. Pagrindinės mobingo darbo aplinkoje proceso šalys yra auka puolėjas(-ai), grupė, vadovas. Grupės ir vadovo vaidmuo šiame procese nevienareikšmiškas, nes ir grupė, ir vadovas skirtingai gali įsitraukti į puolimą. Vadovas gali būti tiek iniciatorius – puolėjas, tiek šalininkas ar mėginantis suteikti pagalbą.

Puolėjas(-jai) pradeda priekabiavimą ir aktyviai dalyvauja mobingo procese. *Šalininkas* aktyviai dalyvauja, bet pats priekabiavimo nepradeda. *Galimi puolėjai* mėgsta priekabiavimą, bet atvirai to neparodo. *Pasyvūs puolėjai* (arba galimų puolėjų šalininkai) remia priekabiavimą, bet aktyviai jame nedalyvauja. *Neutralūs stebėtojai*, matantys diskriminaciją, bet patys jos nepatiriantys ir nenorintys nukentėti, stebi, kas vyksta, tačiau nesikiša. *Galimi gynėjai* nemėgsta priekabiavimo ir galvoja, kad derėtų padėti, tačiau nieko nedaro (taip, kaip ir neutralūs stebėtojai, jie nenori nukentėti). *Aukos gynėjas(-ai)* pats nepriekabiavija ir padeda arba stengiasi padėti aukai. Tokių būna nedaug, arba jų iš viso neatsiranda (Olweus, 1994; Goldy, 2002; Valiukevičiūtė, 2003; Povilaitis, Valiukevičiūtė, 2006, ir kt.) (žr. 1 pav.):



1 pav. Mobingo dalyvių vaidmenys

Šaltinis: papildyta autorės, remiantis: Povilaitis J., Valiukevičiūtė J. (2006).
Patyčių prevencija mokyklose. Vilnius: UAB Multiplex. P. 11.

Šio straipsnio autorė, adaptuodama C. Goldy schemą, papildė ją nauju mobingo proceso dalyvio vaidmeniu. Tai *kurstytojas arba dvigubas žaidėjas*. Analizuojant mobingo procesus darbo vietoje išryškėja, kad yra veikiančių asmenų, kurie eskaluoja konfliktą, nors patys jame nebūtinai tiesiogiai dalyvauja. *Kurstytojas arba dvigubas žaidėjas* dalyvauja ir „baltųjų“, ir „juodųjų“ pusėje siekdamas asmeninių tikslų, kursto puolėją, guodžia auką, išnešioja klaidinančią informaciją abiem pusėms, tuo paaštrindamas situaciją. Visa tai atskleidžia ypatingą šio dalyvio vaidmenį mobingo procese. Šioje schemoje neatsispaudžia vadovas, nes jis gali būti bet kuriuo iš mobingo proceso dalyvių.

Mobingo procesas: fazės ir etapai

Dažnai mobingo procesas tapatinamas su paprastu konfliktu. Tačiau mobingas skiriasi nuo epizodinių, ilgiau ar trumpiau besitęsiančių konfliktų. Konflikto fazės apima pradinę, kilimo, konflikto piko ir kritimo fazes. Konflikto etapai susideda iš: konfliktinės situacijos atsiradimo; konfliktinės situacijos suvokimo, išsąmoninimo; atviros konfliktinės sąveikos pradžios; atviro konflikto plėtros; konflikto išsprendimo etapų. Konfrontuojančių šalių atžvilgiu, konfliktas gali būti išspręstas tiek teigiamai, tiek ir neigiamai.

H. Leymann (1993) išskyrė tokius penkis mobingo proceso etapus:

- *Pirmasis etapas* charakterizuoja konfliktą (kol kas tai dar ne mobingas, bet gali virsti mobingu).
- *Antrasis etapas* charakterizuoja psichologinį puolimą ir agresyviuosius veiksmus, kurie suteikia pagreitį mobingo procesui.
- *Trečiasis etapas* – į mobingo procesą įtraukia-

mas vadovas (jei jis dar nebuvo įtrauktas antrajame etape).

