

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

GRETA KALESNIKOVAITĖ

MOBINGO PREVENCIJA LIETUVOS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS  
ĮSTAIGOSE: X SVEIKATOS CENTRO ATVEJIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė:

Doc. dr. Audronė Janužytė

VILNIUS

2025

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

MOBINGO PREVENCIJA LIETUVOS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS  
ĮSTAIGOSE: X SVEIKATOS CENTRO ATVEJIS

Sveikatos politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 6211JX074

Vadovė

Doc. dr. Audronė Janužytė  
2025

Recenzentas

\_\_\_\_\_  
2025

Atliko

Stud. Greta Kalesnikovaitė  
2025

VILNIUS

2025

# TURINYS

<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>4</b>
<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>5</b>
<b>SANTRUMPŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>6</b>
<b>ĮVADAS</b> .....	<b>7</b>
<b>1. MOBINGO SAMPRATA IR TYRIMO PRIEIGA</b> .....	<b>11</b>
1.1. Sampratos aptarimas, tipai, priežastys ir raiškos stadijos, pasekmės individui, organizacijai ir visuomenei .....	11
1.2. Antrinė atliktų tyrimų apie mobingą sveikatos priežiūros įstaigose analizė .....	20
<b>2. LIETUVOS SVEIKATOS POLITIKA DĖL PALANKAUS PSICHOLOGINIO KLIMATO ĮGYVENDINIMO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE</b> .....	<b>29</b>
2.1. Situacijos analizė.....	29
2.1. Mobingo prevencija ir valdymas.....	36
<b>3. MOBINGO X SVEIKATOS CENTRE TYRIMAS</b> .....	<b>42</b>
3.1. Kokybinio tyrimo metodologija .....	42
3.2. X sveikatos centro situacijos analizė.....	46
3.3. Giluminio interviu rezultatai .....	49
3.3.1. Mobingo sąvokos apibrėžimas ir tipai .....	49
3.3.2. Mobingo atsiradimo priežastys .....	53
3.3.3. Mobingo pasekmės darbuotojui, jo artimiesiems, įstaigai ir visuomenei .....	57
3.3.4. Mobingo atvejai ir jų sprendimo būdai .....	62
3.3.5. Mobingo tvarkos ir prevencinių priemonių įgyvendinimas .....	66
3.4. Tyrimo rezultatų aptarimas.....	76
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>80</b>
<b>PASIŪLYMAI</b> .....	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>84</b>
<b>ANOTACIJA</b> .....	<b>93</b>
<b>ANOTATION</b> .....	<b>94</b>
<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>95</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>96</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>97</b>
Giluminio interviu klausimynas .....	98

## **PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

*1 pav.* Pagrindiniai mobingo tipai

*2 pav.* Psichologinio smurto darbe sprendimo procesas

*3 pav.* Psichologinio smurto darbe prevencijos veiksmai

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.* Mobingo sąvokų apibrėžimai
- 2 lentelė.* Mobingo atsiradimo priežasčių rūšys
- 3 lentelė.* Psichologinio smurto (mobingo) formos ir charakteristikos
- 4 lentelė.* Aukos ir smurtautojo portretai
- 5 lentelė.* Neigiamos psichologinės mobingo pasekmės aukai
- 6 lentelė.* Sveikatos priežiūros darbuotojų skaičius (procentais) susiduriantis su mobingu
- 7 lentelė.* Psichologinio smurto (mobingo) formos
- 8 lentelė.* ES dokumentų tikslai ir pagrindinės nuostatos dėl mobingo
- 9 lentelė.* Lietuvos teisės aktai dėl mobingo prevencijos
- 10 lentelė.* Informantų sąrašas
- 11 lentelė.* Mobingo sąvokos apibrėžimas
- 12 lentelė.* Mobingo tipai
- 13 lentelė.* Mobingo priežastys
- 14 lentelė.* Darbo sąlygų įtaka mobingui
- 15 lentelė.* Mobingo pasekmės darbuotojui, jo artimiesiems, įstaigai ir visuomenei
- 16 lentelė.* Mobingo įtaka darbuotojų santykiams ir atmosferai įstaigoje
- 17 lentelė.* Vyraujantys mobingo tipai įstaigoje
- 18 lentelė.* Dalyvavimas sprendžiant mobingo situaciją
- 19 lentelė.* Darbuotojų žinios apie mobingo apibrėžimą ir įgyvendinamo tvarką X sveikatos centre
- 20 lentelė.* Darbuotojų žinios apie kreipimosi tvarką dėl mobingo X sveikatos centre
- 21 lentelė.* Priemonės, skirtos suvaldyti mobingą X sveikatos centre
- 22 lentelė.* Darbuotojų saugumo jausmas pranešant apie mobingo atvejus
- 23 lentelė.* Administracijos veiksmai mažinant mobingą

## SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

ASPI – Asmens sveikatos priežiūros įstaiga

DK – Darbo kodeksas

ES – Europos Sąjunga

IHI – Sveikatos priežiūros kokybės gerinimo organizacija (angl. *Institute for Healthcare Improvement*)

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos

JK- Jungtinė Karalystė

LR – Lietuvos Respublika

SAM – Sveikatos apsaugos ministerija

TDO – Tarptautinė darbo organizacija

VDI – Valstybinė darbo inspekcija

## IVADAS

**Darbo aktualumas ir naujumas.** Mobingas vyrauja įvairiose aplinkose, tarp jų ir darbo vietose. Pastebima, kad mobingo atvejų dažniau pasitaiko tarp tokių profesijų, kur susidaro stresinės situacijos ar egzistuoja įtampa dėl nepalankių darbo sąlygų. Tarp tokių profesijų yra įvardijami sveikatos priežiūros specialistai. Sveikatos priežiūros kokybės gerinimo organizacijos (angl. *Institute for Healthcare Improvement*, toliau – IHI) 2023 m. atlikto tyrimo duomenimis apie 40 proc. sveikatos priežiūros darbuotojų patyrė smurtą darbo vietoje (IHI, 2024). 2018 m. 78 atliktų tyrimų meta-analizė atskleidė, kad darbe per 12 mėn. 24,4 proc. sveikatos priežiūros darbuotojų patyrė fizinį smurtą ir 61,9 proc. (2,5 karto daugiau) – psichologinį smurtą (Liu et al, 2019, p. 3, 6). Tyrimų duomenys rodo, kad sveikatos priežiūros specialistai yra pažeidžiami psichologiškai dėl specifinių darbo sąlygų, tokių kaip didelis darbo krūvis, sunkūs budėjimai, naktinės pamainos, ligonių mirtys, o ištikus nelaimei ir esant dideliame stresui, jie tampa pacientų ar jų artimųjų pykčio ir agresijos objektais (Janušonis, 2020, p. 80). Remiantis užsienio tyrimais, galima teigti, kad aukštųjų mokyklų medicinos studentai du kartus dažniau nei kitų specialybių studentai susiduria su dėstytojų ar vadovų žeminančiu ir įžeidžiančiu žmogaus orumą elgesiu (Bormuth, Ackermann, Schulze, 2021, p. 3). Meksiko mieste 2019 m. atlikto tyrimo duomenys rodo, kad 19,5 proc. (daugiausia chirurginės specializacijos) rezidentų patyrė psichologinį smurtą (Enriquez Estrada et al, 2023, p. 4–5).

Lietuvoje mobingas sveikatos priežiūros įstaigose pradėtas tyrinėti pastaraisiais dešimtmečiais. Tai siejama su skaudžiomis medikų savižudybėmis, kurių priežastys – profesinis perdegimas, įtampa dėl atsakomybės už gyvybę, galimų klaidų baimė, streso ir mobingo darbinėje aplinkoje padidėjimas, ypač per Covid-19 pandemiją. Ekstremalios sąlygos ir stresinės situacijos blogino sveikatos priežiūros darbuotojų emocinę sveikatą ir didino jų perdegimo riziką (Sultana, Sharma et al, 2020, p. 309). 2020 m. Lietuvos Respublikos (toliau – LR) sveikatos apsaugos ministras priėmė įsakymą „Dėl darbuotojų psichologinės gerovės užtikrinimo asmens sveikatos priežiūros sistemoje veiksmų 2021–2024 m. plano patvirtinimo“, kuris buvo skirtas gerinti darbuotojų emocinę gerovę bei mažinti psichologinio smurto apraiškas sveikatos priežiūros įstaigose (toliau –ASPI) (SAM įsakymas Nr. 2020–05522). 2022 m. lapkričio 1 d. įsigaliojo Darbo kodekso (toliau – DK) pataisos dėl darbuotojų garbės ir orumo užtikrinimo, smurto ir priekabiavimo draudimo darbo aplinkoje. Pagal jas kiekvienoje įstaigoje turi būti apibrėžta ir darbuotojams žinoma mobingo pranešimo tvarka, o darbdaviui nustatyta pareiga imtis priemonių pašalinti psichologinį smurtą ir jo padarinius bei organizuoti mokymus, kaip atpažinti mobingą darbo santykiuose (DK 30 str.).

**Darbo problemos iširtumas.** Lietuvoje mobingą sveikatos priežiūros įstaigose tyrinėja tokie autoriai, kaip J. Vveinhardt, P. Žukauskas, W. Stroka ir kt. Mokslinėse publikacijose – „Diagnosis of mobbing as discrimination in employee relations“ (Žukauskas, Vveinhardt, 2009), „Innovations in human

resources management: instruments to eliminate mobbing“ (Vveinhardt, Sroka, 2020) – jie aptaria kaip atpažinti mobingą darbo vietoje, nurodo jo raiškos tipus tarp darbuotojų ir diskutuoja, kokiomis priemonėmis galima įveikti psichologinį smurtą. Užsienio autoriai, tokie kaip A. C. Durmus, I. Topcu, A. Yildirim, M. Cengiz, B. C. Demirbag, O. Yildizlar ir kt. nagrinėjo mobingo atvejus tarp slaugytojų, pažymėdami, kad dažnai jie tampa mobingo aukomis tiek dėl gydytojų, tiek dėl pacientų požiūrio į jų darbą ir pareigas. Lietuvoje kaip įveikti mobingą sveikatos priežiūros sektoriuje nėra plačiai nagrinėjama, todėl tai yra nauja ir aktuali tema tyrimams atlikti.

**Darbo problema** – su kokiomis psichologinio smurto formomis susiduria X sveikatos centro specialistai ir kokia pagalba jiems yra suteikiama patyrus psichologinį smurtą.

**Darbo objektas** – mobingo prevencija sveikatos priežiūros įstaigose.

**Darbo tikslas** – išnagrinėti prevencijos politiką dėl mobingo Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose ir jos įgyvendinimą, tiriant X sveikatos centro atvejį.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mobingo sampratą, tipus, priežastis, formas, pasekmes darbuotojui ir įstaigai bei išskirti tyrimo klausimus kokybiniam tyrimui atlikti.
2. Atlikti antrinę šaltinių apie mobingo reiškinį sveikatos priežiūros įstaigose analizę ir palyginti užsienio ir Lietuvos autorių atliktų tyrimų rezultatus.
3. Iširti mobingo prevencijos politikos bruožus Lietuvos ir užsienio dokumentuose.
4. Atlikti kokybinį tyrimą dėl mobingo prevencijos ir valdymo bei nustatyti kokiomis priemonėmis siūloma jį spręsti X sveikatos centre.

**Tyrimo metodai.** Magistro baigiamajame darbe naudojami duomenų rinkimo ir duomenų analizės metodai. Duomenų rinkimui naudojamas dokumentų analizės metodas. Remiantis juo surinkta: 1) mokslinės publikacijos apie mobingo sampratą, tipus, priežastis, formas, pasekmes individui ir įstaigai bei mobingo, kaip reiškinio, atsiradimą sveikatos priežiūros įstaigose; 2) statistiniai duomenys apie mobingo paplitimą sveikatos priežiūros įstaigose; ir 3) dokumentai apie Lietuvos ir užsienio sveikatos politiką dėl mobingo prevencijos ir valdymo sveikatos priežiūros įstaigose.

Duomenų analizei atlikti naudojami: 1) dokumentų analizės metodas, kuriuo nagrinėjamas mobingo paplitimas, atsiradimo priežastys, pasekmės individui ir įstaigai bei sprendimo būdai kaip įveikti mobingą darbo aplinkoje; 2) kokybinis turinio analizės metodas, kurio pagalba tiriami mobingo atvejai, prevencija ir mobingo valdymas X sveikatos centre, atliekant X sveikatos centro dokumentų apie mobingą analizę ir giluminį interviu; ir 3) lyginamasis tyrimo metodas, kuris naudojamas, siekiant išryškinti panašumus ir

skirtumus atliekant antrinę tyrimų apie mobingą sveikatos priežiūros įstaigose analizę, lyginant giluminio interviu informantų atsakymus ir vertinant X sveikatos centro smurto ir priekabiavimo politiką.

**Literatūra ir šaltiniai.** Siekiant išsiaiškinti mobingo sampratą, kokie yra jo tipai, priežastys, kaip jis pasireiškia, kas jame dalyvauja ir kokias pasekmes sukelia sveikatos priežiūros darbuotojams, naudojamosi tokių autorių, kaip H. Leymann, S. Einarsen, P. Žukausko, J. Vveinhardt, A. Gembalska-Kwiecien, C. Özveren mokslinėmis publikacijomis, kurios leidžia nagrinėti psichologinį smurtą kaip reiškinių. Analizuojant mobingo paplitimą ir poveikį darbuotojams, buvo remtasi Sveikatos priežiūros kokybės gerinimo organizacijos duomenimis, taip pat tokiomis publikacijomis, kaip „Moral harassment among Brazilian primary health care and hospital workers“, „The phenomenon of workplace bullying among nurses“, „Registered nurses' exposure to workplace aggression in Norway: 12-month prevalence rates, perpetrators, and current turnover intention“. Jos leido atskleisti mobingo raišką užsienio šalyse. Tiriant psichologinį smurtą Lietuvoje naudotos tokių autorių, kaip P. Kavaliausko, E. Kazlausko, G. Smailytės, V. Malinauskienės mokslinės publikacijos. Šie autoriai tyrė mobingo atvejus Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose ir pateikė galimus jo sprendimo būdus. Šiame darbe taip pat remtasi magistro baigiamaisiais darbais, kuriuose nagrinėjami mobingo tipai, priežastys, personalo požiūris į mobingą darbo santykiuose. Psichologinio smurto situacijos Lietuvoje analizei atlikti buvo naudoti Europos Sąjungos (toliau – ES) ir Lietuvos teisiniai dokumentai, tokie kaip Tarptautinės darbo organizacijos (toliau – TDO) konvencija Nr. 190, Tarybos direktyva 2000/78/EB, ES Pagrindinių teisių chartija, Lietuvos DK, LR Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas, LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymai „Dėl Asmens sveikatos priežiūros įstaigos smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos rengimo ir jos įgyvendinimo rekomendacijų patvirtinimo“, „Dėl Palankios darbo aplinkos asmens sveikatos priežiūros įstaigoje koncepcijos patvirtinimo“. Šie dokumentai įpareigoja įstaigas ir darbdavius apsaugoti darbuotojus nuo mobingo bei kurti psichologiškai saugią darbo aplinką. Nagrinėjant mobingo prevenciją ir valdymą naudojamos 2023 m. Valstybinės darbo inspekcijos DK 30 str. taikymo rekomendacijos, 2022 m. Valstybinės darbo inspekcijos „Metodinės rekomendacijos psichologinio smurto darbe prevencijai užtikrinti“, 2002 m. LR civilinis kodeksas, 2011 m. Higienos instituto publikuotas 2011 m. Pajarskienės et al straipsnis „Rekomendacijos, kaip valdyti psichologinį smurtą darbo vietose“, kuriame pateikiamos rekomendacijos, kaip valdyti psichologinį smurtą darbo vietoje. Analizuojant X sveikatos centro situaciją buvo naudotasi X sveikatos centro smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos dokumentu.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, pasiūlymai, literatūros šaltiniai, anotacija ir santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai. Pirmame skyriuje nagrinėjama mobingo samprata, aptariamos mobingo priežastys, formos ir charakteristikos, nurodomos

aukos ir smurtautojo charakteristikos, atskleidžiamos mobingo raiškos stadijos, analizuojamos mobingo pasekmės darbuotojui ir jo artimiesiems, organizacijai ir visuomenei. Taip pat šiame skyriuje atliekama antrinė atliktų tyrimų apie mobingą sveikatos priežiūros įstaigose analizė ir formuluojami tyrimo klausimai. Antrajame skyriuje nagrinėjama mobingo problema ir situacija Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose. Analizuojami ES, tarptautinių organizacijų ir LR teisės aktai, kurie apibrėžia palankų psichologinį klimatą sveikatos priežiūros įstaigose, reglamentuoja darbuotojų apsaugą nuo mobingo. Taip pat analizuojamos rekomendacijos, kaip užkirsti kelią psichologiniam smurtui sveikatos priežiūros aplinkoje bei nagrinėjamos mobingo prevencijos ir valdymo priemonės. Trečiajame skyriuje aptariama kokybinio tyrimo metodologija, atliekama X sveikatos centro situacijos analizė. Pasitelkiant giluminį interviu, vertinami mobingo tipai, formos, prevencijos ir valdymo priemonės, taip pat išskiriamos pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria konkretus X sveikatos centras.

### **Terminai:**

Mobingas apibūdinamas kaip ilgalaikis, sistemingas psichologinis smurtas darbe, kuris gali būti atliekamas vieno asmens arba grupės kitam asmeniui (-ims) (Valstybinė darbo inspekcija (toliau – VDI), 2024). Kadangi mobingas dažnai prilyginamas psichologiniam smurtui darbo aplinkoje, šiame MBD abu terminai vartojami kaip sinonimai.

Psichologinis klimatas suprantamas kaip darbuotojų psichinė būseną, atspindinti jų elgesį organizacijoje. Šis elgesys priklauso nuo tarpusavio santykių, organizacijos puoselėjamų vertybių, darbuotojų interesų bei moralinių normų (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p. 69).

# 1. MOBINGO SAMPRATA IR TYRIMO PRIEIGA

Pirmame skyriuje nagrinėjama mobingo samprata, aptariamos mobingo priežastys, formos ir jo tipai, nurodomos aukos ir smurtautojo charakteristikos, atskleidžiamos mobingo raiškos stadijos, analizuojamos mobingo pasekmės darbuotojui ir jo artimiesiems, įstaigai ir visuomenei. Taip pat šiame skyriuje atliekama antrinė atliktų tyrimų apie mobingą sveikatos priežiūros įstaigose analizė ir formuluojami tyrimo klausimai.

## 1.1. Sampratos aptarimas, tipai, priežastys ir raiškos stadijos, pasekmės individui, organizacijai ir visuomenei

Šiuolaikinėje visuomenėje darbo santykiai tampa vis labiau sudėtingesni, o socialinė aplinka gali turėti didelę įtaką asmeniui, jo psichinei gerovei ir profesinei sėkmei. Viena iš aktualiausių problemų, su kuria susiduria ne viena įstaiga, yra mobingas. Pats pavadinimas yra kilęs iš angliško žodžio *mob*, kurio reikšmės lietuvių kalboje gali būti minia, sambūris, gauja. Pastarasis daiktavardis kildinamas iš lotynų kalbos *mobile vulgaris*, kas lietuvių kalboje reiškia maištaujančią minią (Vveinhardt, Žukauskas, 2010, p. 174). Mobingas kaip reiškinys pirmą kartą paminėtas 1958 m. austrų mokslininko K. Lorenzo. Tuomet mokslininkas šį apibrėžimą panaudojo norėdamas apibūdinti gyvūnų elgesį, kuomet silpnesnių gyvūnų tam tikras elgesys buvo skirtas atbaidyti ir įbauginti jų stipresnius varžovus (Baran Tatar, Yüksel, 2019, p. 57). Kaip aprašo Boge et al, 1969 m. švedų gydytojas P. Heinemann savo publikacijose atkreipė dėmesį į mokyklinio amžiaus vaikų tarpusavio agresyvų elgesį, o šį reiškinį pavadino mobingu. Šią sąvoką tuomet perėmė žiniasklaida, o ji tapo susijusi su mokyklos, vaikų ir visuomenės aspektais. Mobingo sąvoka paplito nacionaliniu lygmeniu Švedijoje, o po to išplito ir Norvegijoje (Boge, Larsson, 2018, p. 131). XX a. 8-ame dešimt. švedų psichologas H. Leymann mobingo sąvoką panaudojo apibūdinti nesmurtiniams konfliktams darbo vietoje. Jis mobingą apibūdino kaip „priešišką ir neetišką bendravimą, kuris sistemingai nukreiptas vieno ar kelių asmenų dažniausiai vienam asmeniui, o toks elgesys asmenį padaro bejėgiu ir neapsaugotu“ (cit. pagal Baran Tatar, Yüksel, 2019, p. 57). 1990 m. jis toliau nagrinėjo mobingą ir pridūrė, kad mobingui darbo vietoje priskiriamas priekabiavimas kartą per savaitę bent šešis mėnesius (cit. pagal Baran Tatar, Yüksel, 2019, p. 57).

Derėtų atkreipti dėmesį, kad skirtingose šalyse naudojami skirtingi terminai mobingo reiškiniui apibūdinti. Daugumoje Europos šalių vartojamas terminas mobingas, angliškai kalbančiose šalyse (pvz., JK, JAV) galima sutikti tokius terminus kaip priekabiavimas (angl. *harassment*), viktimizavimas (angl. *victimisation*) ar psichologinis teroras (angl. *psychological terror*) (European Industrial Relations Dictionary, 2021). Nors kai kur minimas ir žodis patyčios (angl. *bullying*), tačiau H. Leymann (Leymann, 1996, p. 167) šį terminą siūlo vartoti norint apibūdinti santykius tarp vaikų ir paauglių mokykloje, o

mobingo sąvoką priskirti suaugusių elgesiui. Kiti autoriai siūlo termino pavadinimą – patyčios darbe (angl. *bullying at work*) (Einarsen et al., 2003, p. 15). Todėl šiame magistro baigiamajame darbe galima sutikti abu šiuos terminus kaip mobingo sinonimus.

Nors mobingą kaip reiškinį pirmas nagrinėti pradėjo K. Lorenzo, tačiau reikšmingesnius tyrimus dėl mobingo darbo aplinkoje pradėjo H. Leymann. Prielaida jo tyrimams buvo tuomet, kai jis pamatė, jog iš darbo rinkos pasitraukia darbingo amžiaus asmenys. Atlikęs tyrimus Švedijos įstaigose pastebėjo, kad dažna to priežastis – konfliktai darbo vietoje, intrigos, kurias sukelia bendradarbiai. Rezultatai taip pat parodė, kad rizika patirti mobingą gresia kas ketvirtam švedui, o taip pat buvo stebėtas ryšys tarp mobingo ir atsirandančių ligų (Vveinhardt, Žukauskas, 2010, p. 140–141). Būtina pabrėžti, kad mobingas atsiranda įstaigose, kuriose nekreipiamas dėmesys į kultūrą, vertybes, nesprenžiami konfliktai tarp darbuotojų ir nevertinami veiksniai, kurie gali provokuoti netinkamus santykius (Žukauskas, Vveinhardt, 2009, p. 144). Dėl to labai svarbu mobingui ir jo valdymui skirti daugiau dėmesio. Greitai besivystant technologijoms keičiasi ir mobingo formos, o jo keliamą žalą tampa vis didesnė ir aktualesnė individui ir visuomenei. Pokyčiai visuomenėje keičia ir mobingo pobūdį, todėl mokslinėje literatūroje galima sutikti šiek tiek skirtingas mobingo sampratas (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Mobingo sąvokų apibrėžimai

<b>Autorius</b>	<b>Mobingo sąvokos apibrėžimas</b>
H. Leymann, 1996, p. 168	„Socialinė sąveika, kurios metu vienas asmuo (retai daugiau) yra užpultas vieno ar daugiau (retai daugiau nei keturių) asmenų beveik kasdien ir ne vieną mėnesį, todėl asmuo patenka į beveik bejėgišką padėtį.“
Einarsen et al., 2003, p. 15	Patyčios darbe suprantamos kaip priekabiavimas, įžeidimas, socialinė atskirtis. Tai turi vykti reguliariai (pvz., kas savaitę) ar tam tikrą laikotarpį (pvz., šešis mėnesius). Konfliktas negali būti vadinamas patyčiomis, jei tai pavienis įvykis arba konfliktuoja dvi maždaug vienodos šalys.
P. Žukauskas, J. Vveinhardt, 2009, p. 145.	„Mobingas – tai diskriminacijos darbo vietoje forma, kai siekiama išstumti auką iš socialinės grupės ar organizacijos. Tai ilgalaikis psichologinis teroras, kuris baigiasi aukos praradimu organizacijoje.“
A. Gembalska-Kwiecien, 2020, p. 72	„Mobingas – tai psichologinis ir/ar fizinis smurtas, naudojamas darbo aplinkoje. Tai turi neigiamos įtakos ne tik asmeniui ar asmenims, bet ir organizacijos, kurioje tai vyksta, funkcionavimui.“

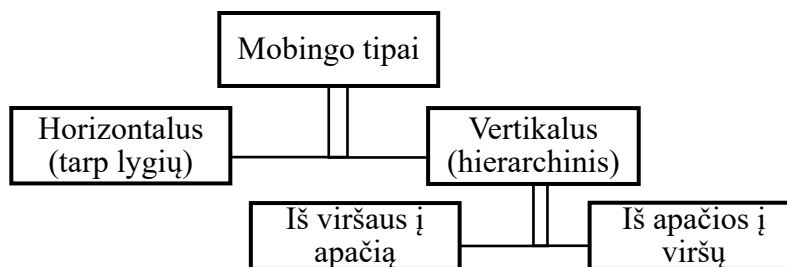
## 1 lentelės tęsinys

C. Güney Özveren, 2024, p. 74	„Mobingas yra psichologinis smurtas, kuris kuria neigiamą atmosferą organizacijoje, kenkia darbuotojų psichologinei sveikatai ir pasireiškia nemalonių elgesiu. Tai sistemingas elgesys norint pašalinti asmenį ar asmenis iš darbo vietos.“
-------------------------------	--

*Sudaryta darbo autorės remiantys šiais šaltiniais:* Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*. 5 (2): 165–184; Einarsen et al. (2003). Bullying and emotional abuse in the workplace. *International perspectives in research and practice*. Chapter: „The concept of bullying at work“. Londonas; Taylor and Francis. Knyga. 419 p.; Žukauskas, P., Vveinardt, J. (2009). Socio-Demographick characteristics of mobbing and discrimination in employee relations. *Transformations in business and economics*. 8 (3): 129–147; Gembalska-Kwiecien, A. (2020). Mobbing prevention as one of the challenges of modern organization. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*. 144: 71–85; Güney Özveren, C. (2024). Emotional problems experienced by mobbing victims and a research model proposal in terms of cognitive behavioral model. *Health sciences quarterly*. 4 (1): 73–84.

Remiantis lentele, pateikti autorių mobingo apibrėžimai rodo, kad šis reiškinys yra gana sudėtingas. Visi autoriai sutaria, kad mobingas yra pasikartojantis, sistemingas elgesys darbo vietoje, turintis pasekmių aukai ir įstaigai. Apibrėžimuose pabrėžiamas ilgalaikis psichologinis spaudimas, dėl kurio gali atsirasti izoliacija ar net pašalinimas iš įstaigos. Labiausiai prigijusi sąvoka mokslinėje literatūroje – H. Leymann klasikinis apibrėžimas (Vveinhardt, Žukauskas, 2010, p. 175). H. Leymann (Leymann, 1996, p. 168) ir S Einarsen (Einarsen, 2003, p. 15) akcentuoja mobingo dažnumą ir sistemingumą, S. Einarsen taip pat išskiria jėgų skirtumą tarp aukos ir smurtautojo. P. Žukauskas ir J. Vveinhardt pabrėžia diskriminacijos aspektą ir organizacijos kontekstą. A. Gembalska-Kwiecien prideda ir fizinio smurto galimybę, taip pat pateikia platesnį mobingo poveikį ne tik asmeniui, bet ir visai organizacijai. C. Özveren savo apibrėžime daugiau akcentuoja neigiamą atmosferą ir ilgalaikį netinkamą elgesį, siekiant pašalinti asmenį iš darbo vietos. Apibendrinant galima teigti, kad mobingas yra ilgalaikis procesas, pasireiškiantis pastoviu asmens engimu. Jis daro neigiamą poveikį ne tik aukai, bet ir visai ir organizacijai, pakenkdamas jos reputacijai bei darbo aplinkai.

Mokslinė literatūra išskiria du pagrindinius mobingo tipus: horizontalų ir vertikalų. Vertikalus dar skirstomas: iš viršaus į apačią arba iš apačios į viršų (žr. 1 pav.).



1 pav. Pagrindiniai mobingo tipai

*Horizontalus mobingas.* Šio tipo mobingui būdinga tai, kad smurtautojas ir auka yra bendradarbiai bei dažnai užima panašias ar tokias pačias pareigas darbe. Šis tipas yra gana dažnas tuomet, kai du darbuotojai varžosi dėl tos pačios ar aukštesnės pozicijos (Rissi et al, 2016, p. 355). Horizontalus mobingas gali pasireikšti švelnesne forma, kai naudojami pastovūs juokai, pašaipos dėl apsirengimo bei asmeninio gyvenimo stiliaus, arba sunkesne forma, kuomet skleidžiamas šmeižtas dėl profesinio ar asmeninio gyvenimo, žmogus socialiai atskiriamas, nekviečiamas į renginius, darbo pertraukų metu vengiama su juo bendrauti (Kecap, Mihajlkovic, 2018, p. 80).

*Vertikalus mobingas.* Šio tipo mobingas yra vadovo inicijuojamas psichologinis smurtas prieš jam pavaldžius darbuotojus. Kartais vertikalus mobingas gali tarsi slėptis už horizontalaus mobingo, nes vadovas gali įtraukti kitus darbuotojus psichologiškai smurtauti prieš pasirinktą asmenį. E. Kecap ir D. Mihajlkovic (Kecap, Mihajlkovic, 2018, p. 80) nuomone, vertikalus mobingo tipui priskiriamos dvi formos: „tuščias stalas“ (*empty table*) ir „pilnas stalas“ (*full table*). „Tuščio stalo“ atveju vyrauja atsisakymas dirbti su konkrečiu asmeniu, arba aukai skiriamas darbas ne pagal jo profesinę kompetenciją (pvz., žemesnės kompetencijos darbai), norint pažeisti profesinį orumą. „Pilno stalo“ atveju skiriamas didesnis darbo krūvis, kartais net liepiama dirbti viršvalandžius, dėl ko darbuotojas jaučia nuolatinį nuovargį, arba darbuotojas nuolat pernelyg kontroliuojamas, kritikuojamas jo profesionalumas ar netgi žeminamas (Kecap, Mihajlkovic, 2018, p. 80). Vertikalus mobingas dar gali būti skirstomas ir į smulkesnius potipius: iš viršaus į apačią arba iš apačios į viršų. Iš viršaus į apačią potipiui būdinga tai, kad vadovas pernelyg naudojasi galios pozicija savo pavaldinių atžvilgiu. Iš apačios į viršų mobingo metu smurtauja daugiau nei vienas asmuo. Būdinga tai, kad ieškoma net ir mažiausios darbuotojo klaidos. Šis mobingo potipis paprastai vyksta tose darbo vietose, kuriose yra didelė konkurencija (Ībiloğlu, 2020, p. 334).

Mokslininkai diskutuoja dėl mobingo atsiradimo priežasčių. Remiantis A. O. Ībiloğlu (Ībiloğlu, 2020, p. 332) išskiriamos trys pagrindinės mobingo atsiradimo priežasčių rūšys (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Mobingo atsiradimo priežasčių rūšys

Rūšys	Turinys
Organizacinės priežastys	Per didelis darbo krūvis, negebėjimas paskirstyti darbų, komunikacijos spragos, monotonija darbe, vadovavimo stilius, pokyčiai organizacijoje.
Socialinės priežastys	Pavydas, didelė konkurencija, didelės ambicijos, priešiškus, noras ką nors pažeminti, socialiniai ir kultūriniai pokyčiai organizacijoje.

2 lentelės tęsinys

Asmeninės priežastys	Psichologinė būseną, asmenybės sutrikimai, asmeniniai individo bruožai, įvairūs socialiniai įgūdžiai, demografiniai rodikliai, savęs ir kito suvokimo skirtumai.
----------------------	--

*Sudaryta darbo autorės remiantis* İbiloğlu, A. O. (2020). Mobbing (psychological violence) in different aspects. *Psikiyatride Guncel Yaklasimlar*. 12 (3): p. 332.

*Psichologinio smurto (mobingo) formos.* Mobingas dažniausiai pasireiškia kaip pavydas, žalingų gandų apie kolegas skleidimas, konfliktai komandoje, kolegų spaudimas, vadovavimo trūkumas, lyderystės įgūdžių trūkumas ir pan. (Bozbayindir, Eken, 2018, p. 2220). Psichologinio smurto formas galima suskirstyti į 5 skirtingas kategorijas (3 lentelė).

3 lentelė. Psichologinio smurto (mobingo) formos ir charakteristikos

Formos	Psichologinio smurto (mobingo) charakteristikos
Poveikis bendravimui	Ribojamos saviraiškos galimybės, pertraukinėjimas, šaukimas, garsus barimasis, nuolatinis asmeninio gyvenimo kritikavimas, terorizavimas telefonu, grasinimai (žodiniai ir raštu), žvilgsniais ir gestais parodomas nenoras bendrauti.
Socialinių santykių gadinimas	Nebendravimas, perkėlimas dirbti toliau nuo kolegų, kolegoms neleidžiama bendrauti su auka, elgiamasi taip, lyg auka būtų nematoma.
Asmeninės reputacijos gadinimas	Žmonės blogai kalba už nugaros, skleidžiami nepagrįsti gandai, patyčios, mėgdžiojimas, vertimas dirbti darbus, kurie turi neigiamą poveikį savigarbai, neteisingai ir žeminančiai vertinamos pastangos, nuolatinis sprendimų abejojimas, prasivardžiavimas, seksualinės užuominos.
Bloginama profesinė padėtis ir gyvenimo kokybė	Neskiriamos specialios užduotys, vadovai atima užduotis, jog nebūtų galimybės sugalvoti naujų idėjų, skiriamos beprasmės ar naujos užduotys, skiriami kvalifikacijos neatitinkantys darbai.
Sveikatos trikdymas	Verčiama dirbti fiziškai sunkų darbą, grasinama fiziniu smurtu, naudojamas lengvas smurtas norint įbauginti, fizinis smurtas, padaryta finansinė žala, atviras seksualinis priekabiavimas.

*Sudaryta darbo autorės remiantis* İbiloğlu, A. O. (2020). Mobbing (psychological violence) in different aspects. *Psikiyatride Guncel Yaklasimlar*. 12 (3): p. 335; Silva, R., Simões, M., Monteiro, A. P., Dias, A. (2021). Leymann Inventory of Psychological Terror scale: development and validation for Portuguese accounting professionals. *Economies*, 9 (3): p. 6–7.

Akivaizdu, kad mobingas yra sudėtingas ir kompleksinis reiškinys. Kartais galima klaidingai manyti, kad mobingo aukos yra labilios, pesimistiškos bei pasyvios asmenybės. Tačiau tai ne visada tiesa. Auka gali būti aktyvi ir pasitikinti savimi, gerai atliekanti savo pareigas (Ince-Yenilmez, 2021, p. 101). Smurtautojai dažniau būna per daug kontroliuojantys ir valdingi asmenys, daug dėmesio kreipiantys į save, kartais net emociškai nestabilūs. Jie pasižymi valdžios siekimu ir nejaučia empatijos kitiems. Pastebėta, kad smurtautojai ankstesniuose darbuose taip pat yra patyrę mobingą, todėl jie mano, kad esant progai, jie taip pat turi teisę naudoti mobingą prieš kitus, tarsi atkeršydami už savo patirtą mobingą (Durmus et al, 2018, p. 906). J. Kowal ir G. Gwiazda-Sawicka (Kowal, Gwiazda-Sawicka, 2018, p. 137) teigimu, smurtautojas pasižymi impulsyvumu, gali turėti psichikos ligų, jaučia pavydą ir didelę įtampą dėl konkurencijos. Autorės teigia, kad smurtautojų yra daugiau tarp vyrų, nei tarp moterų, tačiau pastebimas moterų skaičiaus didėjimas. A. Gembalska-Kwiecień (Gembalska-Kwiecień, 2020, p. 76–77) charakterizuoja aukos ir smurtautojo portretus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Aukos ir smurtautojo portretai

<b>Aukos charakteristika</b>	<b>Smurtautojo charakteristika</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paslaugus, malonus asmuo, kuris dažnai neformalus autoritetas;</li> <li>• Kūrybingas asmuo, rodantis iniciatyvą;</li> <li>• Sąžiningas, darbštus, savo darbą gerai atliekantis asmuo;</li> <li>• Jautrus, kartais per daug patiklus asmuo, kartais net nejausdamas leidžia savimi manipuluoti;</li> <li>• Asmuo, kuris aiškiai reiškia savo nuomonę, nors ji ne visada populiari.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasyviai agresyvus asmuo, dažnai jaučiantis negatyvias emocijas;</li> <li>• Pavydus, savimi nepasitikintis asmuo;</li> <li>• Asmuo, kuris negeba priimti kritikos;</li> <li>• Žmogus, besirūpinantis tik savimi, kuris savo kolegas mato kaip kliūtis tikslui pasiekti;</li> <li>• Asmuo, neturintis saugumo jausmo, pasižymintis dideliu nerimo lygiu, kuris dažnai kelią nerimą ar įtampą ir kitiems kolegoms.</li> </ul>

Sudaryta darbo autorės remiantis A. Gembalska-Kwiecień (2020). Mobbing prevention as one of the challenges of modern organization. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*. 144: 76–77.

Remiantis Ince-Yenilmez (Ince-Yenilmez, 2021, p. 101) ir Gembalska-Kwiecień (Gembalska-Kwiecień, 2020, 78–79), mobingą galima suskirstyti į šias raiškos stadijas:

- Pirmoji stadija: jos metu įvyksta pirmasis incidentas, kai smurtautojas pradeda taikyti mobingą. Tai gali pasireikšti priekabiavimu ar patyčiomis. Pradžioje auka nustemba dėl tokio elgesio, nesupranta

situacijos ir bando ją išspręsti. Smurtautojas konflikto nepripažįsta, išoriškai demonstruoja geranoriškumą, taip siekdamas, kad auka prarastų budrumą, ir toliau tęsia pasyvias patyčias. Dėl tokio prieštaringo bendravimo auka patiria nerimą – iš vienos pusės jaučia priešišumą, iš kitos – tariamą geranoriškumą.

- Antroji stadija: konfliktai intensyvėja, ypač situacijose, kuriose nėra liudininkų. Aukai bandant išsiaiškinti situaciją, už aukos nugaros kuriami gandai, gali atsirasti šmeižtas. Dėl nuolatinio spaudimo auka gali patirti pykčio priepuolius, kelti balsą, o tai gali įtikinti kolegas, kad būtent auka yra problema. Bendradarbiai, net to nejausdami, gali tapti mobingo bendrininkais, o auka netenka paramos.
- Trečia stadija: auka jaučia, kad situacija darbo vietoje tampa vis sudėtingesnė. Bendradarbiai tolsta, pradeda vengti tiesioginio bendravimo su auka. Dėl nuolatinės psichologinės įtampos mažėja darbo našumas, o apkalbos ir šmeižtas toliau plinta. Auka patiria daug streso, pradeda galvoti, kad tai, kas vyksta, yra jo kaltė. Blogėjant psichologinei sveikatai asmuo jaučiasi blogai, todėl gali vis dažniau pradėti imti nedarbingumo pažymėjimus.
- Ketvirta stadija: paskutinė mobingo stadija. Auka nebegali tinkamai atlikti savo darbo funkcijų ir dažnai yra priversta palikti darbo vietą. Kai kuriais atvejais asmuo atleidžiamas dėl darbo pareigų nevykdymo. Ilgalaikis mobingas gali sukelti rimtų psichologinių pasekmių, dėl kurių aukai tampa sudėtinga pradėti naują darbą ir užmegzti profesinius santykius naujoje aplinkoje.

*Mobingo pasekmės individui, įstaigai ir visuomenei.* Yra žinoma, kad mobingas darbo vietoje turi neigiamų pasekmių aukai, jo šeimai, taip pat ir įstaigai, kurioje dirba bei visuomenei. Mobingo pasekmės gali būti tiek psichologinės, tiek fizinės.

Mobingas daro tiesioginę įtaką asmeniui, prieš kurį jis yra nukreiptas. Pastovus ir ilgalaikis mobingas gali sukelti psichologinių pasekmių, kurios ilgainiui perauga ir į fizinius negalavimus. Psichologinės mobingo pasekmės aukai dažnai būna itin sunkios ir nelengvai išgydomos – su mobingu susiduriantis asmuo jaučia emocinį išsekimą, patiria socialinio gyvenimo pablogėjimą. Ilgainiui tai gali sukelti profesinį perdegimą, nesėkmės jausmą ir sumažėjusį pasitikėjimą savimi (Grzesiuk et al, 2022, p. 3). Ilgalaikis mobingo poveikis gali sukelti lėtinės psichologines ligas, pavyzdžiui, potrauminį streso sindromą. Neigiamas poveikis neapsiriboja vien darbo aplinka – jis veikia ir asmeninį bei socialinį gyvenimą, mažina bendrą pasitenkinimą gyvenimu ir subjektyvią gerovę (Ilieva et al, 2024, p. 58). Remiantis mokslininkų tyrimais ir publikacijomis, galima išskirti pagrindines psichologines mobingo pasekmes aukai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Neigiamos psichologinės mobingo pasekmės aukai

Pasekmės	Psichologinės pasekmės pagal išskirtus autorius				
	Kowal, Gwiazda-Sawicka, 2018, p. 138	Acquadro Maran. et al, 2018, p. 19	Grzesiuk et al, 2022, p. 3	Minárová et al., 2020, p. 5	Ilieva et al, 2024, p. 58
Nerimas	+	+	+	+	+
Depresija	+		+		+
Sutrikusi koncentracija	+			+	
Baimė	+				
Nuotaikos sutrikimai		+	+		
Prisitaikymo sutrikimai		+			
Savęs nuvertinimas			+	+	+
Potrauminis stresas		+	+		

*Sudaryta darbo autorės remiantis:* Kowal, J., Gwiazda-Sawicka, G. (2018). Mobbing as a problem in management ethics. *Annales. Ethics in Economic Life*, 21 (5): 131–145; Acquadro Maran, D. et al. (2018). Mobbing (bullying at work) in Italy: characteristics of successful court cases. *Journal of injury & violence research*, 10 (1): 17–24; Grzesiuk, L et al. (2022). The relationship between the manifestations of mobbing and reactions of mobbing victims. *Medycyna pracy*, 73 (1): 1–12; Minárová, M. et al. (2020). Mobbing in a workplace and its negative influence on building quality culture. *SHS Web of Conferences*, 74: 1–8; Ilieva, J. et al. (2024). Enhancing workplace environment by addressing mobbing: impacts on motivation and productivity. *UTMS Journal of Economics*, 15 (1): 54–63.

Remiantis 5 lentele, galima teigti, kad dažniausios neigiamos psichologinės mobingo pasekmės aukai yra nerimas, savęs nuvertinimas, depresija, potrauminis stresas, nuotaikos sutrikimai ir sutrikusi koncentracija. Šios pasekmės išskiriamos daugelyje pateiktų autorių darbų, kas patvirtina jų reikšmingumą analizuojant mobingo poveikį psichinei sveikatai. Rečiau minimos pasekmės yra baimė ir prisitaikymo sutrikimai. Todėl mobingas gali sukelti ne tik emocinę įtampą (pavyzdžiui, nerimą ar depresiją), bet ir sutrikdyti asmens gebėjimą prisitaikyti darbinėje aplinkoje, kas dar labiau apsunkina jo situaciją asmeniniame gyvenime ir darbo aplinkoje.

Fizinės mobingo pasekmės aukai pasireiškia šiek tiek rečiau, dažnai tai būna psichologinių sutrikimų pasekmės. Dažniausiai pasitaikančios fizinės pasekmės yra aritmija, kvėpavimo sutrikimai, galvos, nugaros ir kaklo skausmai, miego sutrikimai bei virškinimo problemos (Kowal, Gwiazda-Sawicka, 2018, p. 138).

Kai kurie mokslininkai taip pat nurodo, kad mobingo aukoms gali padidėti infarkto ar išeminės širdies ligos rizika. Be to, aukos dažnai susiduria su virškinimo sutrikimais, tokiais kaip viduriavimas ar skrandžio opa. Nuolatinė įtampa ir stresas gali susilpninti imuninę sistemą, dėl ko ilgainiui pastebimas dažnas sergamumas infekcinėmis ligomis (Grzesiuk et al, 2022, p. 4).

Mobingo pasekmes jaučia ne tik auka, bet ir jos artimieji. Dėl darbe patirto mobingo keičiasi ir aukos elgesys namuose, taip pat galima pastebėti pasikeitimų ir bendravime su šeimos nariais. Įtempti santykiai gali sukelti konfliktus šeimoje, o tai ypač neigiamai veikia vaikus. Kai kuriais atvejais mobingo sukelta įtampa gali lemti santuokos iširimą (Kowal, Gwiazda-Sawicka, 2018, p. 138). Be to, mobingas veikia aukos elgesį socialinėje aplinkoje. Auka gali nutraukti ryšius su draugais, pasitraukti iš tam tikrų socialinių veiklų ir vis labiau izoliuotis. Socialinė izoliacija dar labiau sustiprina psichologinę naštą, apsunkina emocinį atsigavimą ir trukdo įveikti mobingo padarinius (Ilieva et al, 2024, p. 58).

Mobingas daro neigiamą įtaką organizacijai, kurioje dirba mobingo aukos ir smurtautojai. Jo pasekmės gali būti įvairios, tačiau dažniausiai jos turi tiesioginį poveikį organizacijos sėkmei. Siekiant ilgalaikės sėkmės, darbdaviui svarbu užtikrinti palankias darbo sąlygas, skatinti pasitikėjimą ir palaikyti gerus darbo santykius (Kovacic et al, 2017, p. 180). Mobingas mažina organizacijos produktyvumą ir efektyvumą, nes sukuria toksišką darbo aplinką, kuri nemotyvuoja darbuotojų. Tai gali lemti mažesnę organizacijos efektyvumą ir našumą, o kai kuriais atvejais ir didinti darbuotojų kaitą. (Ilieva et al, 2024, p. 58). Be to, mobingo aukos dažniau neatvyksta į darbą ar vykdo pravaikštas, o tai organizacijai sukelia papildomų finansinių išlaidų dėl naujų darbuotojų paieškos ir apmokymo. Dar viena mobingo pasekmė – teisinė bei reputacinė žala. Organizacijos gali susidurti su tam tikrais teisiniais iššūkiais dėl mobingo atvejų darbo vietoje, o tai ne tik blogina organizacijos įvaizdį, bet ir atbaido potencialius kvalifikuotus darbuotojus (Ilieva et al, 2024, p. 58).

Visuomenė mobingo pasekmes gali patirti per padidėjusias aukos gydymo ir terapijos išlaidas. Mobingas, kuris trunka ilgą laikotarpį, gali lemti net ir izoliaciją nuo visuomenės (Kowal, Gwiazda-Sawicka, 2018, p. 138). Emocinė prievarta sukelia ir dideles išlaidas, susijusias su medicinine pagalba, reabilitacija ir socialinėmis išlaidomis, kurios yra skirtos tiems, kurie dėl mobingo gali tapti neįgalūs arba priversi anksčiau pasitraukti iš darbo rinkos (Gembalska-Kwiecien, 2020, p. 81). Be to, dėl mobingo pasitraukę darbuotojai, kurie yra vis dar produktyvūs ir reikalingi darbuotojai darbo rinkoje, sukuria žmogiškųjų išteklių trūkumą (Kecap, Mihajlkovic, 2018, p. 83).

## 1.2. Antrinė atliktų tyrimų apie mobingą sveikatos priežiūros įstaigose analizė

Moksliniai tyrimai mobingo tema daromi įvairiose organizacijose. Daugiausia jų yra atlikta tarp švietimo įstaigų (mokytojų bei dėstytojų) ir sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų. Pastarieji mobingą patiria ne tik iš vadovų ir bendradarbių, bet ir iš pacientų ir jų artimųjų. Remiantis kai kuriais tyrimais, mobingą sveikatos priežiūros darbuotojai patiria net 16 kartų dažniau nei kitų specialybių atstovai (Hamzaoglu et al, 2022, p. 2). Šiame poskyryje aptariami užsienio ir Lietuvos tyrimai atlikti sveikatos priežiūros įstaigose.

*Užsienio tyrimai.* 2017 m. Turkijoje atliktas tyrimas, kur buvo apklausti 752 sveikatos priežiūros darbuotojai, duomenys parodė, kad 16,8 proc. (126) respondentų susidūrė su mobingu, o 16,6 proc. (102) su juo susidūrė iš dalies, iš jų apie 80 proc. buvo moterys (Dirican et al, 2022, p. 2–5) (žr. 6 lentelę). 2016–2019 m. Brazilijoje atliktame tyrime, kuriame dalyvavo pirminės sveikatos priežiūros ir ligoninės darbuotojai, iš 647 respondentų mobingą patyrė 22,41 proc. (žr. 6 lentelę) Kadangi didžioji dalis imties buvo moterys, galima daryti prielaidą, kad dažniau su mobingu susidūrė moterys. Pastebėta, kad smurtautojai dažniausiai (92,68 proc.) buvo bendradarbiai (Trindade et al, 2022, p. 3–5). Šie tyrimai rodo, kad vidutiniškai penktadalis sveikatos priežiūros darbuotojų susiduria su mobingu, o didžioji dauguma iš jų yra moterys.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad ne visi sveikatos priežiūros darbuotojai mobingą patiria vienodai dažnai. Ypač dažnai su juo susiduria slaugytojai, kurie dėl savo profesijos pobūdžio neretai patiria fizinį, žodinį ir/ar emocinį smurtą. Psichologinį smurtą jiems gali kelti ne tik kolegos, bet ir pacientai bei jų artimieji. Dažniausiai mobingas pasireiškė kaip slaugytojų profesinio statuso menkinimas. 2017 m. Turkijoje buvo atliktas tyrimas, kurio metu buvo apklausti 658 respondentai (slaugytojai). 62,2 proc. respondentų teigė, kad su mobingu darbo vietoje susidūrė vieną ar kelis kartus per pastaruosius dvylika mėnesių (žr. 6 lentelę). Dažniausiai slaugytojai susidūrė su tokiu elgesiu: nuvertinamas slaugytojų darbas (43 proc.), per didelė darbo kontrolė (55 proc.), nuolatinis klaidų ieškojimas (37 proc.) (žr. 7 lentelę) (Durmus et al, 2018, p. 908–911.). Kitas tyrimas, kuris taip pat buvo atliktas 2016 m. Turkijoje, siekė įvertinti slaugytojų profesinę savigarbą patiriant mobingą. Iš 500 apklaustų 40,4 proc. respondentų (slaugytojų) susidūrė su psichologiniu smurtu (žr. 6 lentelę). Jie nurodė, kad daugiausia susidūrė su neigiamu kitų darbuotojų elgesiu, siekiant pažeminti ar pasityčioti dėl jų atliekamo darbo. Tai, jų nuomone, mažina profesinę slaugytojo savigarbą (žr. 7 lentelę) (Cengiz et al, 2018, p. 1242–1245). 2013 m. Aidino provincijoje (Turkija) atliktas tyrimas apie slaugytojų patirtą smurtą iš kolegų parodė, kad 47 proc. iš 779 respondentų atsakė, jog nors kartą yra patyrę psichologinį smurtą iš savo kolegų (žr. 5 lentelę). Jų nuomone, pagrindinė priežastis – kolegų pavydas dėl geresnio išsilavinimo ir profesinės kompetencijos. Kitos priežastys – profesinės kompetencijos stoka, ką tik

pradėjus profesinę karjerą darba (naujokas darbe), fizinė išvaizda. Psichologinis smurtas dažniausiai pasireiškė kaip žeminantis pokalbis prie kitų (80,1 proc.), gandų skleidimas (78,4 proc.), darbo kontroliavimas (74,3 proc.), darbo nuvertinimas (71,3 proc.), ignoravimas (66,4 proc.) ir nuolatinių klaidų darbe ieškojimas (66,3 proc.) (žr. 7 lentelę) (Ayakdaş, Arslantaş, 2018, p. 37–38).

Europos Sąjungos (ES) šalyse taip pat aktuali mobingo problema. 2020 m. Lenkijoje siekta įvertinti patyčių darbe dažnumą ir paplitimą tarp slaugytojų. Apklausus 120 slaugytojų pastebėta, kad 54,2 proc. (65) respondentų patyrė patyčias darbe (6 lentelė). Pastebėtas ryšys tarp darbo patirties ir patyčių darbe. Trumpiausia darbo patirtį turinčių slaugytojų grupėje mobingas pasireiškė rečiausiai (43,8 proc.), o tarp slaugytojų, turinčių daugiau nei 11 metų darbo stažą – 66,1 proc. Tyrimo duomenimis, mobingas dažniausiai pasireiškė kaip per didelio darbo krūvio skyrimas, gandų ir apkalbų skleidimas, nurodymas dirbti žemiau darbuotojo kompetencijos lygio, ignoravimas, atstūmimas, informacijos, turinčios įtakos darbuotojo darbo rezultatams slėpimas, per didelė darbo kontrolė (7 lentelė) (Tomaszewska et al, 2022, p. 222–225). 2021 m. Norvegijoje atliktas tyrimas, kurio metu tirti 8800 slaugytojai. Tyrimo tikslas buvo įvertinti fizinio smurto, grasinimo, seksualinio priekabiavimo ir patyčių paplitimą tarp Norvegijos slaugytojų. Rezultatuose galima matyti, kad 42,6 proc. respondentų patyrė nors vieną smurto tipą per 12 mėn., o patyčias patyrė 10,5 proc. respondentų. Pastebėta, kad patyčias dažniausiai vykdė kolegos ir vadovai (Ose et al, 2023, p 4).

6 lentelė. Sveikatos priežiūros darbuotojų skaičius (procentais) susiduriantis su mobingu

Moksliniai tyrimai	Respondentų skaičius (n)	Patyrusių mobingą (proc.)
Durmus et al, 2018, p. 908–911	658	62,2
Ayakdaş, Arslantaş, 2018, p. 37–38	779	47
Cengiz et al, 2018, p. 1242–1245	500	40,4
Trindade et al, 2022, p. 3–5	647	22,41
Dirican et al, 2022, p. 2–5	752	16,8

*Sudaryta darbo autorės remiantys šiais šaltiniais:* Durmus, A. C. et al. (2018). Mobbing behaviors encountered by nurses and their effects on nurses. *International journal of caring sciences*, 11 (2): 905–913; Ayakdaş, D., Arslantaş, H. (2018). Colleague violence in nursing: a cross-section study. *Journal of psychiatric nursing*, 9 (1): 36–44; Cengiz, M. et al. (2018). The effect of mobbing in workplace on professional self-esteem of nurses. *International Journal of Caring Sciences*, 11 (2): 1241–1246; Trindade, L. D. L. et al. (2022). Moral harassment among Brazilian primary health care and hospital workers. *Acta Paulista de Enfermagem*, 35: 1–8; Dirican, O. et al. (2022). Mobbing in the case of primary health care providers. *Archives of Medical Case Reports and Case Study*, 5 (1): 1–7.

6 lentelė apibendrina keliuose moksliniuose tyrimuose nustatytą mobingo paplitimą tarp sveikatos priežiūros specialistų. Matyti, kad patyrusių mobingą procentas skiriasi. Šie skirtumai gali kilti dėl įvairių veiksnių, pavyzdžiui, skirtingų darbo sąlygų, tyrimo metu taikytos metodikos ar geografinės vietos, kurioje buvo atlikti tyrimai. Galima manyti, kad sveikatos priežiūros įstaigų politika, kultūra bei organizacinė aplinka turi įtakos mobingo mastui. Vidutiniškai su šia problema susiduria 16,8–62,2 proc. respondentų, kas rodo, kad mobingas yra reali problema, neigiamai veikianti darbuotojų gerovę.

Su kokiomis psichologinio smurto formomis susidūrė mobingo aukos žr. 7 lentelėje.