- *Ketvirtasis etapas* yra kritinis, šiame etape auka apibūdinama kaip sunkiai sukalbama arba psichiškai nesveika.
- *Penktasis etapas* – aukos pašalinimas. Įvykio trauma gali sukelti papildomą potrauminio streso sprogimą.

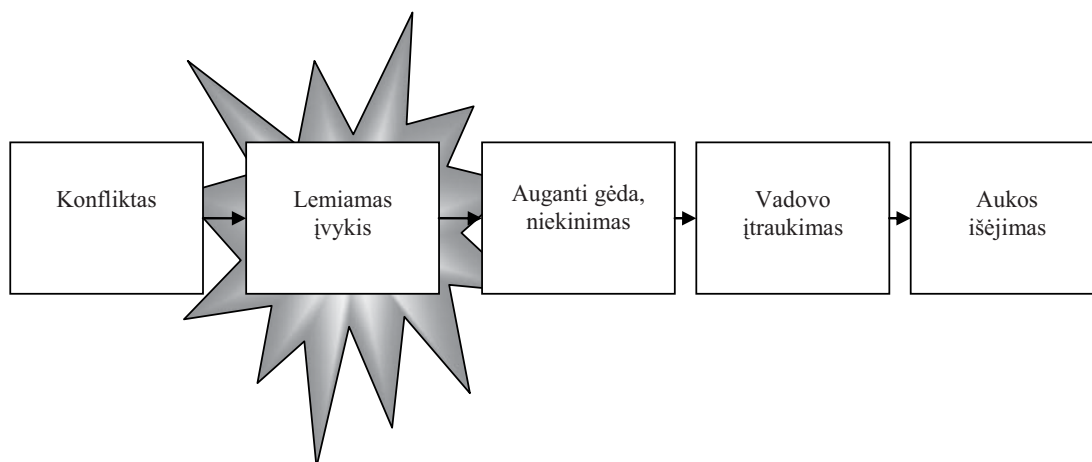
Pašalinus auką, emocinis sielvartas ir kitos psichosomatinės ligos kartais baigiasi, o kartais suintensyvėja. Taigi mobingas apibūdinamas kaip procesas su išimtinai neigiama baigtimi aukai.

S. M. Litzcke, H. Schuh (2005) išskiria tris mobingo fazes: ankstyvoji fazė, vidurinioji fazė, vėlyviausioji fazė. S. M. Litzcke, H. Schuh (2005) rėmėsi H. Leymann (1993) ir B. Zuschlag (1994) pateiktu mobingo etapų skirstymu:

- *Pirmasis etapas*: kyla konfliktas (ankstyvojoje fazėje galimi latentiniai konfliktai).
- *Antrasis etapas*: pirmosios mobingo atakos ir konflikto eskalavimas.
- *Trečiasis etapas*: ilgiau kaip šešias savaites truncančio konflikto eskalavimas ir aukos stigmatizavimas.
- *Ketvirtasis etapas*: praėjus maždaug dvylikai mėnesių nuo mobingo pradžios darbdavys ima naudoti disciplinines arba darbo teisės priemones.
- *Penktasis etapas*: atleidimas iš darbo, teismo procesas.

C. D. Bultena (2008) taip pat išskiria penkis mobingo proceso etapus:

- *Pirmasis etapas*: konfliktas.
- *Antrasis etapas*: lemiamas įvykis.
- *Trečiasis etapas*: auganti gėda, niekinimas.
- *Ketvirtasis etapas*: vadovo įtraukimas.
- *Penktasis etapas*: aukos išėjimas.



2 pav. Stereotipinė mobingo eiga

Šaltinis: Bultena, C. D., 2008, Bushwhacked at work: a comparative analysis of mobbing and bullying at work. *Proceedings of ASBBS*, Vol. 15, No. 1. P. 658.

Nors autoriai (H. Leymann ir C. D. Bultena) skirtingose fazėse įvardija vadovo išitraukimą, tačiau iš esmės mobingo proceso rezultatas išlieka toks pat (žr. 2 pav.).