7 lentelė. Psichologinio smurto (mobingo) formos

Psichologinio smurto (mobingo) formos	Autorių išskirtos dažniausios psichologinio smurto (mobingo) formos			
	Tomaszewska et al, 2022, p. 224	Durmus et al, 2018, p. 909	Cengiz et al, 2018, p. 1244	Ayakdaş, Arslantaş, 2018, p. 39
Per didelio darbo krūvio skyrimas	+			
Gandų, apkalbų skleidimas	+			+
Skiriamas darbas žemiau kompetencijų ribų	+			
Ignoravimas, atstūmimas	+			+
Informacijos, turinčios įtakos darbo rezultatams, slėpimas	+			
Profesinio statuso žeminimas		+	+	+
Per didelė darbo kontrolė	+	+		+
Nuolatinis klaidų ieškojimas atliekamame darbe		+		+
Įžeidžiantis ir žeminantis pokalbis prie kitų		+		+

*Sudaryta darbo autorės remiantis šiais šaltiniais: Tomaszewska, K., Majchrowicz, B., Norek, K. (2022). The phenomenon of workplace bullying among nurses. Journal of Education, Health and Sport, 12 (2): 219–231; Durmus, A. C. et al. (2018). Mobbing behaviors encountered by nurses and their effects on nurses. International journal of caring sciences, 11 (2): 905–913; Cengiz, M. et al. (2018). The effect of mobbing in workplace on professional self-esteem of nurses. International Journal of Caring Sciences, 11 (2): 1241–1246; Ayakdaş, D., Arslantaş, H. (2018). Colleague violence in nursing: a cross-section study. Journal of psychiatric nursing, 9 (1): 36–44.*

Remiantis 6 lentele galima matyti, kad dažniausios psichologinio smurto (mobingo) formos yra profesinio statuso žeminimas ir per didelė darbo kontrolė. Šie aspektai gali neigiamai paveikti darbuotojų emocinę būklę, profesinį pasitikėjimą savimi ir bendrą darbo aplinką. Kiek rečiau pasireiškė gandų, apkalbų sklaidymas, ignoravimas, atstūmimas, nuolatinis klaidų ieškojimas atliekamame darbe bei įžeidžiantis ir žeminantis pokalbis prie kitų.

Mobingas neabejotinai sukelia įvairių pasekmių. 2023 m. gruodžio mėn. Slovėnijoje tarp sveikatos priežiūros specialistų buvo atliktas kokybinis tyrimas, kurio metu apklausti 9 informantai giluminio interviu forma. Visi informantai bendrai sutarė, kad mobingas neigiamai veikia profesinį ir asmeninį gyvenimą. Dauguma iš jų teigė, kad jaučia mažesnį pasitenkinimą darbu, patyčios mažina jų darbo našumą, nes tai trukdo susikaupti ir tinkamai atlikti užduotis, didėja baimė suklysti, o taip pat mažėja ir pasitikėjimas savimi. Informantai nurodė, kad dėl didelio streso atsiranda nenoras grįžti į darbą bei ten susidurti su smurtautoju. Be to, mobingo poveikis pasireiškė nemiga, nuolatinio pergyvenimu, netgi ir fiziniais simptomais, tokiais kaip skrandžio skausmai, apetito stoka bei viduriavimas. Tyrime informantai nurodė veiksmus, kurie galėtų mažinti mobingą, tokius kaip: nustatyti aiškius pranešimo kanalus, diegti nulinės tolerancijos mobingui politiką, palaikyti gerus santykius tarp kolegų, užtikrinti rūpestingą ir veiksmingą personalo valdymą bei rengti teorinius ir praktinius užsiėmimus įstaigoje apie mobingo valdymą (Plos et al, 2024, p. 109–112). 2021 m. Čekijoje buvo atliktas tyrimas, kuriuo siekta nustatyti mobingo paplitimą tarp slaugytojų. Apklausti 715 slaugytojai, iš kurių 94,97 proc. buvo moterys. 79,3 proc. respondentų nurodė, kad patyrė neigiamus veiksmus jų atžvilgiu. Dažniausiai slaugytojai nurodė, kad dėl mobingo patyrė simptomus, susijusius su nerimu, nemiga, taip pat su fizine sveikata. Apie pusę respondentų (51,61 proc.) teigė, kad jautė nuovargį, vos daugiau nei trečdalis respondentų (38,04 proc.) jautė galvos skausmus, panašus skaičius (38,06 proc.) jautė nuolatinį spaudimą. Be to, slaugytojai nurodė, kad dėl mobingo jiems prireikė daugiau laiko įprastinėms užduotims atlikti, penktadalis respondentų teigė praradę malonumą dirbti. 27 respondentai netgi nurodė galvoję apie galimybę atimti sau gyvybę dėl mobingo, iš jų 18 apie tokią galimybę yra galvoję ne vieną kartą (Vaclavikova, Kozakova, 2022, p. 31–32). Durmus et al atliktame tyrime buvo išsiaiškinta, kad su mobingu susidūrę slaugytojai dažniausiai patyrė psichologines pasekmes. Respondentai nurodė, kad jie jautėsi liūdni, prisimindami su mobingu susijusias situacijas. Taip pat teigė, kad dėl darbe patirto mobingo nukentė jų asmeninis gyvenimas, paveikdamas jų artimuosius. Iš fizinių negalavimų, respondentai nurodė, kad jautė stresą ir nuovargį (58 proc.), galvos skausmus (56 proc.), skrandžio negalavimus (40 proc.). 43 proc. respondentų teigė sumažėjusį norą dirbti (Durmus et al, 2018, p. 911).

Apibendrinant užsienio tyrimų duomenis galima teigti, kad mobingas yra dažna problema sveikatos priežiūros sektoriuje, ypač tarp slaugytojų. Mobingą vidutiniškai patiria 16,8–62,2 proc. apklausiamų

sveikatos priežiūros specialistų. Mobingo priežastys gali būti įvairios – nuo profesinio pavydo ir hierarchinių santykių iki išsilavinimo, darbo pobūdžio ar net asmeninių savybių. Dažniausiai pasitaikančios mobingo formos yra profesinio statuso žeminimas, per didelė darbo kontrolė. Kiek rečiau mobingas gali pasireikšti gandų ir apkalbų skleidimu, ignoravimu, nuolatiniu klaidų ieškojimu ar įžeidžiančiais pokalbiais. Mobingas sveikatos priežiūros specialistams gali sukelti rimtas pasekmes – neigiamai veikia ne tik darbuotojų emocinę būklę, bet ir fizinę sveikatą. Šiems darbuotojams tai sukelia stresą, nemigą, nerimą, motyvacijos stoką ir pan. Ilgainiui tai lemia profesinio efektyvumo mažėjimą, konfliktus darbe, nenorą dirbti ar net dar rimtesnius psichologinius sutrikimus.

*Lietuvos tyrimai.* Mobingas Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose pradėtas tirti XXI a. pastaraisiais dešimtmečiais. 2021–2022 m. buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas buvo įvertinti Lietuvos sveikatos priežiūros darbuotojų psichinę sveikatą, nustatyti veiksnius, kurie kelia stresą ir turi įtakos darbo aplinkai ir psichinei sveikatai. Tyrimo metu į anketą atsakė 2354 respondentai, iš kurių 1618 atitiko parinktus reikalavimus (turėjo būti sveikatos priežiūros darbuotojai). Rezultatai rodo, kad 518 respondentų (32 proc.) įvardija mobingą kaip su darbu susijusį streso šaltinį, o pats mobingas nurodomas kaip vienas iš svarbių veiksnių, skatinančių norą keisti karjerą (Kavaliauskas et al 2024, p. 289–295). 2014 m. tyrime pasirinkti ir apklausti 362 Lietuvoje dirbantys šeimos gydytojai. Tyrimo rezultatai parodė, kad atsitiktines patyčias darbe patyrė 17,3 proc. respondentų, o 13 proc. – dažnas patyčias darbe. Vadinas apie 30 proc. yra tapę patyčių aukomis. Patyčias iš pacientų pusės patyrė beveik 12 proc., iš kolegų – 8,4 proc., o iš vadovų – 26,6 proc. respondentų. Todėl galima teigti, kad patyčias dažniausiai vyksta hierarchine tvarka, t. y. iš vadovo pavaldiniui (vertikalus mobingo tipas), tačiau pasitaikė ir horizontalaus mobingo tipo atvejų, nes aukos patyčias patyrė iš kolegų ir pacientų (Malinauskienė, Einarsen, 2014, p. 922–924). 2022 m. atliktas tyrimas, kurio tikslas buvo atskleisti burnos priežiūros specialistų ir gydytojų odontologų nuomonę apie mobingo paplitimą jų darbinėje aplinkoje. Analizuoti 257 burnos priežiūros specialistų ir gydytojų odontologų atsakymai. Rezultatai rodo, kad 56,4 proc. respondentų savo darbo vietoje yra patyrę mobingą, 65,8 proc. – teko stebėti mobingą iš šalies. Tyrimo duomenimis, dažniausiai respondentai patyrė vertikalų mobingo tipą (49,4 proc.). Respondentai teigė, kad mobingas pasireiškė pastabomis, kurios neturėjo prasmės, įžeidžiančiomis replikomis, per dideliais reikalavimais darbo vietoje, žeminimu ir gandais bei apkalbomis. Respondentų manymu, mobingo priežastys galėjo būti: profesinės etikos nebuvimas, nekompetentingi vadovai ir aiškiai nenustatytos pasekmės smurtautojui (Šetkutė et al, 2022, p. 39–41). 2018 m. atlikto tyrimo metu buvo vertinama mobingo raiška X asmens sveikatos priežiūros įstaigoje. Apklaustas 191 sveikatos priežiūros specialistas. 62,3 proc. respondentų teigė kartais ar dažniau patyrę mobingą. Nustatyta, kad daugiau slaugytojų/akušerių ir slaugytojų padėjėjų nei kitų įstaigos darbuotojų patyrė mobingą, taip pat

pastebėta, kad jis patirtas iš tas pačias ar panašias pareigas užimančių kolegų. Verta paminėti, kad mobingą statistiškai dažniau iš vadovo patyrė vyrai. Palyginti su moterimis, vyrai dažniau susidūrė su priekabiavimu ir patyčiomis darbe (Laskienė, Treinienė, 2019, p. 87).

Mobingas Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose taip pat nagrinėtas ir keliuose magistro baigiamuosiuose darbuose. 2023 m. I. Lukoševičienė savo magistro baigiamajame darbe tyrė slaugos personalo požiūrį į mobingą ir sąsajas su subjektyviu sveikatos vertinimu ir pasitenkinimu darbu. Baigiamojo darbo rezultatuose galima matyti, kad mobingas dažniau pasireiškė kaip galimybių bendrauti tarpusavyje ribojimas, kiek rečiau darbuotojai jautė socialinę izoliaciją ir kenkimą jų profesinei karjerai. Rezultatai taip pat rodo, kad mobingą patyrę sveikatos priežiūros darbuotojai buvo labiau nepatenkinti savo darbu ir psichinę sveikatą vertino prasčiau (Lukoševičienė, 2023, p. 33–45). 2020 m. L. Raskova magistro baigiamajame darbe nagrinėjo mobingo raišką ir valdymą sveikatos priežiūros įstaigose. Remiantis savo darbo rezultatais ji nurodė, kad dažniausiai respondentai patyrė vertikalų mobingo tipą, šiek tiek rečiau abu tipus, o penktadalis nurodė patyrė horizontalų tipą. Dažniausios mobingo formos: psichologinis spaudimas, apkalbos ir šmeižtas, elgesys lyg su tuščia vieta, ribojamas nuomonės reiškimasis, bendravimas pakeltu tonu ir nuolatinė darbo kritika. Darbe nustatytos dažniausios mobingo atsiradimo priežastys: prastas bendravimo klimatas, vadovo nekompetencija, autokratinis valdymas, neaiškios atsakomybės ir pareigų ribos. Respondentai nurodė, kad dėl mobingo jaučia stresą, įtampą, nuovargį, perdegimą, šiek tiek rečiau stebimos lėtinės ligos, širdies ir kraujagyslių problemos. Įstaigai, respondentų manymu, mobingo pasekmės gali būti tokios: neigiamas mikroklimatas, prasti tarpusavio santykiai bei nukentėjęs komandinis darbas. Be to, respondentai nurodė, kad psichosocialinės ir fizinės aplinkos gerinimas, darbuotojų sąmoningumo ugdymas, prieš smurtą nukreiptos politikos gerinimas ir seminarų bei mokymų rengimas galėtų prisidėti prie mobingo prevencijos (Raskova, 2020, p. 49–59). 2019 m. J. Miseckaitė tyrė mobingo raišką tarp asmens sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų. Darbo rezultatai rodo, kad respondentai dažniau susidūrė su horizontaliu mobingo tipu. Respondentai susidūrė su tokiomis mobingo formomis, kaip nuolatinė darbo kritika, šaukimas ir žeminimas, pertraukinėjimas kalbant, grasinimas žodiniiais įspėjimais, ribojama galimybė garsiai reikšti savo nuomonę darbe. Pastebėta, kad respondentai dažniausiai susidūrė su tokiomis pasekmėmis: patyrė psichologinę įtampą, jautė nepasitenkinimą darbu. Be to, buvo vertinta mobingo prevencija – respondentai manė, kad darbovietėje trūksta seminarų dėl mobingo prevencijos (Miseckaitė, 2019, p. 34–54).

Apibendrinant antrinę atliktų tyrimų analizę apie mobingą galima matyti, kad skirtumai nėra dideli. Užsienio autorių atlikti tyrimai rodo, kad mobingo dažnis tarp sveikatos priežiūros darbuotojų svyruoja nuo 16,8 proc. iki 62,2 proc., o Lietuvoje atlikti tyrimai pateikia panašius rezultatus – čia mobingo dažnis siekia

30–62,3 proc. Analizuojant mobingo formas, nustatyta, kad užsienio tyrimuose dažniausiai minimos mobingo formos buvo: profesinio statuso žeminimas, pernelyg griežta darbo kontrolė, gandų skleidimas, ignoravimas, nuolatinis klaidų ieškojimas atliekamame darbe. Lietuvos tyrimuose dominavo tokios mobingo formos kaip beprasmės pastabos, įžeidžiančios replikos, pernelyg aukšti darbo reikalavimai, žeminimas, gandai ir apkalbos. Magistro baigiamuosiuose darbuose papildomai išskirtos tokios mobingo formos kaip galimybių bendrauti ribojimas, socialinė izoliacija, profesinės karjeros kenkimas, psichologinis spaudimas, nuolatinė darbo kritika, pakeltas bendravimo tonas, šaukimas, grasinimai žodiniiais įspėjimais bei ribota galimybė laisvai reikšti savo nuomonę. Tyrimuose taip pat buvo analizuotos mobingo priežastys. Užsienio autoriai išskiria tokias mobingo priežastis: kolegų pavydas dėl geresnio išsilavinimo, profesinės kompetencijos stoka, naujo darbuotojo padėtis kolektyve, fizinė išvaizda. Lietuvos tyrimuose, ypač magistro baigiamuosiuose darbuose, akcentuojamos šiek tiek kitokios priežastys: profesinės etikos stoka, nekompetentingi vadovai, neaiškios mobingo pasekmės smurtautojui, prastas organizacijos mikroklimatas, autokratinis vadovavimo stilius bei aiškių atsakomybės ir pareigų ribų nebuvimas. Kalbant apie mobingo pasekmes, užsienio autorių tyrimai nurodo, kad šis reiškinys mažina slaugytojų profesinę savigarbą, blogina sveikatos priežiūros įstaigų organizacinę kultūrą bei darbo aplinką. Lietuvos tyrimuose šios pasekmės nebuvo plačiai analizuotos, tačiau magistro darbuose pažymima, kad mobingas lemia darbuotojų nepasitenkinimą darbu, didesnę psichologinę stresą, įtampą, nuovargį ir perdegimą. Rečiau stebimos lėtinės ligos, širdies ir kraujagyslių problemos. Įstaigoje mobingas gali neigiamai veikti darbo mikroklimatą, dėl jo prastėja darbuotojų tarpusavio santykiai, taip pat jis mažina komandinio darbo efektyvumą. Moksliniuose tyrimuose nagrinėta ir mobingo prevencija. Pažymėtina, kad respondentų manymu, darbo aplinkoje trūksta prevencinių priemonių, pavyzdžiui, seminarų ir mokymų apie mobingo prevenciją. Tai rodo, kad tiek užsienyje, tiek Lietuvoje mobingas yra aktuali problema.

Apibendrinant pirmą skyrių, galima daryti šias išvadas:

1. Mobingas yra nuolatinis ir ilgalaikis psichologinis smurtas darbo vietoje, pasireiškiantis kryptingu noru atsikratyti netinkamu darbuotoju. Manoma, kad mobingo aukos yra pasyvios asmenybės, tačiau dažnu atveju tai būna kūrybingi, protingi ir sąžiningi asmenys. Smurtautojas yra pavydus ir savimi nepasitikintis asmuo.
2. Mobingo dažnis tarp sveikatos priežiūros specialistų, remiantis užsienio ir Lietuvos tyrimų duomenimis, svyruoja tarp 16,8–62,3 proc.
3. Mobingo priežastys skirstomos į tris grupes: 1) Organizacines. Jos susijusios su darbo aplinka – per didelis darbo krūvis, netinkamas užduočių paskirstymas, komunikacijos spragos ir vadovavimo stilius; 2) Socialines. Šios priežastys kyla iš tarpusavio santykių kolektyve –

- pavydas, konkurencija, priešiškus ir noras pažeminti kitą asmenį; ir 3) Asmenines priežastis, kurios susijusios su darbuotojų individualiomis savybėmis, pavyzdžiui, psichologine būseną, asmenybės bruožais, socialiniais įgūdžiais ar demografiniais skirtumais.
4. Mobingas pasireiškia įvairiomis formomis, kurios daro neigiamą įtaką asmens psichologinei būsenai ir profesinei veiklai. Mobingo formos: poveikis bendravimui (pertraukinėjimas, šaukimas, garsus barimasis, nuolatinis asmens kritikavimas, terorizavimas, grasinimai); socialinių santykių gadinimas (nebendravimas, elgiamasi taip, lyg auka būtų nematoma), asmeninės reputacijos gadinimas (apkaltos, nepagrįsti gandai, patyčios, prasivardžiavimas, žeminančiai vertinamos pastangos darbe), profesinės padėties ir gyvenimo kokybės žeminimas (neskiriamos ar atimamos užduotys, skiriamos beprasmės užduotys, skiriami kvalifikacijos neatitinkantys darbai) ir sveikatos trikdymas (verčiama dirbti fiziškai sunkius darbus, grasinimas fiziniu smurtu ar fizinio smurto naudojimas, seksualinis priekabiavimas).
  5. Galima išskirti du pagrindinius mobingo tipus: vertikalųjį ir horizontalųjį. Vertikalus mobingas – tarp organizacijos vadovo ir darbuotojo, t. y. kai vadovas siekia pašalinti tam tikrą darbuotoją nuo jo užimamų pareigų. Vertikalus mobingas turi du potipius: iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų. Iš viršaus į apačią potipiui būdinga tai, kad vadovas naudodamasis savo pozicija naudoja mobingą, o iš apačios į viršų – paprastai smurtautojai būna užimantys žemesnes pareigas ir smurtauja prieš vadovą. Šiam potipiui būdinga tai, kad paprastai smurtauja žmonių grupė, o tai vyksta dėl konkurencijos. Horizontalus mobingas pasireiškia tarp kolegų, užimančių tokias pačias ar panašias pareigas. Šis tipas pasireiškia nuolatiniais juokais, pašaipomis, skleidžiamas šmeižtas, žmogus socialiai atskiriamas, gali būti nekviečiamas į renginius, vengiama su asmeniu bendrauti.
  6. Mobingas skirstomas į keturias raiškos stadijas, kuriose yra skirtingai smurtaujama prieš auką. Pirmojoje stadijoje pasireiškia pirmieji priešiško elgesio požymiai, tačiau smurtautojas juos maskuoja geranoriškumu, sukeldamas aukai sumaištį. Antrojoje stadijoje konfliktai intensyvėja, atsiranda gandai ir šmeižtas, o kolegos nesąmoningai tampa mobingo dalimi. Trečiojoje stadijoje auka patiria izoliaciją, sumažėja darbo našumas, blogėja emocinė būseną. Ketvirtojoje stadijoje auka dažnai praranda darbą, o patirta žala gali turėti ilgalaikių pasekmių profesiniame ir asmeniniame gyvenime.
  7. Mobingas darbo vietoje kelia nemažai pasekmių. Pirmiausia, auka patiria psichologinę įtampą, stresą, kai kuriais atvejais gali kilti nuotaikos sutrikimai ar atsirasti potrauminis stresas. Taip pat auka gali susirgti tokiomis ligomis kaip depresija, kyla profesinio perdegimo ar infarkto rizika,

kyla grėsmė susirgti išemine širdies liga. Neigiamas pasekmes jaučia ir aukos artimieji, t. y. aukos ir artimųjų įtempti santykiai gali kelti konfliktus šeimoje, dėl ko kenčia, pirmiausia, vaikai ir kai kuriais atvejais, santuoka gali baigtis skyrybomis. Mobingo pasekmės organizacijai gali būti įvairios. Dėl mobingo mažėja organizacijos darbuotojų motyvacija, o tai gali turėti įtakos visam bendram efektyvumui ir pelnui. Kai kuriais atvejais dėl mobingo didėja darbuotojų kaita, o tai kelia papildomas finansines išlaidas įdarbinant ir apmokant naujus darbuotojus. Taip pat kyla grėsmė organizacijos reputacijai. Visuomenė mobingo pasekmes gali patirti per padidėjusias aukos gydymo ir terapijos išlaidas.

8. Užsienio ir Lietuvos autorių atliktuose tyrimuose apie mobingą sveikatos priežiūros sektoriuje galima matyti, kad didelių skirtumų tarp šių tyrimų nėra, tačiau pastebimos tam tikros tendencijos. Iš esmės mobingo pasireiškimo formos sutampa – dažniausiai pasireiškė profesinio statuso žeminimas, gandų skleidimas, darbo kritika ir socialinė izoliacija. Tačiau Lietuvos tyrimuose papildomai išskiriamos tokios mobingo formos kaip įžeidžiančios replikos, grasinimai bei ribojama galimybė reikšti savo nuomonę. Mobingo priežastys taip pat yra panašios – užsienio tyrimuose pabrėžiama profesinė konkurencija, pavydas, fizinė išvaizda. Lietuvoje daugiau dėmesio skiriama organizacinėms problemoms, tokioms kaip nekompetentingi vadovai, neaiškios atsakomybės ribos ir prastas organizacinis klimatas. Užsienio autoriai išskiria tokias mobingo pasekmes kaip profesinės savigarbos mažėjimas ir nepalanki organizacinė aplinka, o Lietuvos tyrimuose papildomai akcentuojamas darbuotojų nepasitenkinimas darbu, psichinė sveikata bei padidėjusi įtampa kolektyve.
9. Teorinė mobingo kaip reiškinių analizė ir antrinė jau atliktų tyrimų sveikatos priežiūros įstaigose apžvalga parodė, kad tiriant mobingo atvejus X sveikatos centre būtina kelti šiuos klausimus:
  - Kaip suprantamas mobingas?
  - Kokios yra išskiriamos mobingo priežastys?
  - Su kokiomis psichologinio smurto formomis susiduria sveikatos priežiūros specialistai?
  - Koks mobingo tipas vyrauja tarp sveikatos priežiūros specialistų?
  - Kokias mobingo pasekmes galima išskirti darbuotojui, jo artimiesiems, organizacijai (įstaigai) ir visuomenei?

## **2. LIETUVOS SVEIKATOS POLITIKA DĖL PALANKAUS PSICHOLOGINIO KLIMATO ĮGYVENDINIMO SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOSE**

Antrame skyriuje nagrinėjama mobingo problema ir situacija Lietuvos sveikatos priežiūroje. Analizuojami ES, tarptautinių organizacijų ir LR teisės aktai, kurie apibrėžia palankų psichologinį klimatą sveikatos priežiūros įstaigose, reglamentuoja darbuotojų apsaugą nuo mobingo. Taip pat analizuojamos rekomendacijos, kaip užkirsti kelią psichologiniam smurtui sveikatos priežiūros aplinkoje bei nagrinėjamos mobingo prevencijos ir valdymo priemonės.

### **2.1. Situacijos analizė**

Mobingas daro poveikį darbuotojų psichologinei savijautai bei bendrai darbo aplinkai. Lietuvoje ši problema tampa vis labiau spėjama, tačiau naujausių statistinių duomenų apie mobingo paplitimą stinga. Higienos instituto 2011 m. publikuotame straipsnyje „Rekomendacijos, kaip valdyti psichologinį smurtą darbo vietose“ aprašomas Vilniaus mieste atliktas tyrimas, kurio tikslas buvo išanalizuoti psichologinio smurto paplitimą ir formas darbo vietose. Nustatyta, kad 46 proc. respondentų moterų ir 43 proc. respondentų vyrų patiria veiksmus, kurie gali pakenkti fizinei, psichologinei ir socialinei gerovei. Nustatyta, kad dažniausiai darbe žemino vadovai, o grasino ir priekabiavo klientai, pacientai, gyventojai ir kiti įstaigoje nedirbantys asmenys (Pajarskienė et al, 2011, p. 128–129). 2019 m. Lietuvos medikų sąjūdžio paskelbtoje elektroninėje apklausoje atsispindi panašūs mobingo paplitimo rodikliai sveikatos priežiūros įstaigose. Į apklausą atsakė 2806 respondentai, iš kurių didžioji dauguma moterys. Rezultatai parodė, kad daugiau nei 53 proc. respondentų patiria mobingą iš vadovų, perpus mažiau – 24 proc. – iš kolegų (Adomavičienė, 2019, LRT).

Daugelyje šalių, įskaitant ir Lietuvą, mobingas reguliuojamas teisės aktais, siekiant apsaugoti darbuotojus nuo netinkamo elgesio darbe. Pripažįstama, kad aiškus mobingo sąvokos apibrėžimas gali padėti tinkamai ir sėkmingai spręsti su mobingu susijusias bylas, be to, teisinė apibrėžtis skatintų politines iniciatyvas ir užtikrintų efektyvesnę mobingo kontrolę (Giaccone, Nunzio, 2015, p. 58). Nors Lietuvoje nėra nei vieno konkretaus įstatymo, skirto mobingo prevencijai ar reguliavimui, tačiau įvairūs teisės aktai ir norminiai dokumentai apima mobingo problematiką visose srityse.

Lietuva, būdama ES narė ir priklausydama tarptautinėms organizacijoms, privalo laikytis tam tikrų tarptautinių įsipareigojimų. Šie įsipareigojimai apima darbuotojų apsaugą nuo diskriminacijos ir psichologinio smurto darbe. ES, kaip ir Lietuvoje, nėra specifinio teisės akto, kuris būtų tiesiogiai skirtas

mobingo ar psichologinio smurto darbo vietoje reglamentavimui, tačiau yra keli esminiai ES teisės dokumentai, kurie apima šiuos klausimus netiesiogiai (per diskriminacijos ir darbuotojų apsaugos temas). Tarptautinė darbo organizacija (toliau – TDO) 1919 m. įkurta organizacija, kurios pagrindinis siekis yra visame pasaulyje didinti socialinį teisingumą dirbančių žmonių atžvilgiu. Lietuva šios organizacijos narė nuo 1921 m., o narystė atnaujinta 1991 m. TDO priimta konvencija Nr. 190 „Dėl smurto ir priekabiavimo darbo pasaulyje panaikinimo“ paaiškina, kad smurtas ir priekabiavimas darbe apibrėžiamas kaip netinkamas elgesys, praktika ar grėsmė, nepaisant ar tai būtų vienkartinis ar kartotiniai įvykiai, kuriais siekiama padaryti fizinę, psichologinę, seksualinę ar ekonominę žalą. Ši konvencija, įsigaliojusi 2021 m. birželio 25 d., yra svarbi Lietuvai kaip TDO narei, nes padeda užtikrinti darbo saugos ir pagarbaus elgesio standartus (TDO konvencija Nr. 190, 2019). ES Pagrindinių teisių chartija, įsigaliojo 2009 m. Šios chartijos pagrindiniai straipsniai, kuriuose psichologinis smurtas gali būti laikomas chartijos principų pažeidimais: 1 straipsnis – užtikrina teisę į žmogaus orumo apsaugą; 21 straipsnis – draudžia bet kokią diskriminaciją; 31 straipsnis – šiame straipsnyje apibrėžiama teisė į sąžiningas ir saugias darbo sąlygas (Europos Sąjungos Pagrindinių teisių chartija, 2016, p. 394, 398, 399). Vienas pagrindinių teisinių dokumentų, kuris netiesiogiai nagrinėja psichologinio smurto klausimus diskriminacijos ir priekabiavimo aspektu yra Tarybos direktyva 2000/78/EB. Nors psichologinis smurtas nėra tiesiogiai paminėtas reiškinys, tam tikros nuostatos yra susijusios su priekabiavimu. Straipsniai, kurie dalinai susiję su mobingu:

- 2 straipsnio 3 dalis. Joje priekabiavimas laikomas diskriminacija. Čia apibrėžiama, kad tai yra „nepageidaujamas elgesys, kuriuo siekiama įžeisti arba įžeidžiamas asmens orumas ir siekiama sukurti arba sukuriama bauginanti, priešiška, žeminanti ar įžeidžianti aplinka“. Priekabiavimas yra kaip viena iš mobingo formų, jei šis susijęs su diskriminacija (pavyzdžiui, dėl amžiaus, religijos, seksualinės orientacijos ir pan.).
- 9 straipsnis numato, kad ES valstybės narės privalo užtikrinti, kad darbuotojai, patiriantys diskriminaciją ar priekabiavimą (įskaitant ir mobingą), turi teisę kreiptis į teismus ar kitas kompetingas institucijas dėl savo teisių gynimo (Tarybos direktyva 2000/78/EB, 2000).

Toliau pateikiama lentelė, kurioje analizuojami ES dokumentų, susijusių su mobingu, tikslai ir pagrindinės nuostatos (žr. 8 lentelę):

8 lentelė. ES dokumentų tikslai ir pagrindinės nuostatos dėl mobingo

Dokumentas	Tikslas	Pagrindinės nuostatos
TDO konvencija Nr. 190	Panaikinti smurtą ir priekabiavimą darbo vietoje, užtikrinant saugią, pagarbią ir orią darbo aplinką visiems darbuotojams.	1) Apibrėžia smurtą ir priekabiavimą darbo aplinkoje; 2) Pabrėžiama darbdavių atsakomybė už prevencijos kūrimą ir įgyvendinimą; 3) Valstybės narės raginamos įtraukti teisinės priemonės kovai su smurtu ir priekabiavimu darbo vietoje; 4) Užtikrinama apsauga ypač pažeidžiamoms grupėms, pavyzdžiui, moterims; 5) reikalaujama, kad būtų numatytos skundų pateikimo procedūros ir pasekmės už pažeidimus.
ES Pagrindinių teisių chartija	Užtikrinti ir apsaugoti asmenų teises ir laisves visose ES valstybėse narėse.	1) Draudžia bet koki žeminantį elgesį bei priekabiavimą dėl lyties, rasės, etinės kilmės, amžiaus, negalios, lytinės orientacijos, religijos ar įsitikinimų; 2) Užtikrina teisę į orią darbo aplinką; 3) Pabrėžia valstybės pareigą užtikrinti veiksmingą teisių gynimą; 4) Numato teisę į socialinę apsaugą, tinkamas darbo sąlygas.
Tarybos direktyva 2000/78/EB	Užtikrinti lygias galimybes ir užkirsti kelią diskriminacijai darbo vietoje dėl religijos, tikėjimo, negalios, amžiaus ar seksualinės orientacijos.	1) Nustato, kad yra draudžiama bet kokia diskriminacija profesinėje srityje; 2) Reikalauja, kad darbdaviai imtųsi priemonių dėl neįgaliųjų įdarbinimo ir sudarytų sąlygas jiems dirbti lygiomis teisėmis; 3) Nustato teisinės priemonės asmenims, patyrusiems diskriminaciją darbo vietoje bei įpareigoja valstybes nars užtikrinti šias teises; 4) Apibrėžia darbdavių atsakomybę už tinkamą darbo sąlygų kūrimą ir apsaugą nuo diskriminacijos darbo vietoje.

*Sudaryta darbo autorės remiantis šiais šaltiniais:* TDO. 2019. Konvencija Nr. 190. „Dėl smurto ir priekabiavimo darbo pasaulyje panaikinimo“. Ženeva, konferencijos šimtas aštunta sesija Europos Sąjunga. (2012), žr. 2024 m. spalio 29 d.; Europos Sąjungos Pagrindinių teisių chartija (2012/C 326/02); Europos Sąjungos Taryba. (2000) žr. 2024 m. spalio 29 d.; Tarybos direktyva 2000/78/EB, nustatanti vienodo požiūrio užtikrinimo principą įdarbinimo ir profesinėje srityje (2000 m. lapkričio 27 d.); žr. 2024 m. spalio 29 d.

Remiantis 8 lentele, galima teigti, kad ES dokumentai, kurie reglamentuoja darbuotojų apsaugą nuo visokio tipo smurto ir priekabiavimo, turi bendrų bruožų, tačiau jų tikslai ir nuostatos skiriasi. Lyginant šių dokumentų tikslus, TDO konvencija Nr. 190 yra tiesiogiai orientuota į smurto ir priekabiavimo darbo aplinkoje, įskaitant mobingą, prevenciją ir panaikinimą. Ji nustato darbdavių pareigą apsaugoti darbuotojus bei suteikia valstybėms narėms aiškesnes gaires dėl teisinių priemonių. ES Pagrindinių teisių chartija, nors ir neakcentuoja mobingo kaip atskiro reiškinių, nustato bendrą pagarbos orumui ir diskriminacijos draudimo principą, kuris turi būti taikomas darbo aplinkoje. Tarybos direktyva 2000/78/EB taip pat nesiekia tiesiogiai spręsti mobingo problemos, tačiau jos pagrindinis tikslas – užtikrinti nediskriminacinę darbo aplinką, todėl

gali būti taikomas situacijose, kai mobingas pasireiškia kaip diskriminacinis elgesys dėl amžiaus, negalios, religijos ar kitų apsaugotų kriterijų. Todėl galima teigti, kad iš visų pateiktų dokumentų TDO konvencija Nr. 190 yra konkrečiausias dokumentas, nes yra skirtas kovai su smurtu ir priekabiavimu, įskaitant mobingą. Kituose dokumentuose mobingas vertinamas labiau kaip orumo pažeidimas arba juose suteikiami tik teisiniai instrumentai mobingo atvejams spręsti.

Lietuvoje teisės aktai numato apsaugos priemones dėl psichologinio smurto darbo vietoje, siekiant užtikrinti darbuotojų saugumą, sveikatą ir orias darbo sąlygas. Vienas pagrindinių Lietuvos Respublikos dokumentų, užtikrinančių orias darbo sąlygas, yra Darbo kodeksas. 2022 m. lapkričio 1 d. pasikeitė DK 30 straipsnis, kuriame netiesiogiai apibrėžiama smurto ir priekabiavimo sąvoka, šių reiškinių draudimas bei darbdavio pareigos dėl prevencijos. Remiantis DK 30 straipsniu, smurtas ir priekabiavimas, įskaitant ir psichologinį smurtą, apibrėžiami kaip „bet koks nepriimtinas elgesys ar jo grėsmė, nesvarbu, ar nepriimtiniu elgesiu vieną kartą ar pakartotinai siekiama padaryti fizinį, psichologinį, seksualinį ar ekonominį poveikį, ar nepriimtiniu elgesiu šis poveikis padaromas arba gali būti padarytas, ar tokiu elgesiu įžeidžiamas asmens orumas arba sukuriama bauginanti, priešiška, žeminanti ar įžeidžianti aplinka ar (ir) atsirado arba gali atsirasti fizinė, turtinė ir (ar) neturtinė žala“. Šio straipsnio nuostatos darbdaviams kelia reikalavimus reguliariai vertinti darbo aplinkos rizikas ir įpareigoja imtis veiksmų, kad būtų nustatytas ir pašalintas psichologinis smurtas darbe. Darbdavys taip pat privalo užtikrinti, kad darbo vietoje egzistuotų tinkamos procedūros ir priemonės, skirtos spręsti konfliktus ir skatinančios bendradarbiavimą, pagarbą bei užtikrinančios darbo kultūrą. Darbdavys turi informuoti darbuotojus apie jų teises ir galimus veiksmus susidūrus su mobingu, esant poreikiui – suteikti galimybę kreiptis dėl papildomos pagalbos. 30 straipsnis pabrėžia darbuotojų teises reikalauti tinkamos darbo aplinkos, o darbdavį įpareigoja tai suteikti bei užtikrinti gerą darbuotojų fizinę ir emocinę sveikatą (DK 30 str.).

LR Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas įpareigoja darbdavius užtikrinti darbuotojams fiziškai saugią ir psichologiškai sveiką darbo aplinką. Įstatymo 3-ame straipsnyje darbdaviams keliamas reikalavimas, kad darbo vietoje būtų laikomasi pagarbos, saugumo ir gerovės principų. Šis įstatymas teigia, kad darbuotojų sveikatai kenkia ne tik fiziniai rizikos veiksniai, bet ir su darbu susijusi įtampa bei psichologinis spaudimas, kuriuos dažnai sukelia neigiamas elgesys, priekabiavimas ar per didelis darbo krūvis. 12 straipsnyje darbdaviui numatoma atsakomybė vertinti psichosocialinę riziką, kuri gali kilti dėl prastos organizacinės kultūros, konfliktų ar netinkamo darbo aplinkos valdymo. Darbdavys privalo ne tik atlikti rizikos analizę, bet ir aktyviai imtis prevencijos priemonių, kad sukurtų darbuotojams saugią ir palankią darbo aplinką. Įstatymo 13 straipsnyje pabrėžiama, kad darbdavys turi informuoti darbuotojus apie jų teises ir galimas apsaugos priemones dėl mobingo. Darbuotojai turi turėti galimybę kreiptis dėl

psichologinės paramos ir žinoti, kaip elgtis susidūrus su psichologiniu spaudimu darbo vietoje (LR Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas, 2003).

LR sveikatos apsaugos ministro įsakyme „Dėl Asmens sveikatos priežiūros įstaigos smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos rengimo ir jos įgyvendinimo rekomendacijų patvirtinimo“ nustatomos išsamios nuorodos dėl mobingo prevencijos sveikatos priežiūros įstaigose, ypač akcentuojant darbo aplinkos psichologinį saugumą ir organizacinę atsakomybę. Vienas iš pagrindinių įsakyme numatytų reikalavimų yra įstaigų įpareigojimas perengti ir įgyvendinti mobingo prevencijos politiką. Ten turi būti aiškiai apibrėžta, kas yra mobingas ar priekabiavimas, taip pat ir darbuotojų teisės bei galimi veiksmai patyrus netinkamą elgesį. Įsakyme nurodyta, kad kiekviena sveikatos priežiūros įstaiga turi sukurti vidinę politiką, kuri užtikrintų darbuotojų konfidencialumą ir anonimiškumą teikiant skundus dėl mobingo. Taip siekiama išlaikyti darbuotojų orumą ir saugumą. Pagal įsakymą – įstaiga privalo organizuoti mokymus, kurie ugdytų darbuotojų gebėjimą atpažinti psychosocialinius rizikos veiksnius ir tinkamai spręsti konfliktus. Šie mokymai suteikia teorinių žinių bei praktiškai išmoko tinkamai reaguoti į smurtą, siekiant sumažinti mobingo riziką darbe. Įsakymas numato poreikį įstaigoms reguliariai vertinti darbo aplinkos rizikas, susijusias su mobingu. Tai leistų laiku nustatyti ir taikyti konkrečias prevencines priemones bei užtikrinti darbuotojų saugą ir gerovę. Dokumente nurodoma, kad įstaiga yra atsakinga už tai, kad būtų tinkamai pateikti skundai bei vyktų sklandus tyrimo procesas, siekiant greito ir veiksmingo mobingo situacijos sprendimo. Tyrimo procesas taip pat turi būti objektyvus, aiškus ir saugus, o darbuotojai turi būti supažindinti apie galimybę kreiptis dėl, pavyzdžiui, psichologinės pagalbos ar su situacija susijusių konsultacijų. Taip siekiama sukurti palankią darbo aplinką, kurioje būtų išvengta mobingo, o konfliktai sprendžiami nepažeidžiant darbuotojų teisių ir orumo (LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas Nr. 2023-03538, 2023).

LR sveikatos apsaugos ministro įsakyme „Dėl Palankios darbo aplinkos asmens sveikatos priežiūros įstaigoje koncepcijos patvirtinimo“ pabrėžiama, kad darbdavio atsakomybė yra sukurti darbo aplinką, kurioje būtų užtikrintas darbuotojo fizinis ir psichologinis saugumas, daug dėmesio skiriant psychosocialinių rizikos veiksnių valdymui. Dokumente numatyta, jog sveikatos priežiūros įstaigos privalo diegti prevencijos politiką, ją analizuoti ir laiku nustatyti mobingo grėsmes, kurios gali kilti dėl netinkamos organizacinės kultūros, neadekvačių darbo sąlygų ar konfliktų. Vienas svarbiausių įsakymo aspektų yra pastovus psichologinės sveikatos politikos gairių įgyvendinimas. Taip siekiama užtikrinti, kad darbuotojai būtų nuolatos informuojami apie savo teises ir galimybes susidūrus su mobingu. Pabrėžiama, kad yra ypač svarbūs darbuotojų mokymai, kuriais siekiama didinti gebėjimą atpažinti psichologinio smurto apraiškas ir tinkamai reaguoti į neigiamą elgesį darbo aplinkoje. Be to, darbdaviams rekomenduojama organizuoti

periodinius rizikos vertinimus ir vykdyti darbuotojų apklausas, kad būtų galima vertinti darbo sąlygas ir jas koreguoti. Įsakyme taip pat aptariamas mobingo valdymo diegimas. Mobingo valdymas leidžia darbuotojams jaustis saugiai pateikiant prašymus dėl netinkamo elgesio. Darbdavių atsakomybė yra užtikrinti, kad darbovietėje būtų kuriama psichologiškai palanki darbo atmosfera, o konfliktai ir nesutarimai būtų sprendžiami laiku (LR sveikatos apsaugos ministro įsakymas Nr. 2023-23623, 2023).

Toliau pateiktoje lentelėje apibendrinami pagrindiniai Lietuvos teisės aktai ir dokumentai, susiję su mobingo prevencija (žr. 9 lentelę):

9 lentelė. Lietuvos teisės aktai dėl mobingo prevencijos

<b>Dokumentas</b>	<b>Pagrindinės dokumento nuostatos dėl mobingo</b>	<b>Svarbiausi akcentai</b>
LR DK	1) Draudžiama bet kokia diskriminacija darbe, įskaitant psichologinį smurtą ir priekabiavimą; 2) Darbdavys įpareigotas suteikti sąžiningas darbo sąlygas bei kurti pagarbų bendravimą; 3) Numatomos prevencinės priemonės prieš netinkamą elgesį darbo aplinkoje; 4) Darbuotojai turi teisę būti apsaugotais nuo mobingo ir pranešti apie pažeidimus be pasekmių.	1) Apibrėžiamos pagrindinės darbuotojų teisės ir pareigos; 2) Pabrėžiama teisinė apsauga nuo netinkamo elgesio darbo vietoje; 3) Numatomos pasekmės darbdaviams, kurie neužtikrina saugios darbo aplinkos; 4) Darbdaviai įpareigoti imtis prevencinių priemonių prieš mobingą.
LR Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas	1) Darbdavys įpareigotas užtikrinti darbuotojų saugią ir sveiką darbo aplinką; 2) Pabrėžiama, kad tam tikri veiksmai, tokie kaip mobingas, yra rizikos veiksniai darbo vietoje; 3) Įpareigojama įgyvendinti prevencines priemones, skirtas mažinti psichologinę stresą darbo vietoje; 4) Pabrėžiamos darbuotojų teisės reikalauti sveikos darbo aplinkos ir apsaugos nuo psichologinio smurto.	1) Įpareigojimai darbdaviams sukurti saugią ir psichologiškai palankią darbo aplinką; 2) Pripažįstama, kad psichosocialiniai veiksmai turi įtakos darbuotojų sveikatai; 3) Nustatyta atsakomybė darbdaviams dėl darbo gerovės kūrimo.
Įsakymas „Dėl Asmens sveikatos priežiūros įstaigos smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos rengimo ir jos įgyvendinimo rekomendacijų patvirtinimo“	1) Nustatomos aiškios gairės sveikatos priežiūros įstaigoms dėl smurto ir priekabiavimo politikos; 2) Pabrėžiama darbdavio atsakomybė dėl prevencinių priemonių diegimo; 3) Skatinamas darbuotojų informavimas ir mokymai apie psichologinio smurto atpažinimą; 4) Įpareigojama parengti procedūras dėl mobingo skundų nagrinėjimo.	1) Nustatytos specializuotos rekomendacijos dėl smurto ir priekabiavimo sveikatos priežiūros sektoriuje; 2) Numatyta, kad darbuotojai turi būti šviečiami apie smurtą ir priekabiavimą darbo vietoje; 3) Įstaigos įpareigotos turėti veiksmingą skundų nagrinėjimo sistemą.

9 lentelės tęsinys

<p>Įsakymas „Dėl Palankios darbo aplinkos asmens sveikatos priežiūros įstaigoje koncepcijos patvirtinimo“</p>	<p>1) Pabrėžiama palankios darbo aplinkos kūrimo svarba; 2) Skatinama darbuotojų emocinė gerovė ir užtikrinama jų apsauga nuo mobingo ir kitų smurto formų; 3) Įstaigos įpareigotos aktyviai diegti prevencines priemones; 4) Pateikiamos rekomendacijos dėl organizacinės kultūros gerinimo.</p>	<p>1) Įsakymas orientuotas į darbuotojų emocinę gerovę ir palankią darbo aplinką; 2) Dėmesys skiriamas smurto prevencijai ir psichologiniam mikroklimatui; 3) Įstaigos įpareigotos nuolat tobulinti psichologinės saugos politiką.</p>
---	---	--

*Sudaryta darbo autorės remiantis šiais šaltiniais:* Lietuvos Respublikos Seimas. (2016). Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas. TAR, 2016-09-19, Nr. 23709 žr. 2024 m. lapkričio 3 d.; Lietuvos Respublikos Seimas. (2003). Lietuvos Respublikos Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas. TAR, 2003-07-01, Nr. IX-1672 žr. 2024 m. lapkričio 3 d.; Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. (2022). Dėl Asmens sveikatos priežiūros įstaigos smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos rengimo ir jos įgyvendinimo rekomendacijų patvirtinimo (Įsakymas Nr. V-1087) žr. 2024 m. lapkričio 3 d.; Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. (2022). Dėl Palankios darbo aplinkos asmens sveikatos priežiūros įstaigoje koncepcijos patvirtinimo (Įsakymas Nr. V-208) žr. 2024 m. lapkričio 3 d.

Remiantis 9 lentele, galima teigti, kad Lietuvos teisinė sistema nustato aiškias priemones mobingo prevencijai, tačiau jų taikymo sritys ir detalumas skiriasi priklausomai nuo dokumento. LR DK ir Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas yra bendro pobūdžio teisiniai dokumentai, kurie taikomi visiems sektoriams. Juose nustatoma tvarka, kad darbdaviai yra įpareigoti užtikrinti darbuotojų saugą, sveikatą ir gerovę, draudžia bet koki priekabiavimą ir diskriminaciją, taip pat įpareigoja sukurti ir nuolat peržvelgti prevencines priemones. Šie dokumentai daug dėmesio skiria teisiniam reguliavimui ir darbdavio atsakomybei, o darbuotojams suteikiama teisė reikalauti apsaugos dėl netinkamo elgesio darbo vietoje. Tuo tarpu Sveikatos apsaugos ministerijos įsakymai yra orientuoti į asmens sveikatos priežiūros įstaigas. Juose nagrinėjamas ne tik mobingo draudimas, bet ir konkrečios prevencinės priemonės, kurių turėtų imtis sveikatos priežiūros sektoriaus darbdaviai. Įsakyme „Dėl Asmens sveikatos priežiūros įstaigos smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos rengimo ir jos įgyvendinimo rekomendacijų patvirtinimo“ pabrėžiama, kad įstaigos privalo kurti smurto ir priekabiavimo darbo vietoje prevencijos politiką, ten aiškiai apibrėžti darbuotojų teises ir pareigas bei numatyti skundų nagrinėjimo procedūras. Tuo tarpu įsakyme „Dėl Palankios darbo aplinkos asmens sveikatos priežiūros įstaigoje koncepcijos patvirtinimo“ akcentuojama palankios darbo aplinkos svarba – ne tik mobingo prevencija, bet ir emocinės gerovės skatinimas bei organizacinės kultūros diegimas. Nors visi dokumentai aptaria psichosocialinės rizikos įtaką darbuotojų sveikatai ir darbo efektyvumui, pagrindinis skirtumas yra konkretumas. LR DK ir Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme mobingo prevencija yra viena iš daugelio nuostatų, kurios taikomos visiems sektoriams, o sveikatos apsaugos ministerijos įsakymai orientuoti į saugios ir palankios darbo aplinkos užtikrinimą

sveikatos priežiūros įstaigose. Be to, sveikatos sektoriui skirti dokumentai skatina aktyvų darbuotojų švietimą, geresnę vadovų ir pavaldinių komunikaciją bei kultūros stiprinimą. Apibendrinant, visi šie dokumentai siekia mažinti mobingo reiškinių bei užtikrinti darbuotojų apsaugą, tačiau jų taikymo sritis ir detalumas skiriasi.

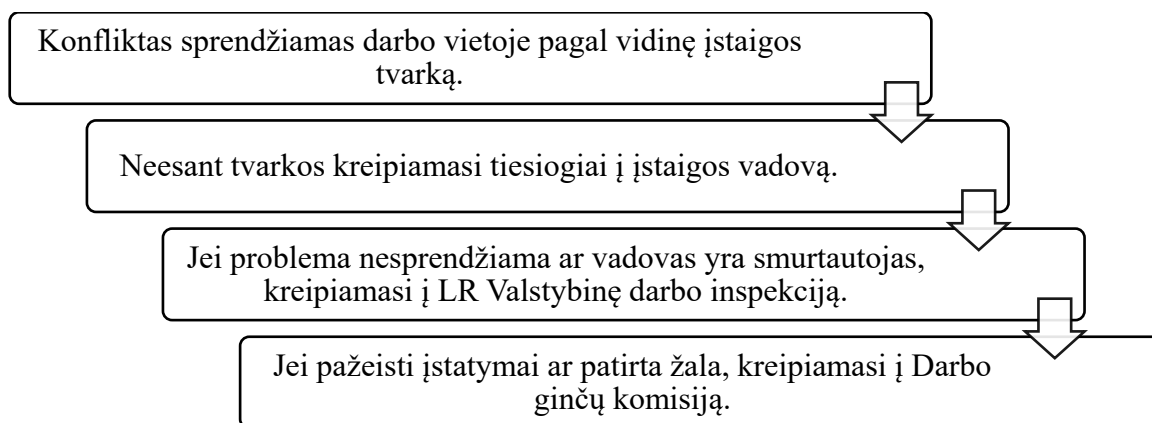
Tarptautiniai ir Lietuvos dokumentai apie mobingą darbo vietoje atspindi augantį dėmesį darbuotojų psichologinei gerovei bei oriai darbo aplinkai užtikrinti. Visi minėti dokumentai siekia apsaugoti darbuotojus nuo mobingo darbo vietoje, pabrėždami darbuotojų teisę į sveiką darbo aplinką. Tarptautiniai dokumentai, pavyzdžiui TDO konvencija Nr. 190, bei Lietuvos, pavyzdžiui įsakymas „Dėl Asmens sveikatos priežiūros įstaigos smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos rengimo ir jos įgyvendinimo rekomendacijų patvirtinimo“, reikalauja prevencinių priemonių dėl mobingo darbo vietoje. Dokumentuose, tokiuose kaip Tarybos direktyva 2000/78/EB, Lietuvos DK 30 str., įsakymas „Dėl Palankios darbo aplinkos asmens sveikatos priežiūros įstaigoje koncepcijos patvirtinimo“, pabrėžiama atsakomybė darbdaviams kurti psichologiškai saugią ir sveiką darbo aplinką. Tačiau tarp tarptautinių ir nacionalinių dokumentų galima išvelgti ir šiek tiek skirtumų. TDO konvencija Nr. 190 ir ES Pagrindinių teisių chartija pateikia platesnes rekomendacijas darbdaviams, palikdamos detalesnį įgyvendinimą šalims narėms. Lietuvos teisės aktai pateikia konkretesnes gaires ir įpareigojimus darbdaviams dėl psichologinio smurto prevencijos, ypač sveikatos sektoriuje. ES Pagrindinių teisių chartija ir Tarybos direktyva 2000/78/EB labiau orientuotos į lygių teisių užtikrinimą bei diskriminacijos draudimą apskritai, o Lietuvos dokumentuose dėmesys skiriamas mobingo pavojaus valdymui darbinėje aplinkoje. Lietuvos DK ir Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas detaliau įpareigoja darbdavius reguliariai įvertinti ir pašalinti mobingo riziką, tuo tarpu tarptautiniai dokumentai šias problemas apibūdina bendrai.

## **2.1. Mobingo prevencija ir valdymas**

Mobingo prevencija bei valdymas yra svarbūs įstaigų veiklos aspektai, užtikrinantys darbuotojų psichologinį saugumą, gerą savijautą ir darbo kokybę. Poskyryje nagrinėjamos priemonės, kuriomis siekiama užkirsti kelią psichologiniam smurtui darbo aplinkoje, taip pat analizuojami būdai, draudžiantys psichologiniam smurtui kilti darbo aplinkoje.

Vienas svarbiausių veiksnių mobingo situacijoje yra tinkamas ir pagrįstas įrodymų pateikimas. Dėl netinkamų, nepagrįstų ir nepakankamų įrodymų pateikti prašymai dėl mobingo dažnai yra nenagrinėjami. Prašymai dažnai yra paremti subjektyvia nuomone ar įsitikinimais, nepagrįsti jokiais įrodymais. Skatinama, kad darbuotojas, kuris patyrė mobingą, būtų aktyvus gindamas savo pažeistas teises, rinktų visus įrodymus, kurie patvirtintų kito asmens nepriimtinius elgesio veiksmus (VDI DK 30 str. taikymo rekomendacijos, 2023, p. 5). Remiantis Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso įstatymo 177 str. 1 ir 2 dalimis

įrodymai yra net bet kokie faktiniai duomenys, kuriais remiantis teismas įstatymų nustatyta tvarka konstatuoja, kad yra aplinkybių, pagrindžiančių šalių reikalavimus bei turinčių reikšmės bylai teisingai išspręsti. Tokie faktiniai duomenys gali būti: šalių ir trečiųjų šalių paaiškinimai, liudytojų parodymai, rašytiniai įrodymai (pavyzdžiui, SMS žinutės, elektroniniai laišakai), daiktiniai įrodymai, vaizdo ir garso įrašai, padaryti nepažeidžiant įstatymų, ir pan. (LR civilinis kodeksas 177 str., 2002). Rekomenduojama, kad patyrus psichologinį smurtą darbe, pirmiausiai šį klausimą derėtų spręsti įstaigos viduje pagal vidinę patvirtintą tvarką. Jei tokios tvarkos nėra ar darbuotojas su tokia tvarka nesupažindintas, tuomet rekomenduojama kreiptis į įstaigos vadovą su prašymu tirti psichologinio smurto atvejį. Nepavykus išspręsti psichologinio smurto konflikto įstaigos viduje ar įstaigos vadovui nesiimant jokių veiksmų atvejui tirti, ar jei vadovas yra smurtautojas, rekomenduojama kreiptis į LR Valstybinę darbo inspekciją su skundu dėl situacijos. Be to, jei darbuotojas mano, kad darbdavys pažeidė įstatymus ar darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimus, patyrė turtinę ar neturtinę žalą, galima kreiptis į darbo ginčų komisiją. 2 paveiksle pateikiama asmens, patyrusio psichologinį smurtą, institucinė eiliškumo tvarka (VDI DK 30 str. taikymo rekomendacijos, 2023, p. 6) (žr. 2 pav.).