Lyginant konflikto ir mobingo etapus išryškėja, kad mobingo procese nėra esminio etapo – konflikto išsprendimo etapo arba konfliktas išsprendžiamas neigiamai aukos atžvilgiu. Konfliktas apima keturias fazes, mobingo procese išskiriamos trys fazės. Taigi, *mobingo procesas* prasideda nuo konflikto, kuris gali ir neperaugti į mobingą, vėliau įvyksta lemiamas momentas, kuris ir nulemia tolesnę mobingo eigą bei aukos veiksmus.

Išvados

Išanalizavus ir apibendrinus tyrimo medžiagą galima patikslinti mobingo sampratą, akcentuojant diskriminacinį reiškinio aspektą. Išryškėja tokie mobingo ir diskriminacijos tapatumai: aukos išskyrimas, stigmatizavimas, poveikio priemonių, kuriomis siekiama auką pažeminti, išstumti iš organizacijos, taikymas. Pabrėžtina, kad diskriminavimas neribojamas kokiais nors trukmę ir / ar intensyvumą nusakančiais kriterijais, mobingu vadinai tie atvejai, kai puolimas yra intensyvus ir trunkantis sąlygiškai ilgą laiką (remiantis dažnio ir trukmės kriterijais). Mobingo kaip diskriminavimo darbuotojų santykiuose traktuotė leidžia giliau ir plačiau pažvelgti į reiškinio prigimtį bei raišką.

Mobingo priežastys glūdi puolančiojo psichologijoje. Nesveika konkurencija ir pavydas atskleidžia asmens kompleksus, nepasitikėjimą savo kompetencija, baimę dėl darbo vietos ir pan. Aukšta kompetencija, gerais veiklos rezultatais pasižymintis darbuotojas tokiu atveju kelia grėsmę, kurią būtų galima įvardyti kaip virtualią sąvoką, sąlygojamą asmenybės socialinės kompetencijos bei etinių nuostatų.

Išskiriami trys mobingo lygmenys: individu-

alusis, socialinis ir organizacinis. Individualiuoju lygmeniu mobingo atsiradimą skatina darbuotojo nesaugumas, frustracija, menka socialinė kompetencija, socialiniu lygmeniu – nusistovėjusios tradicijos ir santykiai, prasti konfliktų valdymo įgūdžiai. Kilus konfliktui, vadovas dažniausiai natūraliai palaiko vieną ar kitą pusę. Ir netinkamas elgesys konfliktų metu, ir konfliktų ignoravimas, laikant juos natūraliu reiškiniu, sudaro sąlygas konfliktui gilėti. Kitos dažnai pasitaikančios mobingo priežastys – mažas darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą ir grįžtamojo ryšio svarbos nuvertinimas. Mobingo problemą organizaciniu lygmeniu lemia prastas darbo organizavimas, konfliktų sprendimo sistemos nebuvimas, įvairių priežasčių sąlygojamas vangus mobingo intervencijos metodų taikymas. Visa tai rodo menką organizacinės kultūros vystymą, kuris sudaro prielaidas eskaluoti diskriminavimo procesus.

Mobingo dalyvių vaidmenų analizė rodo, kad mobingo procese dalyvauja visa grupė, nesvarbu, ar šis dalyvavimas aktyvus, ar pasyvus.

Mobingo proceso fazių analizė patvirtina stereotipinę mobingo eigą, kuri dažniausiai susideda iš penkių etapų: konfliktas, lemiamas puolimas (įvykis), aukos stigmatizavimas (auganti gėda), vadovo įtraukimas (išitraukimas), aukos pašalinimas iš darbo. Taigi, *mobingo procesas* prasideda nuo *konflikto*, kuris gali ir neperaugti į mobingą, proceso eigą nukreipia lemiamas momentas, nulemiantis tolesnę mobingo eigą ir aukos veiksmus. Mobingo procesu analizė rodo, kad puolimo auką viena pati nepajėgi nutraukti konflikto, tai suponuoja visos organizacijos ir vadovo(-ų) atsakomybę už vadybinius sprendimus, jų veiksmingumą.

Literatūra

1. Baron R. A., Neumann J. H., 1998, Workplace aggression: the iceberg beneath the tip of workplace

- violence: Evidence on its forms, frequency and potential causes, *Public Administration Quarterly*, No. 21. P. 446–464.
2. Bultena C. D., 2008, Bushwhacked at work: a comparative analysis of mobbing and bullying at work. *Proceedings of ASBBS*, Vol. 15, No. 1. P. 652–666.
 3. Einarsen S. E., Hoel H., Zapf D., Cooper C. L., 2003, *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
 4. Einarsen S., Raknes B., 1997, Harassment in the workplace and the victimisation of men, *Violence and Victims*, No. 12. P. 247–263.
 5. Goldy C., 2002, *Breaking the Cycle of Bullying*. NSESD.
 6. 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.
 7. Kolodej Ch., 2005, *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung*. Wien: Wuv.
 8. Leymann H., 1993, *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
 9. Litzcke S. M., Schuh H., 2005, *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz*. Berlin: Springer.
 10. Olweus D., 1994, Annotation: Bullying at school: Basic Facts and Effects of a school Based Intervention Program. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, Vol. 35. P. 1171–1190.
 11. Povilaitis J., Valiukevičiūtė J., 2006, *Patyčių prevencija mokyklose*. Vilnius: UAB Multiplex.
 12. Salin D., 2005, Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender differences and the Role of Organization Politics. *Pistes* Vol. 7, No 3.
 13. Tracy S. J., Lutgen-Sandvik P., Alberts J. K., 2006, Nightmares, Demons, and Slaves: Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying. *Management Communication Quarterly*, Vol. 20, No. 2. P. 148–185.
 14. Valiukevičiūtė J., 2003, Vaikų, patiriančių bendraamžių priekabiavimą, psichologinis pritaikymas. *Magistro darbas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
 15. Vartia-Vaananen M., 1996, The sources of bullying – psychological work: environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology: Mobbing and victimization at work*. London. P. 203–215.
 16. Vveinhardt J., 2009, Mobbingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diagnozavimas siekiant gerinti Lietuvos organizacijų klimatą. *Daktaro disertacija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
 17. Zapf D., 2002, Emotion Work and Psychological Wellbeing. A Review of the Literature and some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No 2. P. 237–268.
 18. Zapf D., Bühler K., 1998, *Exclusion and Stigmatisation at Work*. Department of Psychology, J. W. Goethe-University Frankfurt.
 19. Zuschlag B., 1994, *Mobbing: Schikane am Arbeitsplatz*. Goettingen: Verlag fuer angewandte Psychologie.
 20. Žukauskas P., Vveinhardt, J., 2009 a, Diagnosis of mobbing as discrimination in employee relation. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 4 (64). P. 103–113.
 21. Žukauskas P., Vveinhardt, J., 2009 b, Socio-demographic characteristics of mobbing and discrimination in employee relations. *Transformations in Business & Economics*, Vol. 8, No. 3 (18), Supplement A. P. 128–147.

THE DISCOURSE OF MOBBING AS DISCRIMINATION IN EMPLOYEE RELATIONS

Jolita Vveinhardt

Summary

In the article the discourse of mobbing as discrimination in employee relations is revealed through the analysis of mobbing as discrimination in employee relations, the discussion of the reasons of mobbing and the discussion of its levels, the review of the characteristics of mobbing. The stages of mobbing process are presented, the roles of the mobbing participants are analyzed. Summing up this theoretical discourse the similarities noticed by scientists become more obvious: the separation of the victim, the appliance of measures with the help of which it is aimed to humiliate the victim and push it out of the organization. It should be mentioned that discrimination is not put in borders by any criteria, and the name of mobbing is given to those cases that show an intensive attack and last for a comparatively long period of time (frequency – not less than once per week, length – not less than for 6 months). In addition, the three levels of mobbing become clearer and they are: individual, social, and organizational level. On the individual level the appearance of mobbing is influenced by insecurity of the employee, frustration, bad social competence. On the social level mobbing occurs due to long-lasting traditions and relations, bad skills of conflict management. When a conflict arises, the leader naturally takes the side of one or another participant. Inappropriate behaviour during the conflict and the refusal to see the conflict, the recognition of it as a natural phenomenon create the conditions for the conflict to get deeper. The other reason that is very frequent is poor involvement of employees into decision making and misevaluation of feedback. The problem of mobbing on the organizational level is influenced by bad work organization, absence of conflict solving system, ineffective usage