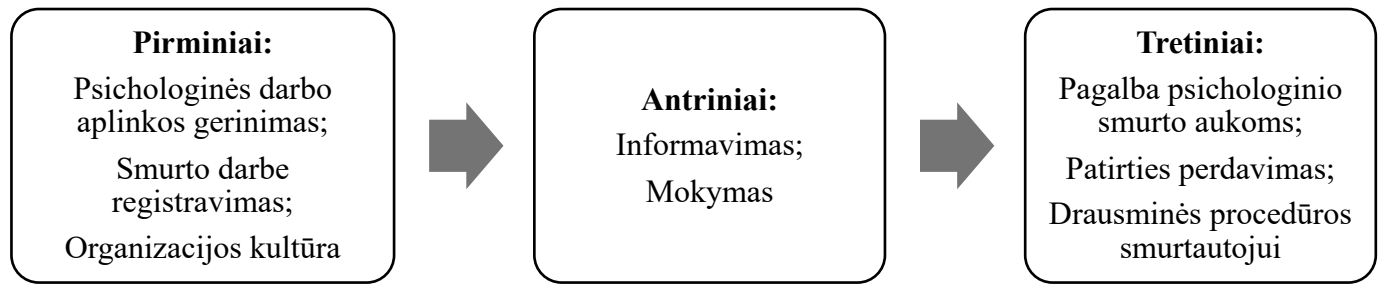


2 pav. Psichologinio smurto darbe sprendimo procesas

*Sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos Respublikos Valstybinė darbo inspekcija. „Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 30 straipsnio taikymo rekomendacijos“, p. 6. 2023 m. kovo 1 d. Prieiga internete <https://vdi.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/Y6MkMmioDSY.pdf> Žiūrėta 2024 m. lapkričio 10 d.*

Psichologinis smurtas darbe dažnai įtraukia visą kolektyvą. Emocinis įsitraukimas paliečia ne tik tiesiogiai su šiuo reiškiniu susijusius asmenis, bet ir vadovus ar kolegas, kurie taip pat tampa situacijos dalimi. Stiprios emocijos gali dar labiau apsunkinti situaciją, todėl prevencinės priemonės ir jų diegimas įstaigoje yra būtinas siekiant sumažinti mobingo paplitimą, įsitraukusių asmenų skaičių, užtikrinti ramesnę darbo aplinką (Pajarskienė et al, 2011, p. 131). Vienas iš svarbiausių prevencijos elementų yra reaguoti į bet kokią nepriimtina elgesį ir užkirsti kelią įstaigoje kylantiems konfliktams dėl mobingo. Pažymėtina, kad

ne kiekvienas konflikto atvejis yra mobingas, tačiau kiekvieną atvejį reikia tinkamai įvertinti (Gembalska-Kwiecien, 2020, p. 82). Mobingo prevencijai nurodomi pagrindiniai prevenciniai veiksmai (žr. 3 pav.).



3 pav. Psichologinio smurto darbe prevencijos veiksmai

*Sudaryta darbo autorės remiantis* Pajarskienė, B., Vėbraitė, I., Jasiukevičiūtė, T. (2011). Rekomendacijos, kaip valdyti psichologinį smurtą darbo vietose. *Visuomenės sveikata*, 1 (52): 131–133.

*Pirminiai prevenciniai veiksmai.* Psichologinis smurtas darbe gali kilti dėl netinkamos darbo aplinkos. Siekiant sumažinti psichologinio smurto darbe atsiradimo riziką, būtina atkreipti dėmesį į šiuos veiksnius – darbo krūvį, konfliktus, darbo pobūdį (aiškius darbo vaidmenis), vadovavimo stilių. Nesprendžiami konfliktai ir neaiškios darbo pareigos gali skatinti smurto atsiradimą. Vadovai, kurie atsižvelgia į darbuotojų asmeninį gyvenimą bei skatina darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimą, sumažina streso ir psichologinio smurto atsiradimą. Svarbu, kad darbuotojai turėtų galimybę mokytis, o vadovai kurtu pasitikėjimu pagrįstą ir pagarbų santykį su darbuotojais. Darbo krūvio stebėjimas ir pakankamo laiko skyrimas užduotims atlikti skatina darbuotojus toleruoti įtampą (Pajarskienė et al, 2011, p.131–132). Remiantis Valstybinės darbo inspekcijos metodinėmis rekomendacijomis labai svarbu registruoti ir vertinti visus pranešimus dėl psichologinio smurto darbe. Darbdavys turi parengti psichologinio smurto darbe atvejų ir pranešimų registravimo ir nagrinėjimo tvarką, garantuoti, kad pranešimai nebūtų viešinami, išliktų aukos konfidencialumas. Taip pat patariama sudaryti komisiją, kad būtų teisingas ir objektyvus situacijos vertinimas. Jos darbas galėtų apimti darbovietėje gaunamų pranešimų apie psichologinį smurtą nagrinėjimą, jų registravimą ir analizavimą ir, esant reikalui, teikti darbdaviui rekomendacijas dėl darbovietėje esamos prevencijos politikos tobulinimo bei atnaujinimo (VDI rekomendacijos, 2022, p. 6–7). Organizacijoje vyraujanti kultūra geriausiai atspindi darbdavio ir darbuotojų santykius. Darbdaviui svarbu aiškiai deklaruoti, kad bet koks smurtas organizacijoje yra netoleruojamas. Tam svarbu aiškiai apibrėžti kiekvieno darbuotojo pareigas ir atsakomybes, taip pat nustatyti aiškias atlyginimo kėlimo ir paaukštinimo taisykles (Pajarskienė et al, 2011, p.132).

*Antriniai prevenciniai veiksmai.* Darbdavys privalo darbuotojus aiškiai informuoti apie tai, kad psichologinis smurtas bei bet koks neetiškas elgesys yra netoleruojamas nepriklausomai nuo užimamų

pareigų ar indėlio darbo organizacijos veikloje. Taip pat svarbu aiškiai parodyti, kad darbdavys įsipareigoja spręsti ir nagrinėti visus gautus pranešimus dėl galimai esančio psichologinio smurto darbe ar su tuo susijusius konfliktus (VDI rekomendacijos, 2022, p. 5). Informacijos sklaida turėtų būti vykdoma visais prieinamais būdais, pavyzdžiui, reguliarių susirinkimų metu. Lygiagrečiai su informacijos sklaida turėtų būti organizuojami mokymai, kurie būtų pritaikyti skirtingų profesijų darbuotojams ir atitiktų konkrečios įstaigos poreikius bei esamą situaciją (Pajarskienė et al, 2011, p. 132). Tikslas – gebėti atpažinti konfliktus ir tinkamai į juos reaguoti bei spręsti. Tai galėtų būti kompetencijų kėlimo mokymai, kurie padėtų išvengti konflikto stiprėjimo ir plitimo (VDI rekomendacijos, 2022, p. 4).

*Tretiniai prevenciniai veiksmai.* Mobingo aukoms turėtų būti suteikiama visa būtina pagalba, o smurtautojams taikomos drausminės priemonės. Psichologinį smurtą darbe patiriantys darbuotojai dažnai yra pažeidžiami, gali jausti fizinius ir psichologinius negalavimus, todėl darbdaviams rekomenduojama užtikrinti visokeriopą specialistų pagalbą nuo mobingo nukentėjusiems darbuotojams. Taip pat derėtų sudaryti sąlygas poilsiui ir reabilitacijai, o po to integruoti atgal į darbovietę, padėti su teisine pagalba (Pajarskienė et al, 2011, p. 133). Remiantis VDI rekomendacijomis, darbdavys po kiekvieno konflikto galėtų organizuoti bendrus susirinkimus, išvykas ar dalyvauti bendrose kultūrinuose renginiuose, kuriais būtų normalizuojama kolektyve esanti emocinė būsena (VDI rekomendacijos, 2022, p. 5). Bendri susirinkimai geriausiai įgyvendinama priemonė patirčiai dalintis. Susirinkimuose rekomenduojama dalyvauti visiems su smurtu susijusiems asmenims, vadovams ir grupei, kuri atsakinga už prieš smurtinę aplinką. Susirinkimų metu galima būtų dalintis asmenine patirtimi dėl smurto, aukoms padedama suprasti situaciją, išsakyti savo jausmus, jiems suteikiama parama ir informacija, kur jie turėtų ieškoti pagalbos (Pajarskienė et al, 2011, p. 133). Prieš taikant bet kokias drausmines priemones smurtautojui, abi situacijoje dalyvavusios pusės turi būti išklaustos, o smurtas objektyviai įrodytas. Dažnai užtenka pokalbio su smurtautoju, bet jei to nepakanka, gali būti taikomi raštiški įspėjimai, darbo vietos ir pareigų keitimas, atleidimas iš darbo (tačiau tai neturi pažeisti DK) (VDI rekomendacijos, 2022, p. 8). Verta paminėti, kad už melagingus pranešimus taip pat gali būti taikomos drausminės priemonės (Pajarskienė et al, 2011, p. 133).

Apibendrinant, galima teigti, kad mobingo prevencija bei valdymas yra labai svarbūs. Pirmas ir svarbiausias etapas yra tinkamas mobingo įrodymų rinkimas ir pateikimas, nes melagingi pranešimai taip pat gali būti valdomi drausminėmis priemonėmis. Patartina, kad mobingą derėtų iš pradžių spręsti įstaigos viduje, tačiau jei problema yra nesprenžžiama galima kreiptis ir į Valstybinę darbo inspekciją su skundu dėl mobingo. Įstaiga turėtų būti parengusi mobingo prevencijos ir valdymo vidaus politiką, su kuria turi būti supažindinti visi įstaigos darbuotojai. Taip pat svarbu paminėti, kad darbdavys turi stengtis kurti palankią

darbo aplinką darbo vietoje, o mobingo aukoms užtikrinti visą galimą pagalbą sprendžiant jų situaciją, pasiūlant psichologų pagalbą.

Apibendrinant antrą skyrių, galima daryti šias išvadas:

1. Mobingas neturi atskiro įstatymo ar kito jį atskirai apibrėžiančio teisinio dokumento, tačiau yra minimas kituose teisės aktuose ar dokumentuose, kur numatomos priemonės jo valdymui ir prevencijai.
2. Europos Sąjungos dokumentuose, tokiuose kaip TDO konvencija Nr. 190, ES Pagrindinių teisių chartija ir Tarybos direktyva 2000/78/EB, numatoma darbdavio atsakomybė sudaryti orias darbo sąlygas bei užkirsti kelią bet kokiai diskriminacijai darbo vietoje. Lietuva, kaip ES narė, turi laikytis šių teisės aktų.
3. Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose mobingas sprendžiamas tokiais dokumentais, kaip Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, LR Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas, Įsakymas „Dėl Asmens sveikatos priežiūros įstaigos smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos rengimo ir jos įgyvendinimo rekomendacijų patvirtinimo“, Įsakymas „Dėl Palankios darbo aplinkos asmens sveikatos priežiūros įstaigoje koncepcijos patvirtinimo“. Juose darbdaviai įpareigojami apsaugoti darbuotojus nuo mobingo bei kurti psichologiškai saugią darbo aplinką.
4. Europos Sąjungos dokumentai apima platesnius aspektus apsaugant darbuotojus nuo mobingo ir kuriant palankią bei kultūringą darbo aplinką, o Lietuvos įstatymai ir kiti teisės aktai nurodo konkretesnius sprendimo ar reguliavimo būdus, kur detaliau apibrėžiamos konkrečios darbdavio pareigos: su esama tvarka supažindinti darbuotojus, kurti kultūringą darbo aplinką, rengti mokymus apie psichologinio smurto atpažinimą ir valdymą.
5. Už mobingo prevenciją darbo vietoje atsakingas darbdavys ir įstaiga, kurie turi sukurti įstaigos vidaus taisykles dėl mobingo prevencijos ir valdymo. Visi darbuotojai turi būti aiškiai supažindinti su šiomis taisyklėmis ir darbdavys turi aiškiai pabrėžti, kad bet koks psichologinis smurtas darbo vietoje yra netoleruojamas.
6. Svarbus ir pirmas etapas patiriant mobingą yra tinkamas įrodymų rinkimas. Tai, pagal Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso įstatymo 177 str. 1 ir 2 dalis apima liudytojų parodymus, rašytinius įrodymus (pavyzdžiui, SMS žinutės, elektroniniai laišakai), daiktinius įrodymus, vaizdo ir garso įrašus, padarytus nepažeidžiant įstatymų, ir pan. Geriausia, kad mobingas pradžioje būtų išspręstas įstaigos viduje, tačiau jei nėra galimybės to padaryti ar smurtautojas yra darbdavys, galima kreiptis į LR Valstybinę darbo inspekciją.

7. Literatūroje išskiriami pagrindiniai prevenciniai veiksmai. Pirminiai prevenciniai veiksmai apima psichologinės darbo aplinkos gerinimą, smurto darbo vietoje registravimą ir organizacinę kultūrą. Antriniai veiksmai apima informavimą ir mokymą. Tretiniai prevenciniai veiksmai apima tokias sritis kaip pagalba psichologinio smurto aukoms, patirties perdavimas ir drausminės procedūros smurtautojui. Patariama, kad mobingo aukos gautų visokeriopą pagalbą, o po bet kokio mobingui priskiriamo konflikto būtų rengiamas darbuotojų susirinkimas, kuriame aptariama situacija, o pats susirinkimas nebūtinai vyktų įstaigoje, o, pavyzdžiui, išvykoje, taip normalizuojant kolektyvo emocinę būklę.
8. Tiriant mobingo atvejus X sveikatos cente būtina išsiaiškinti tokius klausimus:
- Ar asmeniškai teko dalyvauti sprendžiant mobingo situaciją? Jei taip, kokia buvo patirtis?
  - Ar sveikatos priežiūros įstaigoje yra aiškiai apibrėžtas mobingas?
  - Ar yra žinoma tvarka, pagal kurią reiktų kreiptis dėl mobingo?
  - Kokios priemonės yra numatytos suvaldyti mobingą įstaigoje? Ar jos taikomos?
  - Ar darbuotojai jaučiasi pakankamai saugūs pranešti apie mobingo atvejus?
  - Kokių veiksmų administracija galėtų imtis, kad mobingo būtų mažiau?

### 3. MOBINGO X SVEIKATOS CENTRE TYRIMAS

Šiame skyriuje aptariama kokybinio tyrimo metodologija, analizuojama X sveikatos centro situacija – jos tvarka, susijusi su psichologinio smurto atvejais, ir atliekamas giluminis interviu dėl mobingo. Pasitelkiant giluminį interviu, vertinami mobingo tipai, patirtys, prevencijos ir valdymo priemonės bei išskiriamos pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria konkretus X sveikatos centras.

#### 3.1. Kokybinio tyrimo metodologija

Teorinėje darbo dalyje buvo aptarta mobingo samprata, jo tipai, priežastys, pasekmės, antrinė atliktų tyrimų apie mobingą sveikatos priežiūros įstaigose analizė. Gilintasi į Lietuvos sveikatos politiką dėl palankaus psichologinio klimato įgyvendinimo sveikatos priežiūros įstaigose, nagrinėti tarptautiniai ir Lietuvos įstatymai, įsakymai ir kiti dokumentai susiję su mobingu, nagrinėta tvarka dėl mobingo prevencijos ir valdymo.

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėti prevencijos politiką dėl mobingo Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose ir jos įgyvendinimą, tiriant X sveikatos centro atvejį.

##### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti situacijos analizę dėl mobingo prevencijos ir valdymo X sveikatos centre.
2. Atlikti giluminį interviu apie mobingo prevenciją ir valdymą bei nustatyti kokiomis priemonėmis siūloma jį spręsti X sveikatos centre.

**Tyrimo strategija.** Mobingo tarp sveikatos priežiūros specialistų X sveikatos centre problemai nagrinėti pasirinktas kokybinis tyrimas, kuris susideda iš 1) X sveikatos centro situacijos analizės, t. y. analizuojama kaip apibrėžiamas psichologinis smurtas, kokios išskiriamos formos, kokia numatyta pranešimo tvarka, susijusi su psichologinio smurto atvejais, kaip jis yra šalinamas, kokia suteikiama pagalba aukai, kokios numatytos bausmės smurtautojui ir kaip vyksta prevencija siekiant neutralizuoti mobingo atvejus; ir 2) giluminio interviu, kuriuo vertinami mobingo tipai, patirtys, prevencijos ir valdymo priemonės bei išskiriamos pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria konkretus X sveikatos centras.

**Tyrimo metodai.** Siekiant įsigilinti į situaciją X sveikatos centre, buvo taikyti šie tyrimo metodai:

1. X sveikatos centro situacijos analizė atliekama naudojant dokumentų analizės metodą. Analizės metu nagrinėta X sveikatos centro smurto ir priekabiavimo prevencijos politika, įvertinant psichologinio smurto apibrėžimą, jo formas, pranešimų apie psichologinį smurtą tvarką, smurto šalinimo priemonės, smurtautojui taikomas bausmės, aukai teikiamą pagalbą bei numatytas psichologinio smurto prevencijos priemonės.

2. Giluminio interviu gauta informacija analizuojama naudojant kokybinio turinio analizės metodą. Interviu dalyvavo 10 informantų, kuriems buvo užduota 14 iš anksto numatytų klausimų (žr. 1 priedą). Kai kurių interviu metu, norint, kad informanto požiūris būtų geriau atskleistas, buvo užduoti papildomi klausimai. Informantais pasirinkti X sveikatos centro darbuotojai: radiologijos technologė, bendrosios praktikos slaugytojos, slaugytojo padėjėja, personalo administratorė, bendrojo skyriaus teisininkė, vyriausioji slaugytoja ir vyresnioji slaugytoja – slaugos administratorė (žr. 10 lentelę).

**Giluminis interviu.** Giluminis (angl. *in-depth*) interviu suprantamas kaip siekis giliau pažinti informanto požiūrį, patirtį ar tam tikrą įvykį iš jo asmeninės perspektyvos bei atrasti naujų, tyrimui reikšmingų sričių. Šio metodo pagalba galima surinkti daug vertingos informacijos ir svarbių detalių nagrinėjama tema. Giluminio interviu metu tyrėjas turi galimybę paaiškinti klausimus, o tai padeda išgauti dar daugiau naudingos informacijos. Pokalbio metu tyrėjas veikia kaip nuoširdus klausytojas, tačiau būtina suprasti, kad tai nėra lygiavertis pokalbis – patirtimi dalijasi tik informantas. Todėl tyrėjo vaidmuo – skatinti informantą atvirai kalbėti apie savo asmeninę patirtį ir išgyvenimus, bet ne dalintis savo patirtimi (Rupšienė, 2007, p. 70–71). Šiame tyrime giluminio interviu pagalba siekiama giliau suprasti mobingo aukų patirtį, mobingo atvejų sprendimo būdus, sveikatos priežiūros specialistų ir administracijos darbuotojų požiūrį į mobingą ir jo prevenciją.

**Giluminio interviu klausimai.** Klausimai, kurie yra sukurti giluminiam interviu yra dažnai pusiau struktūruoti, t. y. tyrėjas suformuluoja dalį klausimų, kurie užduodami visiems informantams. Tada, priklausomai nuo informantų atsakymų formuluojami patikslinantys klausimai konkrečiam informantui. Svarbus šio interviu požymis – vyksta laisvas pokalbis, informantas diskutuoja tomis temomis apie psichologinį smurtą, kuriomis jis nori diskutuoti. Giluminio interviu metu patys informantai sprendžia, ar jie nori diskutuoti pasiūlyta tema, ar ne. Tyrėjas yra aktyvus klausytojas, kuris skatina informantus pasakoti pasitelkdamas papildomus klausimus, bet taip pat apgalvodamas, kada yra tikslinga klausti, kada ne ir kada laikas baigti (Brouneus, 2010, p. 130). Visiems informantams buvo užduodami klausimai apie mobingo sampratą, formas, priežastis, pasekmes darbuotojui, įstaigai ir visuomenei, taip pat apie asmeninę mobingo patirtį bei įstaigoje taikomas mobingo prevencijos ir valdymo priemones (žr. 1 priedą). Giluminio interviu metu iškilo ir papildomų, specifinių klausimų, kurie praplėtė iš anksto numatytus klausimus – siekta detaliau išsiaiškinti, su kokiomis mobingo formomis dažniausiai susiduria sveikatos priežiūros specialistai, prašyta išplėsti atsakymus, kodėl X sveikatos centre mobingas dažniau pasireiškia tarp kolegų arba tarp pavaldinių ir vadovų, bei paprašyta paaiškinti, kodėl darbuotojai jaučiasi ar nesijaučia saugūs pranešdami apie patirtą mobingą.

**Tyrimo imtis.** Kokybiniuose tyrimuose imtys paprastai yra mažos. Didesnės imtys nebūtinai užtikrina didesnę pritaikomumą ir patikimumą, nes esant per dideliu duomenų kiekiui kyla rizika netinkamai juos išanalizuoti (Hammarberg et al, 2016, p. 500). Kokybinių tyrimų bendra taisyklė – tyrėjas supranta, jog apklausa yra pakankama ir tinkama, kai iš kelių informantų išgirsta pasikartojančią informaciją (Boyce, Neale, 2006, p. 7). Literatūroje galima rasti, kad dažnai kokybinio tyrimo imtis yra 8–12 informantų. Esant tam tikroms išimtims, pavyzdžiui, tiriant jautrius ir unikalius reiškinius (pavyzdžiui, eutanazijos atlikimas, savižudybės ar su tuo susijusios patirtys), pakanka ir 4–8 informantų (Alecknevičienė et al, 2020, p. 47). Sudarant tikslią informantų grupę, tyrimui atrinkti X sveikatos centre dirbantys sveikatos priežiūros specialistai ir administracijos darbuotojai, kurie yra patyrę, stebėję ar sprendę mokingą šioje įstaigoje. Kokybiniame tyrime iš viso dalyvavo 10 informantų. Jie tyrime pristatomi užkoduotai – I1, I2, I3 ir t. t. (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Informantų sąrašas

Atstovaujama grupė	Užimamos pareigos	Identifikacinis kodas
Sveikatos priežiūros darbuotojai	Radiologijos technologė	I1
	Bendrosios praktikos slaugytoja	I2
	Bendrosios praktikos slaugytoja	I3
	Bendrosios praktikos slaugytoja	I4
	Bendrosios praktikos slaugytoja	I5
	Slaugytojo padėjėja	I6
Administracijos darbuotojai	Personalo administratorė	I7
	Bendrojo skyriaus teisininkė	I8
	Vyriausioji slaugytoja	I9
	Vyresnioji slaugytoja – slaugos administratorė	I10

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas vyko 2025 m. vasario – kovo mėn. Interviu klausimai suformuoti remiantis moksline literatūra, klausimynas pateiktas prieduose (žr. 1 priedą). Klausimynas formuotas taip, kad informantai galėtų laisvai pasakoti savo patirtis ir mintis, todėl pokalbio trukmė nebuvo griežtai planuota. Interviu vyko iš anksto asmeniškai susitarus su kiekvienu dalyviu dėl tikslios pokalbio dienos ir laiko, siekiant nesukelti nepatogumų dalyviui. Informantai buvo supažindinti, kad interviu vyksta anonimiškai, vardų ir pavardžių pateikti nereikia, o pokalbis įrašomas diktofonu. Prieš pokalbį dalyviai informuoti tyrimo autorės apie temą ir tikslą, taip pat patikslinta, kad dalyvis per 2 savaites nuo vykusio pokalbio gali apsigalvoti ir nutraukti savo dalyvavimą tyrime. Interviu vyko pagal parengtą klausimyną,

tačiau palietus informantams svarbų klausimą buvo leista nukrypti nuo pokalbio plano, siekiant sužinoti apie iš anksto neapgalvotas detales. Visi informantai apklausti darbo autorės. Interviu metu gauti duomenys buvo įrašyti įrašymo priemone – diktofonu, o vėliau atsakymai buvo transkribuojami, sisteminami, analizuojami ir interpretuojami. Interviu gauti duomenys pateikiami tekste arba lentelėse, pateikiant pagal interviu metu sudarytas kategorijas ir subkategorijas.

**Tyrimo etika.** Tyrimas vykdytas laikantis pagrindinių etikos principų – konfidencialumo ir anonimiškumo, pagarbos informantui. Tyrimo metu informantai buvo užtikrinami, kad pokalbių metu surinkti duomenys bus visiškai anoniminiai bei naudojami tik baigiamojo magistro darbo tikslais, jokia informacija apie informantus (vardai, pavardės, darbo vieta) nebus viešinama. Informantai šiame tyrime dalyvavo neverčiami ir laisvai apsisprendę jame dalyvauti. Jie taip pat buvo informuoti, kad per 2 savaites nuo pokalbio gali nutraukti savo dalyvavimą tyrime. Prieš pokalbį informantai buvo supažindinti su pagrindine tyrimo informacija ir tyrimo panaudojimo galimybėmis. Informantams buvo suteikta visa juos dominanti informacija. Informantams nebuvo žinomi kiti tyrimo dalyviai. Prieš atliekant interviu buvo gautas žodinis informantų sutikimas dalyvauti tyrime. Tyrimas suderintas su įstaigos vadove.

**Tyrimo duomenų analizė.** Įrašyti į diktofoną pokalbiai buvo transkribuoti remiantis kokybinio tyrimo transkripcijos taisyklėmis, kai yra užrašomos visos pauzės ar kita neverbalinė kalba. Tuomet duomenys buvo sisteminami, koduojami bei ieškoma sąsajų tarp temų. Tekstai skaitomi kelis kartus pasižymint ir ieškant detalių, panašumų bei išskirtinumų. Įsigilinus į tekstus buvo generuojamos kategorijos ir subkategorijos, išskirti pagrindiniai duomenų analizės blokai:

- Mobingo sąvokos apibrėžimas ir tipai;
- Mobingo atsiradimo priežastys;
- Mobingo pasekmės darbuotojui, jo artimiesiems, įstaigai ir visuomenei;
- Mobingo atvejai ir jų sprendimo būdai;
- Mobingo tvarkos ir prevencinių priemonių įgyvendinimas.

Interviu metu gauti duomenys buvo analizuoti keliais etapais. Pirmiausia analizuota kiekvieno informanto patirtis, pozicija ir žinios pagal visus pateiktus analizės blokus. Toliau informantų interviu duomenys buvo lyginami pagal savo atstovaujama grupę (sveikatos priežiūros darbuotojai arba administracijos darbuotojai), susisteminami pasisakymai ir nuomonės. Galiausiai išskirta grupės pozicija tam tikru klausimu ir palyginta tarp abiejų grupių.

**Tyrimą vykdyti trukdę veiksniai ir tyrimo trūkumai.** Pirmiausia, kad tinkamai įvyktų interviu, su kiekvienu informantu reikėjo suderinti jiems tinkamą laiką ir vietą interviu atlikti. Taip pat interviu laiką reikėjo suderinti taip, kad jis būtų tinkamas ir tyrimo autorei. Kadangi sveikatos priežiūros specialistai daug

ir įtemptai dirba, šis derinimo procesas užtruko. Papildomų iššūkių kėlė ir nagrinėjamos temos jautrumas – informantai buvo atrenkami remiantis jų asmenine patirtimi arba išsiaiškinant, ar jiems yra tekę apie tai girdėti. Todėl tinkamų informantų paieška pareikalavo daug laiko. Sunkumų kėlė ir tai, kad ne visi informantai sutiko kalbėti, nors buvo žinoma, kad jie patyrė mobingą. Buvo atvejų, kad interviu vyko darbo metu, todėl pasitaikė blaškančių išorinių veiksnių, tokių kaip į kabinetą įeinantys kolegos, skambučiai ir pan.

Tyrimo trūkumai išryškėjo dėl dalies informantų atsisakymo dalyvauti – kai kurie asmenys, nors ir buvo susidūrę su mobingu, nesutiko dalintis savo patirtimi. Ypač trūko gydytojų patirčių, nes daugelis iš jų vengė kalbėti dėl temos jautrumo ir baimės. Taip pat trūko daugiau administracijos darbuotojų įžvalgų apie mobingo situacijų sprendimą ir valdymą.

### **3.2. X sveikatos centro situacijos analizė**

X sveikatos centre yra priimtas 2025 m. dokumentas dėl smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos, kuriame – nustatyta tvarka mobingo atveju. Šio dokumento pagrindinis tikslas yra užtikrinti darbuotojų saugumą, kad jie nepatirtų jokių neetiškų, žeminančių ar agresyvių veiksnių, kurie pažeistų asmens garbę ir orumą. Šioje tvarkoje nustatomi principai, kuriais siekiama darbuotojus apsaugoti nuo smurto ir priekabiavimo, supažindinti juos su šio elgesio atpažinimo būdais, formomis, prevencijos priemonėmis, pranešimų teikimu ir jų nagrinėjimo tvarka. Ši įstaigos politika parengta remiantis LR Konstitucija, įstatymais ir įsakymais (X sveikatos centro smurto ir priekabiavimo politika, 2025, p. 1).

Dokumente psichologinis smurtas apibrėžiamas kaip „bet koks nepageidaujamas veiksmas, įskaitant izoliavimą, žodinių įžeidimą, asmens orumo pažeminimą, gąsdinimą, psichologinę agresiją arba kitą elgesį, kuris gali menkinti orumo ir savivertės jausmą ir pakenkti fizinei, psichinei ir dvasinei darbuotojo sveikatai ir saugai“. Tuo tarpu mobingas apibrėžiamas kaip „jėgų disbalansu paremti santykiai darbo vietoje, pasireiškiantys nuosekliu ilgalaikiu netinkamu elgesiu, nukreiptu prieš darbuotoją, kuriais pažeidžiama darbuotojo fizinė, socialinė ar psichologinė gerovė, mažinamas jo produktyvumas bei pasitenkinimas darbu“ (Ten pat, p. 3). Pažymėta, kad mobingą gali vykdyti tiek vienas asmuo, tiek darbuotojų grupė. Pabrėžiama, kad smurtas ir priekabiavimas dažniausiai pasireiškia fiziniais, verbaliniais arba neverbaliniais veiksmais. Fiziniais galima laikyti tokius veiksmus, kaip bet koks fizinis prisilietimas, kuris sukelia diskomfortą, fizinis smurtas (pavyzdžiui, stumdymas, tampymas ir pan.), įkyrus dėmesio rodymas. Verbaliniais veiksmais laikomi: netinkamas kalbėjimo tonas, nevaldomos emocijos, nepagarbūs juokeliai, nepagrįstos pastabos, vieša kritika dėl atliekamų užduočių, tyčinis tikrovės neatitinkančios informacijos skleidimas ir pan. Neverbaliniai veiksmai: sąmoningas darbuotojo izoliavimas, nesidalijimas informacija, priešiškas elgesys, nepagrįstas darbo sąlygų bloginimas be objektyvių priežasčių ir pan. (Ten pat, p. 5–6).

Tačiau šiame dokumente nėra apibrėžti mobingo tipai (vertikalūs ir horizontalūs). Juos įvardijus, būtų aiškiau, kad mobingas gali vykti tiek tarp kolegų, tiek tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų, todėl būtų lengviau nustatyti atsakomybę, pritaikyti tinkamas prevencijos priemones ir sprendimo būdus.

Norint tinkamai ir efektyviai reaguoti į mobingo situacijas, reikia kuo anksčiau atpažinti požymius ir imtis veiksmų. Dokumente nurodyti mobingo požymiai: tyčinis elgesys, piktnaudžiavimas valdžia, situacijos stiprinimas, pasikartojimas ir trukmė. Galima teigti, kad įstaiga siekia išskirti konfliktui ir smurtui būdingus požymius. Konfliktai apibūdinami kaip atsitiktiniai ir nereguliarūs veiksmai, juos gali inicijuoti abi pusės. Dažnai abi konflikto pusės yra lygiavertės, norima rasti abiem pusėm priimtina sprendimą, o situacija reikalauja atsižvelgti į konfliktuojančių asmenų požiūrį. Tuo tarpu mobingas pasireiškia reguliariais veiksmais, smurtas vyksta dėl netolygios galios, o norima pripažinti tik vieną požiūrį. Po smurtinės situacijos nukentėjęs asmuo jaučia bejėgiškumą, baimę, o smurtautojas – pasitenkinimą, didžiavimąsi savimi (Ten pat, p. 7). Be to, dokumentas pabrėžia atvejus, kurie nėra priskiriami psichologiniam smurtui, pavyzdžiui, reikalavimai pasiaiškinti dėl galimo darbo pareigų nevykdymo, įspėjimai atleisti iš darbo, darbdavio reiklumas ir reikalavimas atlikti darbą pagal pareigas (išskyrus tuos atvejus, kai reiklumas taikomas tik vieno darbuotojo atžvilgiu), pasiūlymas keisti darbo sąlygas laikantis visų taisyklių bei terminų ir pan. (Ten pat, p. 8).

Dokumente nurodoma, kokius įrodymus reikia surinkti dėl įstaigoje patirto smurto ir priekabiavimo bei kaip ir kur apie tai pranešti. Įrodymais laikomi faktiniai duomenys, kurie įrodo atvejo buvimą. Įstaiga rekomenduoja patyrus netinkamą elgesį rinkti tai patvirtinančius įrodymus, tokius kaip SMS žinutės, elektroniniai laišakai, dokumentai, vaizdo ir garso įrašai, liudininkų parodymai ir kita (Ten pat, p. 11). Įstaigos darbuotojas, patyręs mobingo atvejį, turi teisę pateikti skundą raštu paskirtam įstaigos asmeniui. Šis asmuo sprendžia dėl skundo nagrinėjimo tvarkos ir priima sprendimą nagrinėti ar nenagrinėti skundą. Patariama, kad apie patirtą smurtinę situaciją pranešti reikėtų kuo greičiau nuo atvejo atsiradimo. Skunde reikėtų pateikti tokią informaciją, kaip atvejo detalų paaiškinimą dėl patirto mobingo, faktines aplinkybes, galimus liudytojus ir pateikti turimus įrodymus (garso įrašus, susirašinėjimus ir pan.). Svarbu paminėti, kad tokie pranešimai įstaigoje laikomi konfidencialia informacija ir neviešinami kitiems asmenims, nesusijusiems su smurtiniu atveju. Įstaiga taip pat pabrėžia, kad šios politikos pažeidimas, pavyzdžiui, mobingo atvejis, yra draudžiamas ir laikomas šiurkščiu darbo pareigų pažeidimu (Ten pat, p. 9). Skundų nagrinėjimui įstaigą sudaro komisija, kuri apie visus gautus skundus turi informuoti ir įstaigos vadovą. Komisijos tikslas apklausti visus su situacija susijusius asmenis, o visi tokie posėdžiai turi būti protokoluojami. Komisija taip pat įsipareigoja, kad būtų užtikrintas konfidencialumas šių posėdžių metu. Skundas turi būti pradėtas nagrinėti nedelsiant, o išnagrinėtas per kuo trumpesnę laiką, ne ilgiau kaip per 10

darbo dienų nuo skundo pateikimo. Nukentėjęs nuo smurto asmuo taip pat gali kreiptis ir į kitas institucijas, informuoti jas apie atvejį ir perduoti nagrinėti situaciją. Tokiu atveju įstaigoje toliau būtų nagrinėjama situacija, tik yra galimybė nagrinėjimą sustabdyti jei kitoms institucijoms yra poreikis surinkti įrodymus (Ten pat, p. 10).

Įstaigos politikoje dėmesys skiriamas ir smurto ir priekabiavimo prevencijai. Pagal politiką, apie informavimą ir švietimą prevencijos klausimais paskirtas darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas. Jis kartu su darbuotojų atstovais ir profesine sąjunga konsultuoja darbuotojus ir organizuoja mokymus, skirtus smurto prevencijai (Ten pat, p. 8). X sveikatos centro politikoje nurodyti pagrindiniai prevencijos principai. Pirmiausia, darbuotojai yra skatinami apie patirtus ar stebėtus atvejus anonimiškai ar neanonimiškai pranešti pagal nustatytą tvarką darbuotojų saugos ir sveikatos specialistui. Įstaiga užtikrina, kad pateikę pranešimą asmenys bus apsaugoti nuo priešiško elgesio ar neigiamų pasekmių. Antra, darbuotojams, kurie patyrė bet kokio tipo smurtą, suteikiama būtinoji pagalba ir informacija apie tokios pagalbos galimybes (Ten pat, p. 8). Taip pat yra galimybė pasinaudoti nemokama teisine pagalba. Tokiu atveju asmuo, patyręs smurtinį atvejį, nukreipiamas į nemokamas teises paslaugas teikiančias įstaigas dėl konsultacijos ir pagalbos. Taip pat šiems darbuotojams gali būti teikiama nemokama psichologinė pagalba. Tokios pagalbos suteikimo tvarka nustatoma po pateiktų išvadų apie situaciją ir pažeidimus (Ten pat, p. 11). Įstaiga taip pat stengiasi užtikrinti kiekvieno darbuotojo teisę į pagarbią darbo aplinką, kurioje asmuo nepatirtų jokių neetiškų, žeminančių, agresyvių ir kitų įžeidžiančių veiksmų. Taip pat darbuotojams suteikiama galimybė teikti siūlymus, prašymus ar kelti klausimus dėl pastebėto ar patirto bet kokio tipo smurto šioje įstaigoje (Ten pat, p. 4). Siekiant išvengti smurto ir priekabiavimo atvejų, visiems įstaigos darbuotojams suteikiamos rekomendacijos, kaip elgtis darbo vietoje. Darbuotojams patariama nuolat vertinti ir analizuoti savo elgesį, taip pat jie skatinami žinoti, koks elgesys pažeidžia asmens garbę ir orumą. Siekiant išvengti nepriimtino elgesio su kitu asmeniu, darbuotojams nurodoma būti atidžiais, jautriais ir gerbti kito darbuotojo privatų gyvenimą. Kylant abejonių, ar elgesys tinkamas, geriau iš anksto pasiteirauti kito kolegos, ar tokia bendravimo forma jam yra tinkama. Darbuotojai raginami nebūti pasyviais pažeidimų ir netinkamo elgesio stebėtojais, taip pat raginami imtis veiksmų tokiam elgesiui sustabdyti. Todėl patyrus nederamą elgesį patariama ramiai ir mandagiu tonu parodyti nepasitenkinimą taip besielgiančiam darbuotojui, kad toks elgesys nepriimtinas ir turi būti tuojau pat nutrauktas. Visiems darbuotojams privaloma laikytis šios įstaigos politikos, o jos pažeidimas gali būti laikomas šiurkščiu darbo pareigų pažeidimu ir taikoma atsakomybė numatyta LR darbo kodekse ar kituose teisės aktuose (Ten pat, p. 12). Vadovaujantis Darbo kodekso 58 straipsnio 1 dalimi, šiurkštaus darbo pareigų pažeidimo atveju darbdavys turi teisę nutraukti su smurtautoju darbo sutartį be įspėjimo ir be išieitinės kompensacijos. Šis sprendimas turi būti pagrįstas aiškiais įrodymais

bei atliktu tyrimu (DK, 58 straipsnis, 1 dalis). Esant poreikiui, politika gali būti peržiūrėta ir atnaujinta. Šios politikos laikymąsi prižiūri padalinių vadovai bei darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas (Ten pat, p. 12).

Apibendrinant galima teigti, kad X sveikatos centro smurto ir priekabiavimo politikoje pabrėžiamas nuoseklus ir sistemingas požiūris į darbuotojų saugumo ir orumo užtikrinimą darbo vietoje. Dokumente aiškiai apibrėžiamas mobingas ir kitos smurto formos, atskiriami konfliktui ir priekabiavimui būdingi bruožai, nustatomi elgesio atpažinimo, įrodymų rinkimo bei skundų nagrinėjimo principai. Akcentuojamas ne tik reagavimas į netinkamą elgesį, bet ir prevencinių priemonių taikymas: darbuotojų informavimas, konsultavimas, psichologinė ir teisinė pagalba, anoniminio pranešimo galimybė bei pranešėjų apsauga. X medicinos centro smurto ir priekabiavimo prevencijos politika suteikia pagrindą saugiai, pagarba ir pagarbiu bendravimu pagrįstai organizacinei kultūrai, kurioje kiekvienas darbuotojas žino savo teises, pareigas ir aiškius žingsnius susidūrus su nepriimtiniu elgesiu.

### 3.3. Giluminio interviu rezultatai

Atliekant giluminį interviu buvo siekiama išsiaiškinti X sveikatos centro sveikatos priežiūros ir administracijos darbuotojų žinias apie mobingą, jų patirtį ir įstaigoje esančią mobingo prevenciją bei valdymą. Sveikatos priežiūros darbuotojams ir administracijos darbuotojams klausimai nesiskyrė, buvo norima sužinoti bendrą visų patirtį apie mobingą.

#### 3.3.1. Mobingo sąvokos apibrėžimas ir tipai

Tyrimo metu informantų buvo prašoma paaiškinti, kaip jie supranta mobingo sąvoką. Iš pateiktų atsakymų išryškėjo 3 pagrindinės kategorijos su jose išskirtomis subkategorijomis: mobingo esmė ir poveikis (nuolatinis, sistemingas ir tyčinis elgesys; psichologinė ir emocinė žala), mobingo formos (žeminimas, kritika ir patyčios; izoliacija ir darbo sąlygų bloginimas) ir mobingo struktūra (auka ir smurtautojai) (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Mobingo sąvokos apibrėžimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mobingo esmė ir poveikis	Nuolatinis, sistemingas ir tyčinis elgesys	I1: „<...> mobingas gali pasireikšti kaip pasikartojantis elgesys <...>.“ I2: „Mobingą suprantu kaip ilgalaikes patyčias, užgauliojimus kito asmens.“ I5: „<...> pasikartojantis ir tyčinis žmogaus žeminimas, menkinimas, bauginimas ir tęsiasi jis gan ilgą laiką.“ I7: „Mobingą darbe aš suprantu kaip sistemingą, ne vienkartinį bendradarbių ar vadovų žeminantį elgesį ar psichologinį spaudimą <...>.“

11 lentelės tęsinys

	Psichologinė ir emocinė žala	I1: „<...> neigiamai gali paveikti visą žmogaus emocinę būseną, jo savijautą ir jo psichologiją.“ I2: „Tokią kaip psichologinę įtampą, kito žmogaus sumenkinimą darbo aplinkoje.“
Mobingo formos	Žeminimas, kritika ir patyčios	I4: „<...> pažeminimas kitų žmonių akivaizdoje, patyčios ir psichologinis spaudimas.“ I5: „Vyksta nuolatinė kritika, užgauliojimai, nepagrįsti priekaištai <...>.“ I9: „<...> darbuotojas yra tyčia žeminamas, izoliuojamas, ignoruojamas ar kritikuojamas be priežasties.“ I10: „Tai gali pasireikšti viešu žeminimu, menkinančiu elgesiu, nuolatiniu klaidų ieškojimu.“
	Izoliacija ir darbo sąlygų bloginimas	I1: „<...> izoliavimą darbo aplinkoje.“ I5: „<...> žmogus dar gali būti ignoruojamas, neįtraukiamas į susitikimus <...> nepagrįstai didelis darbo krūvis, tam tikrų užduočių atėmimas arba darbo pavertimas nereikšmingu.“ I7: „<...> izoliuoti, pažeminti ar kitaip pakenkti žmogui.“
Mobingo struktūra	Auka ir smurtautojai	I7: „<...> dažniausiai nukreiptą į vieną asmenį <...>.“ I8: „<...> nukreiptas į konkretų asmenį, siekiant jį apjuokti, pažeminti, atskirti nuo kolektyvo.“ I10: „Mobingą gali vykdyti vienas darbuotojas prieš kitą arba darbuotojų grupė prieš vieną asmenį.“

Sudaryta autorės

Išanalizavus pateiktus atsakymus, galima matyti, kad informantai (4 iš 10) mobingą apibūdino kaip nuolatinį, sistemingą ir tyčinį elgesį, kuris pasireiškia ilgalaikėmis patyčiomis, užgauliojimu ir psichologiniu spaudimu. Kaip galima matyti, tai nėra atsitiktiniai ar pavieniai veiksmai – mobingas dažnu atveju trunka ilgai, pasižymi kryptingu, pasikartojančiu elgesiu, juo siekiama pažeminti, sumenkinti ar izoliuoti konkretų asmenį: „Mobingą darbe aš suprantu kaip sistemingą, ne vienkartinį bendradarbių ar vadovų žeminantį elgesį ar psichologinį spaudimą, dažniausiai nukreiptą į vieną asmenį, kuriuo siekiama sumenkinti, izoliuoti, pažeminti ar kitaip pakenkti žmogui“ (I7). Labiausiai išsiskyręs mobingo požymis – psichologinė ir emocinė žala, su kuria susiduria auka. Kaip pažymėjo informantas I1, ilgalaikis mobingo poveikis „neigiamai gali paveikti visą žmogaus emocinę būseną, jo savijautą ir jo psichologiją.“ Tokia situacija ne tik veikia darbuotojo asmeninę savijautą, bet ir gali sumažinti profesinę motyvaciją, sukelti ilgalaikių psichologinių problemų. Mobingo struktūra dažnai pasižymi aiškiu jėgų pasiskirstymu tarp aukos ir smurtautojo (-ų). Dažnai tai būna nukreipta prieš vieną konkretų asmenį, kuris tampa sistemingo spaudimo auka: „Mobingą gali vykdyti vienas darbuotojas prieš kitą arba darbuotojų grupė prieš vieną asmenį“ (I10).

Smurtautojai veikia individualiai arba grupėmis, todėl dažnai mobingas būna „nukreiptas į konkretų asmenį, siekiant jį apjuokti, pažeminti, atskirti nuo kolektyvo“ (I8). Šis elgesys sukuria priešišką darbo aplinką, kurioje auka nuolat gali jausti emocinį ir psichologinį spaudimą, o smurtautojai įgyja galios poziciją.

Apibendrinant informantų nuomonę galima teigti, kad mobingas yra sudėtingas ir įvairiapusis reiškinys, kuris daro didelę žalą tiek aukai, tiek ir visai įstaigai. Informantai nurodė, kad mobingas pasireiškia kaip nuolatinis ir pastovus neigiamas elgesys. Jis gali apimti – žeminimą, izoliaciją, tyčinį darbo sąlygų bloginimą. Ilgalaikėje perspektyvoje toks elgesys gali sukelti psichologines ir emocines problemas, mažina darbo efektyvumą ir kuria toksišką darbo aplinką.

Norint sužinoti apie esančius mobingo tipus, informantų buvo klausama, ar jie žino, kokie jie yra? Iš jų atsakymų susidarė 4 subkategorijos (mobingo tipai): horizontalus mobingas, vertikalus mobingas, institucinis mobingas ir mobingas iš pacientų (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Mobingo tipai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mobingo tipai	Horizontalus mobingas	I1: „Horizontalus mobingas vyksta tarp tas pačias pareigas užimančių kolegų <...>.“ I5: „<...> psichologinį spaudimą daro kolegos tarpusavyje, pavyzdžiui, ignoruoja kitus kolegas, vyksta apkalbos, pavydas.“ I7: „Horizontalus mobingas – tai mobingas tarp vienodo lygio darbuotojų, bendradarbių, <...>.“ I9: „<...> horizontalus, kai darbuotojas psichologinį spaudimą jaučia iš savo kolegų.“ I10: „<...> mobingas vyksta tarp kolegų, tas pačias ar panašias pareigas užimančių darbuotojų. Toks būdas vyksta kuomet yra konkurencija, noras pasirodyti ar būti geresniu prieš kitą darbuotoją.“
	Vertikalus mobingas	I1: „<...> vertikalus, kada vadovas vykdo mobingą prieš darbuotoją arba retu atveju tai gali būti darbuotojas mobingą vykdamas prieš vadovą.“ I5: „<...> vadovai vykdo mobingą prieš pavaldinį, pavyzdžiui, nepagrįstai kritikuoja, grasina ar specialiai sudaro grafiką, kad būtų didelis darbo krūvis.“ I7: „<...> vertikalus mobingas – kai spaudimas kyla iš vadovų.“ I9: „<...> vertikalus, kai darbuotojas jaučia spaudimą iš savo vadovo <...>.“ I10: „Tada mobingas dar gali vykti ir iš vadovų jų darbuotojams.“
	Institucinis mobingas	I5: „<...> įstaiga skatina smurtinę atmosferą, kai sudaromos nesąžiningos darbo sąlygos, per dideli darbo krūviai, nuolatinė konkurencija tarp darbuotojų.“
	Mobingas iš pacientų	I10: „<...> darbuotojai mobingą gali patirti ir iš pacientų ir jų artimųjų. Dabar dažnai pacientai prisikaito visko internete ir jau ateina su konkrečiais reikalavimais. Kartais toks mobingas vyksta jau net netiesiogiai, o internete, po vizito, kai tam tikrose svetainėse toliau komentuojama specialisto kompetencija ir aptariamasi jo darbas.“

Sudaryta autorės

Atsakant į šį klausimą informantai apibūdino, kad horizontalus mobingas, tai kai „mobingas vyksta tarp kolegų, tas pačias ar panašias pareigas užimančių darbuotojų. Toks būdas vyksta kuomet yra konkurencija, noras pasirodyti ar būti geresniu prieš kitą darbuotoją“ (I10). Horizontalus mobingas gali pasireikšti kolegų tarpusavio apkalbomis, pavyduliavimu, ignoravimu ar kitokiu psichologiniu spaudimu. Vertikalus mobingas – kai „vadovai vykdo mobingą prieš pavaldinį, pavyzdžiui, nepagrįstai kritikuoja, grasina ar specialiai sudaro grafiką, kad būtų didelis darbo krūvis“ (I5). Nors dažniausiai šiame tipe spaudimas kyla iš vadovybės pusės, kaip pabrėžė informantas I1, „retu atveju tai gali būti darbuotojas mobingą vykdamas prieš vadovą.“ Institucinis mobingas vyksta tuomet, kai pati įstaiga formuoja sąlygas, skatinančias psichologinį spaudimą ir nesąžiningą elgesį. Tai gali būti netinkamas darbo krūvis, skatinama nuolatinė konkurencija tarp darbuotojų. Tokiu atveju mobingo atmosferą palaiko ne tik atskiri asmenys, bet ir pati įstaigos kultūra bei politika, kuri neskatina darbuotojų gerovės ir tarpusavio palaikymo. Mobingas iš pacientų yra specifinis mobingo tipas, kuri pasireiškia sveikatos priežiūros sektoriuje. Darbuotojai patiria spaudimą iš pacientų ar jų artimųjų, kurie kelia perdėtus reikalavimus elgiasi neetiškai. Toks mobingas gali vykti tiesiogiai – per asmeninius susidūrimus – arba netiesiogiai, „o internete, po vizito, kai tam tikrose svetainėse toliau komentuojama specialisto kompetencija ir aptariamas jo darbas“ (I10).

Didžioji dalis informantų (6 iš 10: I1, I2, I5, I6, I9, I10) išskyrė, kad tarp sveikatos priežiūros specialistų dažniausiai pasitaiko horizontalus mobingo tipas. Kaip pažymėjo informantas I9: „<...> manau dažniau pasireiškia horizontalus, kai vyksta nuolatinė konkurencija tarp kolegų, kuris pasirodys, išgydys ar padarys darbą geriau, noras užimti aukštesnes pareigas. Sveikatos priežiūroje vyksta nuolatinė konkurencija būti geriausiam.“ Didelė dalis šių informantų galvoja, kad horizontalus mobingas sveikatos priežiūroje pasireiškia dėl konkurencijos, pavydo, nenoro perduoti žinių. Šiek tiek mažesnė informantų dalis (3 iš 10) nurodė, kad sveikatos priežiūroje vyrauja abu tipai, tačiau vis tiek dvejojo, kad galbūt dažniau vyksta mobingas tarp kolegų: „Tarp sveikatos priežiūros specialistų manau pasireiškia abi formos, bet gal dažniau vyksta tarp kolegų, nes vyksta nuolatinė konkurencija“ (I7). Vienas informantas (I3) nurodė, kad dažniau vyksta vertikalus mobingas, tačiau priežasčių, kodėl taip vyksta, nenurodė.

Apibendrinant informantų nuomonę galima teigti, kad psichologinis spaudimas gali kilti iš įvairių šaltinių – tiek iš kolegų ar vadovų, tiek iš apačios įstaigos ar net pacientų. Kiekvienas tipas yra specifiškas, tačiau visi jie sukuria nepalankią emocinę aplinką bei neigiamai veikia darbuotojų savijautą ir profesinę veiklą. Sveikatos priežiūroje, informantų manymų (6 iš 10), dažniausiai pasireiškia horizontalus mobingo tipas, kuris kyla dėl nuolatinės konkurencijos tarp darbuotojų ir dažnu atveju – pavydo.

Analizuojant sveikatos priežiūros darbuotojų ir administracijos darbuotojų grupių pateiktus atsakymus apie mobingo sampratą ir tipus, pastebėta, kad abi grupės mobingą apibūdino kaip nuolatinį

sisteminę ir tyčinę elgesį, kuriuo siekiama žeminti, menkinti ar izoliuoti darbuotoją. Tačiau sveikatos priežiūros specialistai dažniau pabrėžė asmeninio pobūdžio mobingą – žeminimą, patyčias viešą kritiką ir tiesioginį psichologinį spaudimą. Tuo tarpu administracijos darbuotojai dažniau pabrėžė mobingo pasireiškimą per darbo sąlygų bloginimą – izoliavimą, netinkamą darbo krūvį ir užduočių skirstymą. Vertinant mobingo tipus galima matyti, kad abi grupės įvardijo visus mobingo tipus – vertikalų, horizontalų, institucinį ir mobingą iš pacientų. Esminių skirtumų nurodant šiuos tipus nepastebėta.

### 3.3.2. Mobingo atsiradimo priežastys

Informantų buvo klausama, kokios galėtų būtų mobingo atsiradimo priežastys? Iš jų atsakymų susidarė 5 subkategorijos: didelis darbo krūvis ir stresas, pavydas ir konkurencija, netinkama įstaigos kultūra, asmeninės savybės ir ambicijos, hierarchija ir atsakomybės nebuvimas (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Mobingo priežastys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mobingo priežastys	Didelis darbo krūvis ir stresas	I1: „Priežasčių gali būti labai daug ir įvairių, bet pagrinde tai gali būti per didelis darbo krūvis, <...>.“ I2: „<...> stresas, <...> didelis darbo krūvis, <...>.“ I5: „<...> per didelis darbo krūvis, kai darbuotojai patiria stresą, jie gali išsilieti esančią įtampą ant silpnesnių kolegų, <...>.“ I9: „Taip pat manau veikia ir stresas, didelis darbo krūvis, sunkios darbo sąlygos, <...>.“ I10: „Pirmiausia tai didelis darbo krūvis, kuris kelia tikrai didelę įtampą.“
	Pavydas ir konkurencija	I1: „<...> pavydas, tam tikros neigiamos emocijos, <...>.“ I5: „<...> pavydas, intrigos. Kai kurie žmonės naudoja mobingą kaip būdą pasiekti savo karjeros tikslus.“ I6: „Stresas, konkurencija.“ I7: „<...> tai gali būti ir konkurencija tarp darbuotojų, pavydas, <...>.“ I9: „<...> pavydas ir konkurencija tarp darbuotojų, <...>.“ I10: „Sveikatos priežiūroje dažniau gal dėl pavydo, kad kolegai sekasi geriau atlikti darbus ar pripažinimo.“
	Netinkama įstaigos kultūra	I2: „<...> mobingo toleravimas darbo vietoje, kur vieni prieš kitus nuolat naudoja mobingą. Taip pat netinkama komunikacija <...>.“ I5: „<...> vadovai ignoruoja konfliktus ar patys juos skatina.“ I7: „<...> organizaciniai pertvarkymai ar įstaigoje vyraujanti bendravimo kultūra.“ I8: „Netinkami santykiai tarp darbuotojų ir vadovų.“ I9: „<...> prasta darbo kultūra, atviros ir aiškios komunikacijos trūkumas, <...>.“ I10: „Jei įstaiga mažai investuoja apmokyti darbuotojus apie mobingą ir jo žalą, tai darbuotojai net nesusivokia, kad vykdo mobingą.“

13 lentelės tęsinys

	Asmeninės savybės ir ambicijos	I3: „Tai noras parodyti savo galią prieš kitą, taip pat ir dėl asmeninių ar egoistiškų priežasčių.“ I5: „Taip pat agresyvesni ar manipuliuojantys žmonės yra dažniau linkę engti kitus.“ I7: „Manau ir žmonių skirtingos asmenybės lemia, kad kartais atsiranda mobingas.“ I8: „Tam tikros asmeninės didelės ambicijos, pavydas, kerštas.“ I9: „<...> darbuotojų asmeninės savybės ir charakteris, <...>.“
	Hierarchija ir atsakomybės nebuvimas	I4: „<...> atsakomybės nejautimas <...>.“ I5: „<...> vyraujančios griežtos hierarchijos <...>.“ I8: „Kada leidžiama suprasti, kad tas, kas yra aukščiau – visada yra teisis.“

Sudaryta autorės

Remiantis informantų atsakymais galima matyti, kad 6 iš 10 informantų nurodė, jog viena pagrindinių mobingo atsiradimo priežasčių yra netinkama įstaigos kultūra. Informantai pabrėžė, kad vadovų abejingumas ar aktyvus konfliktų ignoravimas kuria palankią terpę psichologiniam smurtui. Informantas I8 netinkamą organizacijos kultūrą apibūdino kaip: „Netinkami santykiai tarp darbuotojų ir vadovų. Kada nėra bendradarbiavimo, išiklausimo, skirtingų nuomonių pripažinimo.“ Informantas I5 papildė, kad „vadovai ignoruoja konfliktus ar patys juos skatina.“ Organizaciniai pertvarkymai, netinkamai paskirstytas darbo krūvis ar prasta komunikacija tarp darbuotojų ir vadovybės skatina nesveiką darbo atmosferą. Be to, jei įstaiga mažai investuoja į darbuotojų mokymus apie mobingą ir jo pasekmes, didėja mobingo atsiradimo tikimybė.

Didelis darbo krūvis ir stresas taip pat yra ne mažiau svarbi priežastis mobingo atsiradimui (teigia 5 iš 10 informantų). Informantas I5 nurodė, kad „per didelis darbo krūvis, kai darbuotojai patiria stresą, jie gali išsilieti esančią įtampą ant silpnesnių kolegų.“ Tokiose situacijose įtemptos darbo sąlygos skatina agresyvesnį elgesį, o stresas tampa palankia terpe mobingui plisti. Darbuotojai pastebėjo, kad kai kurie asmenys „naudoja mobingą kaip būdą pasiekti savo karjeros tikslus“ (I5). Sveikatos priežiūros sektoriuje pavydas gali kilti dėl kolegų sėkmės ar geresnių darbo rezultatų. Tai ypač akivaizdu konkurencingoje aplinkoje, kurioje darbuotojai stengiasi išsiskirti ar įrodyti savo pranašumą kitų sąskaita.

Pusė (5 iš 10) informantų nurodė, kad ir asmeninės savybės bei ambicijos gali lemti mobingo atsiradimą. Išskiriama, kad tai gali būti kaip „noras parodyti savo galią prieš kitą“ (I3), taip pat „žmonių skirtingos asmenybės lemia, kad kartais atsiranda mobingas“ (I7). Asmeninės ambicijos, kerštas ar egoistiniai motyvai gali tapti paskata elgtis priešišškai su kolegomis. Šiek tiek mažiau nei pusė, t. y 3 iš 10 informantų nurodė, kad hierarchija ir atsakomybės nebuvimas, jų manymu, yra reikšmingas mobingo veiksnys. Sveikatos priežiūroje mobingas dažnai kyla dėl „vyraujančios griežtos hierarchijos, kai jaunesni

ir žemesnio rango darbuotojai gali būti spaudžiami aukštesnes pareigas užimančio darbuotojo“ (I5). Tokiais atvejais hierarchinė sistema leidžia aukštesnes pareigas užimantiems asmenims piktnaudžiauti savo padėtimi ir ignoruoti žemesnėse pareigose esančių darbuotojų teises.

Apibendrinant informantų nuomonę galima teigti, kad mobingas darbo aplinkoje gali kilti dėl labai skirtingų priežasčių, pavyzdžiui, asmeninių savybių ir ambicijų, netinkamos organizacinės kultūros ar hierarchinių santykių. Nesprendžiamos ir neanalizuojamos priežastys sudaro tinkamą aplinką plisti mobingui bei daro neigiamą poveikį individualiai darbuotojų gerovei ir bendrai organizacijos atmosferai.

Analizuojant darbo sąlygų įtaką mobingui, informantų buvo klausama, kokios darbo sąlygos turi įtakos mobingo atsiradimui? Buvo išskirtos trys pagrindinės subkategorijos: stresas ir darbo krūvis, konkurencija tarp darbuotojų bei emocinės įtampos pasekmės. Informantai nurodė, kad intensyvus darbo tempas, nesveika konkurencija ir negebėjimas suvaldyti emocijų dažnai prisideda prie mobingo atsiradimo darbo aplinkoje (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Darbo sąlygų įtaka mobingui

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo sąlygų įtaka mobingui	Stresas ir darbo krūvis	I1: „Visas stresas dažniausiai kyla iš labai didelio darbo krūvio, neaiškių, neapibrėžtų užduočių ar net spaudimo.“ I2: „Tai mobingas pasireiškia labiausiai dėl streso, kuris dažnai kyla dėl per didelio darbo krūvio.“ I5: „Dažniausiai tai pasireiškia, kai darbuotojai nuolat dirba įtampoje <...>.“ I7: „Didelis darbo krūvis, stresas ar konkurencija tarp darbuotojų gali paskatinti konfliktus tarp darbuotojų <...>.“ I9: „Stresas, konkurencija gali sukelti įtampą, konfliktus tarp darbuotojų.“
	Konkurencija tarp darbuotojų	I1: „Konkurencija taip pat gali skatinti mobingą.“ I5: „<...> kolektyve gali atsirasti vadinama tendencija nusitaikyti prieš jaunesnį ar mažiau patyrusį darbuotoją.“ I7: „Konkurencija irgi neabejotinai skatina mobingą, ypač medicinoje.“ I10: „<...> konkurencija neabejotinai.“
	Emocinės įtampos pasekmės	I3: „<...> išsikrovimas ant kito dėl savo pačio kažko negebėjimo ir bandymas užmaskuoti išsiliejant ir kaltinant kitą.“ I4: „<...> jei dirbama komandoje tai ir kitiems komandos nariams labai jaučiasi patiriamas kolegos stresas, nes žmogus nebesugeba susikaupti ir pasidaro piktas, <...>.“ I6: „<...> nenoras žmogaus girdėti, matyti, tada žmogus stresuoja ir neatlieki darbo gerai, todėl ir darbo kokybė nukenčia.“ I8: „Sveika konkurencija yra normalu ir net gi būtina siekiant tobulėti, tačiau reikia suprasti, kad visi mes esame labai skirtingi ir kartais tuos pačius dalykus labai skirtingai suvokiame.“

Sudaryta autorės

Stresas ir darbo krūvis – viena dažniausiai informantų (5 iš 10) minėtų priežasčių, kurios skatina mobingą darbo vietoje. Informantai pabrėžė, kad nuolatinis didelis darbo krūvis bei tinkamai neapibrėžtos užduotys darbe kelia stresą, kuris vėliau gali sukelti emocijų proveržį. Informantas I1 teigė: „Visas stresas dažniausiai kyla iš labai didelio darbo krūvio, neaiškių, neapibrėžtų užduočių ar net spaudimo.“ Kitas pabrėžė, kad „mobingas pasireiškia labiausiai dėl streso, kuris dažnai kyla dėl per didelio darbo krūvio“ (I2). Darbuotojai, dirbantys labai įtemptomis sąlygomis, praranda kantrybę ir išsikrauna ant kitų kolegų: „Dažniausiai tai pasireiškia, kai darbuotojai nuolat dirba įtampoje, jie gali prarasti kantrybę ir išsilieti susikaupusį stresą ant kolegų“ (I5). Informantas I7 pažymėjo, kad konkurencingoje aplinkoje stresas gali dar labiau stiprinti konfliktus: „Didelis darbo krūvis, stresas ar konkurencija tarp darbuotojų gali paskatinti konfliktus tarp darbuotojų ir kartu netinkamą elgesį.“

Konkurencija tarp darbuotojų taip pat sietina su mobingo atsiradimu. 4 iš 10 informantų nuomone, įstaigose, kuriose skatinama nesveika konkurencija, didėja įtampa bei pavydas, o tai provokuoja netinkamą elgesį tarp kolegų. Informantas I1 pažymėjo: „Konkurencija taip pat gali skatinti mobingą. Jei įstaigoje yra skatinama varžytis be ribų, keliamas pavydas ir stresinės situacijos.“ Informantas I5 išryškino, kad dažnu atveju jaunesni ar mažiau patyrę darbuotojai tampa mobingo aukomis: „<...> kolektyve gali atsirasti vadinama tendencija nusitaikyti prieš jaunesnį ar mažiau patyrusį darbuotoją.“ Kaip pastebėjo informantas I7, ypač sveikatos priežiūros sektoriuje, konkurencija yra ryški: „Konkurencija irgi neabejotinai skatina mobingą, ypač medicinoje.“ Informantas I10 taip pat pastebėjo, kad sveikatos priežiūros specialistams svarbus pripažinimas tarp kolegų ir visuomenėje, todėl konkurencija šioje srityje yra ypač aštri: „<...> konkurencija neabejotinai. Medicinoje tai ypač matosi. Sveikatos priežiūros specialistai nori būti geriausi, jiems svarbus pripažinimas tarp darbuotojų ir visuomenėje, todėl kartais, jei matosi, kad kitas kolega kažkuo geresnis, jį taip norima pašalinti.“

Emocinė įtampa daro įtaką darbuotojų tarpusavio santykiams bei gali skatinti mobingą. Informantas I3 pažymėjo, kad negebėjimas susitvarkyti su emocijomis ar noras jas užslopinti gali provokuoti priešišką elgesį: „<...> išsikrovimas ant kito dėl savo pačio kažko negebėjimo ir bandymas užmaskuoti išsiliejant ir kaltinant kitą.“ Emocinė įtampa ypač stipriai pasireiškia komandiniame darbe, kur vieno asmens stresas gali veikti kitus: „<...> jei dirbama komandoje tai ir kitiems komandos nariams labai jaučiasi patiriamas kolegos stresas, nes žmogus nebesugeba susikaupti ir pasidaro piktas“ (I4). Informantas I6 pabrėžė, kad stresas gali sukelti emocinį atšalimą, nenorą padėti bei prastėjančią darbo kokybę: „<...> nenoras žmogaus girdėti, matyti, tada žmogus stresuoja ir neatlieki darbo gerai, todėl ir darbo kokybė nukenčia.“ Vis dėlto, informantas I8 pastebėjo, kad sveika konkurencija gali skatinti tobulėjimą, tačiau yra būtina suprasti, kad kiekvienas asmuo stresą suvokia skirtingai: „Sveika konkurencija yra normalu ir net gi būtina siekiant

tobulėti, tačiau reikia suprasti, kad visi mes esame labai skirtingi ir kartais tuos pačius dalykus labai skirtingai suvokiame.“

Apibendrinant informantų nuomonę galima teigti, kad tam tikros darbo sąlygos, tokios kaip stresas ar konkurencija, labiau skatina mobingą. Stresas, kuris dažnai atsiranda dėl perteklinio darbo krūvio, sukuria įtemptą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi pavargę ir perdege. Nuolatinės įtampos veikiami asmenys labiau linkę į mobingą, nes patys nesąmoningai perkelia patiriamą stresą ant kolegų. Per didelę konkurencija skatina intrigas, pavydą ir neabejotinai turi įtakos mobingo atsiradimui. Netinkamas emocijų valdymas įstaigoje gali lemti ne tik psichologinio smurto atvejų atsiradimą, bet ir bendrą nepalankią atmosferą, kuri skatina tolesnį mobingo plitimą.

Apibendrinant sveikatos priežiūros darbuotojų ir administracijos darbuotojų atsakymus galima matyti, kad abi grupės vienodai pabrėžė netinkamą organizacinę kultūrą (vadovų abejingumą konfliktams, prastą komunikaciją), per didelį darbo krūvį ir stresą kaip svarbiausias mobingo atsiradimo priežastis. Administracijos darbuotojai labiau akcentavo hierarchinę kultūrą – vadovų abejingumą, darbo sąlygų prastinimą ir darbuotojų izoliavimą. Tuo tarpu sveikatos priežiūros darbuotojai ryškiau išskyrė konkurencijos dėl pripažinimo ir asmeninių ambicijų poveikį įstaigos darbui. Abi grupės nurodė, kad asmeninės savybės, tokios kaip su darbu susijusios ambicijos, egoistiniai motyvai sudaro palankią terpę plisti mobingui.

### 3.3.3. Mobingo pasekmės darbuotojui, jo artimiesiems, įstaigai ir visuomenei

Informantų buvo klausama, kokias pasekmes, jų nuomone, galėtų patirti darbuotojai, jų artimieji, įstaiga ir visuomenė? Iš pateiktų atsakymų išryškėjo 4 pagrindinės kategorijos su jose išskirtomis 8 subkategorijomis: pasekmės darbuotojui (psichologinė ir emocinė žala, fizinis poveikis, darbo motyvacijos ir produktyvumo mažėjimas), pasekmės artimiesiems (emocinė įtampa, bendravimo problemos ir konfliktai), pasekmės įstaigai (darbo atmosferos blogėjimas, darbuotojų efektyvumo mažėjimas), pasekmės visuomenei (socialinės ir finansinės problemos) (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Mobingo pasekmės darbuotojui, jo artimiesiems, įstaigai ir visuomenei

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pasekmės darbuotojui	Psichologinė ir emocinė žala	I5: „<...> nuolatinis stresas, nerimas, depresija, emocinis išsekimas, <...>.“ I7: „Psichologinės, tokios kaip nerimas, sumažėjusi savivertė, <...>.“ I8: „Nepasitikėjimas savimi, nuolatinė įtampa, nuovargis, stresas, vengimas bendrauti, užsidarymas savyje.“ I9: „Darbuotojas jaučia pastovų stresą, nerimą, depresiją, kyla nepasitikėjimas savimi.“ I10: „<...> asmuo jaučia nuolatinę įtampą, stresą ir nuovargį.“

15 lentelės tęsinys

	Fizinis poveikis	I1: „<...> galvos skausmai, virškinimo sutrikimai, <...>.“ I4: „<...> gali susirgti nervinėmis ar širdies ligomis.“ I5: „<...> ilgalaikė įtampa gali sukelti migreną, širdies ir kraujagyslių ligas, virškinimo sutrikimus.“ I10: „<...> atsiranda ir fiziniai sveikatos sutrikimai, asmuo gali susirgti kraujotakos ligomis, jausti virškinimo sutrikimus, <...>.“
	Darbo motyvacijos ir produktyvumo mažėjimas	I1: „<...> gali sumažėti darbo našumas, <...> gali pradėti jaustis nebereikalingas, gali jaustis kaip nevertinamas ir dėl to gali nebejausti noro dirbti.“ I2: „<...> nenoras eiti į darbą.“ I5: „Darbuotojas gali vengti iniciatyvos ar net padaryti klaidų.“
Pasekmės artimiesiems	Emocinė įtampa	I9: „Jie taip pat gali jausti emocinį nuovargį ir įtampą bandant paremti savo šeimos nari, <...>.“ I10: „<...> kyla nesutarimai su partneriu ar vaikais.“
	Bendravimo problemos, konfliktai	I1: „Gali atsirasti šeimos pykčiai, pykčiai tarp vaikų.“ I2: „<...> dažnai išsilieja savo jausmus šeimoje, dėl to gali kilti konfliktai.“
Pasekmės įstaigai	Darbo atmosferos blogėjimas	I5: „<...> dėl blogos atmosferos įstaigoje žmonės palieka darbą, <...>.“ I7: „<...> bloga darbo atmosfera, gali atsirasti didesnė darbuotojų kaita, <...>.“ I8: „<...> kuria neigiamą požiūrį ir nepasitikėjimo jausmą pačia įstaiga, <...>.“
	Darbuotojų efektyvumo mažėjimas	I5: „<...> darbuotojai tampa mažiau efektyvūs, nes jaučia nuolatinę įtampą.“ I9: „<...> mažėja darbo efektyvumas, motyvacija, <...>.“
Pasekmės visuomenei	Socialinės ir finansinės problemos	I5: „<...> valstybė dėl produktyvumo sumažėjimo gali patirti gal ir finansinių nuostolių.“ I9: „<...> daugėja psichinės ir fizinės sveikatos sutrikimų, todėl visuomenė turi daugiau išlaidų sveikatos priežiūros paslaugoms ir socialinei pagalbai.“

Sudaryta autorės

Mobingas daro didelę žalą darbuotojo emocinei ir fizinei sveikatai. 5 iš 10 Informantų pabrėžė, kad nuolatinis psichologinis spaudimas ir priešiška darbo aplinka gali sukelti rimtų psichologinių ir emocinių problemų. Pavyzdžiui, informantas I5 nurodė, kad dažnos mobingo pasekmės pasireiškia kaip „nuolatinis stresas, nerimas, depresija, emocinis išsekimas, <...> sumažėja pasitikėjimas savimi, atsiranda baimė priimti sprendimus“. Taip pat psichologinę žalą apibūdino ir informantas I8: „Nepasitikėjimas savimi, nuolatinė įtampa, nuovargis, stresas, vengimas bendrauti, užsidarymas savyje“. Be psichologinių pasekmių, darbuotojai dažnai gali patirti ir fizinius negalavimus, tokius kaip galvos skausmai, virškinimo sutrikimai bei kraujagyslių ligos. Be to, ilgalaikis stresas sumažina darbo našumą ir motyvaciją, skatina iniciatyvos vengimą: „<...> gali sumažėti darbo našumas, <...> gali pradėti jaustis nebereikalingas, gali jaustis kaip nevertinamas ir dėl to gali nebejausti noro dirbti“ (I1).

Mobingas neapsiriboja vien darbo aplinka – jo poveikis dažnai gali persikelti ir į asmeninį darbuotojo gyvenimą, darydamas įtaką šeimos nariams ir artimiesiems. 4 iš 10 Informantų pabrėžė, kad šeimos nariai dažnai tampa emocinės įtampos liudininkais, o kartais gali net patys patirti psichologinę žalą, bandydami palaikyti auką. Artimieji „<...> taip pat gali jausti emocinį nuovargį ir įtampą bandant paremti savo šeimos narį, <...>“ (I9), o taip pat „<...> kyla nesutarimai su partneriu ar vaikais“ (I10). Be to, artimieji gali jausti bejėgiškumą ir nusivylimą, kai negali tiesiogiai padėti savo šeimos nariui. Ilgainiui tai gali lemti emocinį atsiribojimą ir sumažėjusį tarpusavio supratimą. Informantas I2 nurodė, kad dėl mobingo auka „<...> dažnai išsilieja savo jausmus šeimoje, dėl to gali kilti konfliktai“. Tai gali turėti ilgalaikių pasekmių tiek šeimos psichologinei gerovei, tiek jos ekonominei situacijai.

Mobingo kultūra įstaigoje ne tik tiesiogiai veikia su tuo susijusius darbuotojus, bet kartu veikia ir įstaigos struktūrą ir mikroklimatą. Viena iš dažnesnių pasekmių yra, kad „<...> dėl blogos atmosferos įstaigoje žmonės palieka darbą, <...>“ (I5). Negatyvi darbo aplinka ne tik mažina darbuotojų pasitenkinimą darbu, bet ir formuoja neigiamą įstaigos įvaizdį išorėje. Tai trukdo įstaigai pritraukti naujus ir gerus specialistus, o taip pat „<...> kuria neigiamą požiūrį ir nepasitikėjimo jausmą pačia įstaiga, <...>“ (I8). Informantų manymu (I5, I9), mobingas sukelia darbuotojų produktyvumo mažėjimą. Mobingo aukos jaučia nuolatinę įtampą, o tai neleidžia jiems efektyviai atlikti užduočių.

Mobingas daro poveikį ne tik pavieniams darbuotojams, jų artimiesiems ar įstaigoms, bet ilgainiui jo padariniai sukelia pasekmes ir visuomenei. Valstybei kyla finansinių nuostolių dėl sumažėjusio darbo produktyvumo. Kaip teigė informantas I5: „<...> valstybė dėl produktyvumo sumažėjimo gali patirti gal ir finansinių nuostolių“. Taip pat darbuotojai dėl patirto mobingo dažniau gali kreiptis į sveikatos priežiūros įstaigas dėl sveikatos sutrikimų. Informantas I9 pažymėjo, kad „<...> daugėja psichinės ir fizinės sveikatos sutrikimų, todėl visuomenė turi daugiau išlaidų sveikatos priežiūros paslaugoms ir socialinei pagalbai“. Ilgainiui tai daro neigiamą poveikį visuomenei.

Apibendrinant informantų nuomonę galima teigti, kad mobingo pasekmės neapsiriboja vien aukos ir smurtautojo nukentėjimu nuo mobingo, bet tai paveikia platesnę socialinę aplinką. Aukos artimieji susiduria su emocine įtampa, bendravimo problemomis, o įstaigose vystosi prasta darbo atmosfera, gali sumažėti efektyvumas, padidėti darbuotojų kaita. Visuomenė gali patirti finansinius nuostolius dėl didesnių sveikatos priežiūros paslaugų ir socialinės pagalbos. Šios pasekmės rodo, kad mobingas yra ne tik individuali problema, bet kartu jis turi būti sprendžiamas įstaigos bei visuomenės lygmenyse.

Darbo aplinka, kurioje vyrauja mobingas, gali turėti reikšmingą poveikį darbuotojų tarpusavio santykiams ir bendrai įstaigos atmosferai. Informantų buvo klausama, kokią įtaką mobingas turi darbuotojų santykiams ir atmosferai įstaigoje? Iš informantų atsakymų susidarė dvi kategorijos, su jose vyraujančiomis

6 subkategorijomis: darbuotojų tarpusavio santykiai (nepasitikėjimas ir atsargumas, izoliacija ir atsiribojimas, konfliktai ir įtampa), darbo atmosfera (slegianti ir įtempta atmosfera, sumažėjęs bendradarbiavimas, neigiamas poveikis įstaigos reputacijai) (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Mobingo įtaka darbuotojų santykiams ir atmosferai įstaigoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojų tarpusavio santykiai	Nepasitikėjimas ir atsargumas	I1: „<...> gali pradėti jaustis nesaugus, gali tapti labiau atsargus, <...>.“ I2: „Darbuotojai pradeda jaustis nesaugūs ir labai atsargūs vienas kito atžvilgiu, vengia vienas kito, prasilenkia.“ I5: „Darbuotojai gali jaustis nesaugūs, bijoti išsakyti savo nuomonę ar pasitikėti kolegomis.“ I9: „Darbuotojai elgiasi atsargiau, nes bijo, kad kiti kolegos gali ieškoti klaidų jų atliekamame darbe ar nepelnytai vykdyti patyčias.“
	Izoliacija ir atsiribojimas	I1: „Kolegos <...> gali atsiriboti nuo skriaudžiamosios pusės.“ I6: „Santykių jau tada tikrai nelieka, nes ir pats pasidarai uždarus, su tavimi nebendrauja ir tu tada nežinai, kaip bendrauti.“
	Konfliktai ir įtampa	I2: „Įtampa paskatina konfliktus, <...>.“ I3: „Gali sukelti konfliktus tarp darbuotojų, nes gali atsirasti norinčių pataikauti, pamėgdžioti ar pritarti asmeniui, kuris kelia mobingą.“ I7: „<...> didėja įtampa ir stresas darbe, dažnėja nesutarimai tarp kolegų, <...>.“
Darbo atmosfera	Slegianti, įtempta atmosfera	I5: „<...> darbo aplinka tampa slogi, žmonės nebejaučia džiaugsmo dirbti, vengia iniciatyvos, tampa abejingi įstaigos tikslams.“ I10: „Darbuotojai jaučiasi nesaugūs, nenorintys bendrauti tarpusavyje.“
	Sumažėjęs bendradarbiavimas	I2: „<...> vengiama bendradarbiavimo, kiekvienas dirba sau, <...>.“ I10: „<...> tampa ir apatiškas, nebenori skirti laiko bendravimui su kolegomis, <...>.“
	Neigiamas poveikis įstaigos reputacijai	I7: „<...> taip pat tai veikia įstaigos reputaciją tiek viduje, tiek išorėje.“ I9: „Visa tai neigiamai veikia įstaigos mikroklimatą ir reputaciją.“

Sudaryta autorės

Vienas pagrindinių mobingo padarinių yra nepasitikėjimas ir atsargumas kolegų atžvilgiu. Tokios nuomonės laikosi 4 iš 10 informantų. Informantas I1 pabrėžė, kad darbuotojas „gali pradėti jaustis nesaugus, gali tapti labiau atsargus, gal netgi šiek tiek privengti būtent tų kolegų, iš kurių patiria mobingą“. Dėl tokios atmosferos darbuotojai vengia vieni kitų, gali atsirasti bendravimo sunkumai: „<...> vengia vienas kito, prasilenkia“ (I2). Taip pat darbuotojai, informantų teigimu (I2, I5), gali bijoti išreikšti savo nuomonę. Ši baimė yra pagrįsta, nes kaip sakė informantas I9: „Darbuotojai elgiasi atsargiau, nes bijo, kad kiti kolegos gali ieškoti klaidų jų atliekamame darbe ar nepelnytai vykdyti patyčias“. Informantas I1 pažymėjo, kad „kolegos, kurie nėra įsitraukę į visus tuos veiksmus, gali atsiriboti nuo skriaudžiamosios pusės“. Tai parodo,

kad mobingo aplinkoje solidarumo nebelieka – tie, kurie gali palaikyti tokioje situacijoje, dažnai pasirenka laikytis nuošaliau, siekdami išvengti negatyvios įtakos jiems patiems. Kitas informantas (I6) patvirtino, kad tokiomis aplinkybėmis darbuotojai vis labiau užsisklendžia savyje ir mažiau bendrauja: „Santykių jau tada tikrai nelieka, nes ir pats pasidarai uždarus, su tavimi nebendrauja ir tu tada nežinai, kaip bendrauti“. Du informantai (I2, I3) nurodė, kad dėl mobingo įstaigoje daugėja konfliktų ir didėja įtampa. Informantas I2 nurodė, kad „įtampa paskatina konfliktus, išsilieja nu toks tas burbulas, dėl, turbūt, labai net ir menkų dalykų“. Informantas I3 pridūrė, jog mobingas „gali sukelti konfliktus tarp darbuotojų, nes gali atsirasti norinčių pataikauti, pamėgdžioti ar pritarti asmeniui, kuris kelia mobingą“.

5 iš 10 informantų manymu, mobingas gali daryti neigiamą poveikį ir bendram darbo klimatui. Informantas I5 teigė: „Darbuotojai nuolat bijo kritikos bei pažeminimo ar net netekti darbo, darbo aplinka tampa slogi, žmonės nebejaučia džiaugsmo dirbti, vengia iniciatyvos, tampa abejingi įstaigos tikslams“. Tai sukelia bendrą darbuotojų emocinį diskomfortą, o tai patvirtino informantas I10: „Darbuotojai jaučiasi nesaugūs, nenorintys bendrauti tarpusavyje. Tas nuolatinis kabinėjimasis ir klaidų ieškojimas tikrai kenkia žmogui“. Dėl mobingo sumažėja darbuotojų bendradarbiavimas. Informantas I2 pažymėjo, kad yra „vengiama bendradarbiavimo, kiekvienas dirba sau, kas irgi turbūt apsunkina darbo dieną“. Be to, mažėja darbuotojų tarpusavio bendravimas. Informantas I10 teigė, kad darbuotojas „tampa ir apatiškas, nebenori skirti laiko bendravimui su kolegomis, tiesiog atlikti darbą ir keliauti greičiau namo“. Galiausiai, mobingas daro įtaką ir įstaigos reputacijai: „<...> taip pat tai veikia įstaigos reputaciją tiek viduje, tiek išorėje“ (I7); „Visa tai neigiamai veikia įstaigos mikroklimatą ir reputaciją“ (I9).

Apibendrinant informantų nuomonę galima teigti, kad mobingas įstaigoje daro neigiamą poveikį darbuotojų tarpusavio santykiams ir bendrai darbo atmosferai. Jis sukelia tarpusavio nepasitikėjimą, darbuotojai elgiasi atsargiau, vengia kolegų ir bijo išsakyti savo mintis. Dėl mobingo mažėja darbuotojų motyvacija ir bendradarbiavimas, kas neigiamai atsiliepia įstaigos reputacijai viduje ir išorėje.

Analizuojant informantų atsakymus apie mobingo pasekmes, pastebėta, kad tiek sveikatos priežiūros darbuotojai, tiek administracijos darbuotojai iš esmės vienodai suvokia mobingo daromą žalą emocinei ir fizinei sveikatai bei darbo aplinkai. Abi grupės pabrėžia, kad mobingas sukelia emocinį išsekimą, stresą, depresiją, mažina pasitikėjimą savimi, taip pat daro įtaką fizinei sveikatai (pavyzdžiui, galvos skausmai, virškinimo sutrikimai). Sveikatos priežiūros darbuotojai akcentavo psichologinių pasekmių plitimą į šeimos gyvenimą, santykių blogėjimą bei konfliktus namuose, o administracijos darbuotojai daugiau dėmesio skyrė organizaciniams padariniams – atmosferos blogėjimui, darbuotojų kaitai ir įstaigos įvaizdžio prastėjimui. Abiejų grupių atstovai sutaria, kad mobingas mažina darbo našumą, motyvaciją, skatina vengimą bendrauti ir kelia tarpusavio nepasitikėjimą. Vis dėlto, administracijos darbuotojai aiškiau išskyrė mobingo poveikį

įstaigos reputacijai, tuo tarpu sveikatos priežiūros darbuotojai labiau pabrėžė emocinį atsiribojimą, kolegų solidarumo nykimą ir padidėjusį atsargumą kasdienėje veikloje.

### 3.3.4. Mobingo atvejai ir jų sprendimo būdai

Informantų buvo klausiama, ar jiems ir jų kolegoms teko susidurti su mobingu? Dauguma informantų (7 iš 10) patvirtino, kad jiems ar jų kolegoms yra tekę susidurti su mobingo situacijomis jų darbovietėje. Informantas I1 pasakojo, kad buvo neteisingai specialiai sudaromas darbo grafikas, o tai tęsėsi gana ilgai: „Pastebėjau, kad kolegė, kuri sudarinėja grafikus, man juos sudaro nepatogiai. <...> Pradžioje buvo paklausdavo, kada galiu, bet jau kuris laikas manęs neperspėja darant grafikus, kai tuo tarpu kitų kolegių klausia, kada joms patogiau dirbti.“ Informantas taip pat pridūrė, kad ši situacija sukėlė tiek fizinius nepatogumus, tiek emocinį stresą: „Tai man trukdo tiek fiziškai, tiek emociškai, nes ne tik nepatogu atvykti į budėjimus, bet tuo pačiu metu jaučiu ir didelį stresą, nes atrodo niekam negaliu apie tai papasakoti.“

Informantas I2 pasidalino apie mobingo patirtį nėštumo metu, kai kolegės darbe neigiamai reagojo į informanto pasikeitusias darbo sąlygas: „Sulaukdavau iš kai kurių kolegijų replikų, kad aš naudojuosi savo nėštumu, kad viskas čia perdėtai, nedirbu ir gaunu pinigų“. Informantas pabrėžė, kad buvo aktyviai nuteikinėjamos ir kitos kolegės: „Jausdavosi ir visokios patyčios už nugaros, buvo ir nuteikinėjimas kitų kolegijų prieš mane, kad vos ne engtų mane.“ Tam tikrais atvejais mobingas gali pasireikšti ir per socialinę izoliaciją, kai darbuotojas yra ignoruojamas kolektyve. Informantas I6 pasakojo: „<...> vyko nematymas manęs atėjus į darbą, pasisveikinus nei vienas neatsakydavo į mano pasisveikinimą. Paklausus ko nors, nes aš naujai atėjus išvis į šį darbą, sakykim nežinau kažko, kaip kažką daryti ar kur nueiti nežinojau, tai manęs negirdėjo, visiškai negirdėjo. Taip kaip manęs nebūtų toks vaizdas.“ Tokia socialinė izoliacija darbo vietoje gali turėti ilgalaikes neigiamas pasekmes darbuotojo savijautai ir motyvacijai.

Mobingas gali pasireikšti ir kaip užduočių perkėlimas bei profesinių kompetencijų ignoravimas. Informantas I3 dalijosi savo patirtimi, kai gydytoja vertė slaugytojas atlikti užduotis, kurios nepriklausė pagal jų kompetencijas: „Gydytoja nuolat užkraudavo savo darbus, prisigalvodavo, kad, pavyzdžiui, naktimis ji nesikels, o aš su kolege turėsime apžiūrėti pacientus ir realiai paskirti jiems gydymą, nors pagal kompetencijas mums tai visai nepriklauso.“ Be to, ši gydytoja psichologiškai spaudė darbuotojus: „Taip pat terorizuodavo ir egzaminuodavo su klausimais, pavyzdžiui, ką darytum, jei būtų tam tikra situacija, ar ką lašinėčiau, jei būtų dar kitokia įsivaizduojama situacija.“ Šiai situacijai antrina ir kitas informantas I4: „Kai pradėjau dirbti, mobingą teko patirti iš gydytojų pusės, kai jiems nėra nuotaikos mėto dokumentus, kalba pakeltu tonu, sako aš nakties metu nesikelsiu, net nebandyk skambinti, kaip nori taip viena ir dirbk, <...>.“

Kai kuriais atvejais mobingas gali peraugti net ir į fizinę agresiją. Informantas I10 pasakojo: „Vieną kartą ji net pastūmė mane. Apie pastūmimą niekam nesakiau, galvojau, jei nors dar kartą taip, tai tikrai

pranešiu, bet apie tuos pavienius atvejus neoficialiai esu kalbėjusi su skyriaus vedėja, bet tai ir liko tik kalbomis, <...>.“ Tokios situacijos rodo, kad kai kurie darbuotojai gali vengti pranešti apie mobingą dėl baimės susilaukti dar didesnio spaudimo ar pasekmių.

Ne visi informantai (3 iš 10) asmeniškai yra patyrę mobingą, tačiau patvirtino, kad yra girdėję apie tokias situacijas iš kolegų. Informantas I9 teigė: Man, kaip darbuotojai, neteko susidurti su mobingu, tačiau iš darbuotojų esu girdėjusi, kad jis vyksta.“ Kitas informantas (I5) stebėjo mobingo situaciją iš šalies: „Man asmeniškai neteko, bet yra tekę mano kolegei. Budėjimo metu buvo pažeminta gydytojos paciento akivaizdoje, bet ir šiaip ji buvo nuolat terorizuojama, su ja elgėsi nepagarbiai. Vyko toks kaip psichologinis spaudimas.“

Apibendrinant informantų nuomonę galima teigti, kad mobingas įstaigoje gali pasireikšti įvairiais būdais: nesąžiningu grafikų sudarymu, replikomis, užduočių perkėlimu, socialine izoliacija ar net fiziniu agresyvumu. Dalis darbuotojų vengia apie tai kalbėti, nes jaučia baimę patirti neigiamas pasekmes.

Informantų buvo klausiama, kokie jų manymu mobingo tipai vyrauja X sveikatos centre? Iš atsakymų galima matyti, kad vyrauja du mobingo tipai: vertikalus ir horizontalus mobingas (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Vyraujantys mobingo tipai įstaigoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mobingo tipai įstaigoje	Mobingas tarp vadovo ir pavaldinio (vertikalus)	I1: „Manau, kad tarp vadovo ir darbuotojo dėl to, <...>.“ I3: „Galbūt tarp vadovo ir pavaldinio, <...>.“ I5: „Manyčiau, kad dažniau pasireiškia tarp vadovo ir darbuotojų, <...>.“
	Mobingas tarp kolegų (horizontalus)	I2: „<...> manau, kad tarp darbuotojų, nu tarp kolegų.“ I4: „Tik tarp kolegų, <...>.“ I7: „Dažniau gal pasireiškė tarp gydytojų ir slaugytojų ir tarp pačių slaugytojų.“ I8: „Mūsų įstaigoje dažnesni atvejai yra tarp kolegų, <...>.“ I9: „Manyčiau tarp kolegų.“ I10: „Manau tarp kolegų. <...>.“

Sudaryta autorės

Dauguma informantų (6 iš 10) nurodė, kad jų manymu X sveikatos centre dažniau vyrauja mobingas tarp kolegų (horizontalus mobingo tipas). Informantas I2 teigė: „<...> manau, kad tarp darbuotojų, nu tarp kolegų. Gal dėl pavydo ar didelio darbo krūvio, <...>.“ Šiai nuomonei pritarė ir informantas I7 bei pridūrė specifines darbuotojų grupes, tarp kurių dažniausiai pasireiškia mobingas: „Dažniau gal pasireiškė tarp gydytojų ir slaugytojų ir tarp pačių slaugytojų.“ Be to, informantas I10 pateikė ir priežastį, kad „su jais praleidžiam daug laiko, matomės beveik kasdien. Taip pat tarp kolegų, o ne tarp darbuotojų ir vadovų vyksta konkurencija, pavydas.“ Informantų nuomone, mobingas tarp vadovo ir pavaldinio (vertikalus mobingo tipas) X sveikatos centre pasitaiko rečiau. Pavyzdžiui, informantas I1 teigė: „Manau, kad tarp vadovo ir

darbuotojo dėl to, kad būtent vadovas jaučiasi viršesnis, jis gali jausti didesnę galią, dėl ko gali pradėti engti ir savo kolegas.“ Panašią nuomonę išreiškė ir kiti informantai, pavyzdžiui, I3 sakė: „Galbūt tarp vadovo ir pavaldinio, <...>. Ne visi slaugytoją laiko komandos dalimi, tiesiog kaip pavaldinę, ypač naujai atėjusią ir be patirties, kad tiesiog galėtų pastumdyt.“

Apibendrinant informantų nuomonę galima teigti, kad įstaigoje vyrauja tiek vertikalus, tiek horizontalus mobingas, tačiau dauguma informantų linkę manyti, kad mobingas tarp kolegų yra dažnesnis reiškinys nei mobingas tarp vadovų ir pavaldinių.

Informantai dalinosi patirtimi, ar jiems yra tekę dalyvauti sprendžiant mobingo situacijas? Buvo išskirtos dvi kategorijos: viena, kai darbuotojai dalyvavo sprendžiant mobingo atvejus, buvo išskirtos šios subkategorijos: tarnybiniai pranešimai ir oficialūs skundai, žodiniai įspėjimai, vadovų palaikymas, pasekmės smurtautojams; antra kategorija – mobingas nebuvo sprendžiamas arba asmenys nedalyvavo, buvo išskirtos subkategorijos: nepakankamai spręsta problema ir neturėta asmeninės patirties sprendžiant mobingą (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Dalyvavimas sprendžiant mobingo situaciją

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Dalyvavo sprendžiant mobingą	Tarnybiniai pranešimai ir oficialūs skundai	I3: „Teko rašyti tarnybinį pranešimą dėl gydytojos elgesio. Taip pat buvo rinkti parašai, kad nenorima dirbti su gydytoja, <...>.“ I4: „<...> vienintelė situacija, kada teko dalyvauti, buvo tarnybinio rašto rašymas, <...>.“ I7: „Teko dalyvauti. Nagrinėjome kelis tarnybinius pranešimus.“ I8: „Taip, yra tekę. Buvau komisijos, kuri nagrinėjo tokį atvejį, narė.“
	Žodiniai įspėjimai	I6: „<...> buvo žodinės priemonės, <...>.“ I10: „Perspėjau, kad tai paskutinis perspėjimas ir žodinis sudrausminimas, <...>.“
	Vadovų palaikymas	I2: „<...> žino mano skyriaus vedėja ir vyresnioji slaugytoja, jos mane labai palaiko, sakė padės, jei toliau pablogės ir tuomet spręs situaciją <...>.“
	Pasekmės smurtautojams	I7: „Buvo atvejis, kai dėl nuolatinių patyčių prieš kitus kolegas, nuolatinių apkalbų, žeminimo prie pacientų teko atleisti gydytoją, kuri pasirodo, dėl to atleidžiama ne pirmą kartą.“ I10: „<...> jei situacija nepasikeis, tikrai manau reikės atsisveikinti su darbuotoja, kuri labiausiai taikė mobingą.“
Mobingas nebuvo sprendžiamas arba nedalyvavo	Nepakankamai spręsta problema	I1: „Mano situacija nebuvo sprendžiama. Net nebuvo užfiksuotas iš tos kolegės tas dalykas, <...>.“
	Neturėta asmeninės patirties sprendžiant mobingą	I5: „Man asmeniškai nėra tekę dalyvauti.“ I9: „Ne, asmeniškai neteko.“

Sudaryta autorės

Viena dažniausiai informantų (4 iš 10) minimų intervencijos priemonių buvo tarnybiniai pranešimai ir oficialūs skundai. Informantai dalijosi savo patirtimi, kad yra tekę rašyti skundus dėl netinkamo kolegų elgesio. Pavyzdžiui, informantas I3 teigė: „Teko rašyti tarnybinį pranešimą dėl gydytojos elgesio. Taip pat buvo rinkti parašai, kad nenorima dirbti su gydytoja, nes ji terorizuoja kitus darbuotojus, dėl ko ją vėliau ir atleido.“ Panašią patirtį išsakė ir I4 pabrėždamas, kad oficialūs raštai buvo pasitelkti priversti susimąstyti apie savo elgesį: „<...> vienintelė situacija, kada teko dalyvauti, buvo tarnybinio rašto rašymas, norint priversti vieną gydytoją susimąstyti apie jos netinkamą elgesį.“ Kiti informantai nurodė, kad dalyvavo nagrinėjant tarnybinius pranešimus oficialiose komisijose (I7, I8).

Kai kurie informantai pasakojo, kad prieš imantis griežtesnių veiksmų, pirmiausia buvo pasitelkti žodiniai įspėjimai. Pavyzdžiui, informantas I6 minėjo: „<...> buvo žodinės priemonės, buvo perspėta, jeigu dar nors vienas kartas, bus kažkas tokio panašaus, tai bus kreiptasi <...> į direktorę.“ Tuo tarpu informantas I10 pasakojo apie situaciją, kai buvo surengtas pokalbis su darbuotojais, dalyvavusiais mobingo situacijoje, ir pateiktas žodinis perspėjimas: „Buvo susikviesta visa ta pamaina slaugytojų padėjėjų, išklaustytos abi pusės. <...> Perspėjau, kad tai paskutinis perspėjimas ir žodinis sudrausminimas, kitą kartą galės keliauti tiesiai pas įstaigos direktorę.“ Kai kuriais atvejais, mobingas turėjo rimtų pasekmių smurtautojams. Pavyzdžiui, informantas I7 pasakojo, kad gydytoja, kuri nuolat terorizavo kolegas, buvo atleista: „Buvo atvejis, kai dėl nuolatinių patyčių prieš kitus kolegas, nuolatinių apkalbų, žeminimo prie pacientų teko atleisti gydytoją, kuri pasirodo, dėl to atleidžiama ne pirmą kartą.“ Informantas I10 nurodė, kad darbuotojai, kurie nevykdo įspėjimų ir tęsia netinkamą elgesį, gali net ir netekti darbo: „<...> jei situacija nepasikeis, tikrai manau reikės atsisveikinti su darbuotoja, kuri labiausiai taikė mobingą.“

Kai kurie darbuotojai mano, kad problema įstaigoje yra sprendžiama nepakankamai efektyviai. Pavyzdžiui, informantas I1 teigė, jog jo situacijoje nebuvo imtasi jokių veiksmų: „Mano situacija nebuvo sprendžiama. Net nebuvo užfiksuotas iš tos kolegės tas dalykas, <...> kiek girdėjau nelabai jos yra sprendžiamos, ne visada pripažįstamos.“ Galiausiai, kai kurie informantai neturėjo jokios asmeninės patirties sprendžiant mobingą, todėl negalėjo pateikti išsamios nuomonės šia tema: „Man asmeniškai nėra tekę dalyvauti“ (I5); „Ne, asmeniškai neteko.“ (I9).

Apibendrinant informantų nuomonę galima teigti, kad dalyvavimo patirtys sprendžiant mobingo situacijas yra įvairios. Informantų teigimu, kai kuriose jų patirtose situacijose buvo pasitelktos formalios priemonės, tokios kaip tarnybiniai pranešimai, žodiniai perspėjimai ar net darbuotojų atleidimas. Kitais atvejais darbuotojai jautė vadovų palaikymą, tačiau buvo pastebėjimų, kad sprendimai ne visada būna efektyvūs. Be to, kai kurie darbuotojai jautė, kad jų patirtys nėra tinkamai sprendžiamos, o dalis informantų su tokiais atvejais visai nėra susidūrę.

Analizuojant informantų atsakymus apie mobingo atvejus ir jų sprendimo būdus, galima pastebėti tam tikrus panašumus ir skirtumus tarp darbuotojų grupių. Sveikatos priežiūros specialistai ir administracijos darbuotojai nurodė, jog mobingas X sveikatos centre egzistuoja, sveikatos priežiūros darbuotojai dažniau kalbėjo apie asmeninę mobingo patirtį. Jie dalijosi konkrečiais atvejais, tokiais kaip netinkamas grafiko sudarymas, profesinių ribų peržengimas, socialinė izoliacija ir fizinė agresija. Tuo tarpu administracijos darbuotojai dažniau apie mobingą girdėjo iš šalies. Kalbant apie mobingo tipus, abi grupės sutaria, kad horizontalus mobingas X sveikatos centre yra dažnesnis tarp kolegų, nei tarp vadovų ir pavaldinių. Vertinant mobingo situacijų sprendimo būdus, reikšmingų skirtumų tarp abiejų grupių nepastebėta.

### 3.3.5. Mobingo tvarkos ir prevencinių priemonių įgyvendinimas

Informantų buvo klausama, ar X sveikatos centre aiškiai apibrėžtas mobingas? Jų atsakymai leidžia išskirti 3 pagrindines subkategorijas: įstaigos dokumentuose mobingas yra aiškiai apibrėžtas, mobingas nėra aiškiai apibrėžtas ir mobingo apibrėžimas nėra žinomas darbuotojai apie tokį apibrėžimą nežino. Pažymėtina, kad administracijos darbuotojai dažniau minėjo apie egzistuojančią politiką, tuo tarpu sveikatos priežiūros specialistai dažniau teigė apie tokios informacijos stoką (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Darbuotojų žinios apie mobingo apibrėžimą ir įgyvendinamo tvarką X sveikatos centre

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mobingo apibrėžimas įstaigoje	Mobingas yra aiškiai apibrėžtas	I7: „Įstaigoje yra patvirtinta darbuotojų psichologinio saugumo užtikrinimo politika ir jos įgyvendinimo tvarka, kur yra apibrėžta kas yra mobingas.“ I8: „Mobingas – jėgų disbalansu paremti santykiai darbo vietoje, pasireiškiantys nuosekliu ilgalaikiu netinkamu elgesiu, nukreiptu prieš darbuotoją, kuriais pažeidžiama darbuotojo fizinė, socialinė ar psichologinė gerovė, mažinamas jo produktyvumas bei pasitenkinimas darbu.“ I9: „Taip, mūsų įstaigoje yra patvirtinta darbuotojų psichologinio saugumo užtikrinimo politika ir jos įgyvendinimo tvarka. Joje apibrėžtas psichologinis smurtas ir mobingas.“
	Mobingo apibrėžimas nėra žinomas	I1: „Mano žiniomis, tai ne. Negirdėjau.“ I2: „Manyčiau, kad nelabai.“ I3: „Nežinau, neteko girdėti.“ I4: „Na man nėra žinoma, kad mūsų įstaigoje būtų aiškiai apibrėžta, kas tas mobingas.“ I5: „Nėra tekę girdėti ar kur nors matyti mano darbo aplinkoje kažkokios išskirtos informacijos apie jį.“ I6: „Manau, kad ne.“ I10: „Nežinau, pačiai neteko grynai susipažinti.“

*Sudaryta autorės*

Dalies informantų (3 iš 10) teigimu, X sveikatos centre mobingas yra aiškiai apibrėžtas įstaigos dokumentuose, kuriuose nustatyta psichologinio saugumo užtikrinimo politika bei jos įgyvendinimo tvarka. Ši nuostata labiausiai buvo žinoma informantams iš administracijos darbuotojų grupės (3 iš 4). Informantas I7 teigė: „Įstaigoje yra patvirtinta darbuotojų psichologinio saugumo užtikrinimo politika ir jos įgyvendinimo tvarka, kur yra apibrėžta kas yra mobingas.“ Panašiai atsiliepė ir informantas I9: „Taip, mūsų įstaigoje yra patvirtinta darbuotojų psichologinio saugumo užtikrinimo politika ir jos įgyvendinimo tvarka. Joje apibrėžtas psichologinis smurtas ir mobingas.“ Informantas I8 pateikė ir detalesnį mobingo apibrėžimą, kuris rodo ne tik formalią politiką, bet ir platesnį supratimą apie mobingą: „Mobingas – jėgų disbalansu paremti santykiai darbo vietoje, pasireiškiantys nuosekliu ilgalaikiu netinkamu elgesiu, nukreiptu prieš darbuotoją, kuriais pažeidžiama darbuotojo fizinė, socialinė ar psichologinė gerovė, mažinamas jo produktyvumas bei pasitenkinimas darbu.“

Tačiau kita dalis informantų (7 iš 10) teigė nežinantys apie aiškiai įvardytą mobingo apibrėžimą šioje darbo vietoje. Dauguma šios grupės atstovų buvo informantai iš sveikatos priežiūros specialistų grupės (6 iš 6). Pavyzdžiui informantas I1 teigė: „Mano žiniomis, tai ne. Negirdėjau.“ Panašiai atsiliepė ir informantas I2: „Manychiau, kad nelabai. Man rodos ir nebuvo nei atsiųsta medžiaga kokia ar viešai supažindinti per susirinkimą kokį nors, nesu tikra, bet nepamenu kitaip.“ Taip atsiliepė ir kiti 4 informantai.

Apibendrinant informantų nuomonę galima teigti, kad X sveikatos centre mobingas yra oficialiai apibrėžtas įstaigos dokumentuose, tačiau ši informacija nėra pateikta visiems darbuotojams. Dauguma (3 iš 4) informantų iš administracijos darbuotojų grupės žinojo apie psichologinio smurto apibrėžimą jų centre, o visi informantai iš sveikatos priežiūros specialistų grupės nebuvo susipažinę kaip apibrėžiamas psichologinis smurtas jų centre, ar mano, kad jis nėra aiškiai apibrėžtas.

Siekiant įvertinti darbuotojų žinias apie kreipimosi tvarką dėl mobingo X sveikatos centre, informantų buvo klausama, ar jie žino kokia yra numatyta tvarka mobingo atveju? Iš gautų informantų atsakymų išskirtos trys subkategorijos: aiškiai žinoma tvarka, dalinai žinoma ar neaiški ir nežinoma tvarka (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Darbuotojų žinios apie kreipimosi tvarką dėl mobingo X sveikatos centre

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tvarka, pagal kurią reikėtų kreiptis dėl mobingo X sveikatos centre	Žinoma oficiali tvarka	I7: „Taip, darbuotojų psichologinio saugumo užtikrinimo politikoje ir jos įgyvendinimo tvarkoje yra numatyta, kur reikėtų kreiptis, jei patiri psichologinį smurtą bei mobingą.“ I8: „Taip, žinoma.“ I9: „Taip, mūsų įstaigos darbuotojų psichologinio saugumo užtikrinimo politikoje ir jos įgyvendinimo tvarkoje yra numatyta, kur reikėtų kreiptis jai patiri psichologinį smurtą.“

20 lentelės tęsinys

	Dalinai žinoma ar neaiški tvarka	I2: „Aš manyčiau, kad ne kiek tvarka, bet pati labai pasitikiu savo skyriaus vedėja, tai pirmiausiai kreipiuosi į ją, o taip pat ir vyresniąją skyriaus slaugytoją, <...>.“ I3: „Aiškios tvarkos kaip ir nėra, <...>.“ I4: „<...> pirmiausiai viską aptarti reikia su vadovais, o jei mobingas vyksta iš vadovų darbuotojams kur kreiptis nežinau.“ I5: „<...> bendrai manau reikėtų kreiptis į tiesioginį vadovą ar personalo skyrių.“ I6: „<...> Dabar jau kaip ir žinočiau, bet kai pradėjau dirbti, tikrai ne, visada būna pirmas kartas.“
	Tvarka nėra žinoma	I1: „Kiek man žinoma, tai ne.“ I10: „Neteko girdėti, kad tikrai ta tvarka būtų priimta.“

*Sudaryta autorės*

Informantai iš administracijos darbuotojų grupės dažniau (3 iš 4) nurodė, kad kreipimosi dėl mobingo tvarka įstaigoje yra aiškiai apibrėžta ir žinoma. Informantas I7 teigė: „Taip, darbuotojų psichologinio saugumo užtikrinimo politikoje ir jos įgyvendinimo tvarkoje yra numatyta, kur reikėtų kreiptis, jei patiri psichologinį smurtą bei mobingą.“ Informantas I8 teigė, kad „Taip, žinoma. Teikiamas pranešimas įstaigos vadovui, išdėstant kuo išsamesnes įvykio aplinkybes. Įstaigos vadovas sudaro komisiją, kuriai paveda ištirti įvykio aplinkybes“. Be to, informantas I9 nurodė, jog galima dėl mobingo kreiptis ir anonimiškai: „Asmuo, kuris patyrė mobingą gali kreiptis anonimiškai ir neanonimiškai“. Tai rodo, kad administracijos darbuotojai žino, į ką reikia kreiptis dėl mobingo.

Informantai iš sveikatos priežiūros specialistų grupės dažniau (5 iš 6) išreiškė, kad jiems nėra aiški kreipimosi dėl mobingo tvarka. Pavyzdžiui, informantas I2 sakė: „Aš manyčiau, kad ne kiek tvarka, bet pati labai pasitikiu savo skyriaus vedėja, tai pirmiausiai kreipiuosi į ją, o taip pat ir vyresniąją skyriaus slaugytoją, <...>.“ Tai rodo, kad kai kurie darbuotojai labiau pasitiki ne oficialiais mechanizmais, o asmeniniu vadovų palaikymu. Kitas informantas (I3) teigė: „Aiškios tvarkos kaip ir nėra, tiesiog patarimai vedėjos arba bendradarbių, ką daryti.“, o dar kitas (I4) akcentavo nežinojimą: „<...> pirmiausiai viską aptarti reikia su vadovais, o jei mobingas vyksta iš vadovų darbuotojams kur kreiptis nežinau.“ Tai rodo, kad darbuotojai neturi aiškaus atsakymo, kaip tikslinga elgtis, jei susidurtų su mobingu. Taip pat buvo išreikštas nusivylimas dėl problemos sprendimo: „Esu girdėjusi, kad jei problema nesprendžiama įstaigoje, darbuotojas gali pateikti netgi skundą valstybinei darbo inspekcijai“(I4). Tai leidžia manyti, kad kai kurie darbuotojai nemato kreipimosi įstaigoje kaip veiksmingo sprendimo būdo.

Buvo tokių informantų (2 iš 10), kurie nurodė, kad jiems kreipimosi dėl mobingo tvarka nėra žinoma. Vienas informantas iš sveikatos priežiūros specialistų grupės (I1) teigė: „Kiek man žinoma, tai ne. Galbūt tos tvarkos ir yra, čia tiksliai turbūt atsakyti galėtų administraciją, <...>.“, o vienas informantas iš

administracijos darbuotojų grupės I10 pripažino: „Neteko girdėti, kad tikrai ta tvarka būtų priimta.“ Tai rodo, kad net ir administracijoje ne visi darbuotojai yra gerai informuoti apie kreipimosi dėl mobingo tvarką, o informantai iš sveikatos priežiūros specialistų grupės dažnai (5 iš 6) neturi aiškaus supratimo, kur kreiptis atsitikus mobingui.

Apibendrinant informantų nuomonę galima teigti, kad X sveikatos centre administracijos darbuotojai dažniau buvo susipažinę su kreipimosi dėl mobingo tvarka, tačiau ne visi. Tuo tarpu sveikatos priežiūros specialistams ši tvarka buvo kiek mažiau žinoma ir neaiški, o kai kuriems visai ji nebuvo žinoma.

Siekiant efektyviai valdyti mobingą sveikatos priežiūros įstaigose būtina įgyvendinti prevencinių ir reagavimo priemonių tvarką. Siekiant įvertinti, kaip X sveikatos centre taikomos priemonės mobingui suvaldyti, informantų buvo klausama, kokiomis priemonėmis valdomi mobingo atvejai ir kokia jų nuomonė dėl jų efektyvumo? Buvo išskirtos kategorijos su jose vyraujančiomis subkategorijomis: numatytos priemonės (prevencinės priemonės, reagavimo priemonės) ir priemonių taikymas (nežinojimas apie priemonių taikymą, ribotas priemonių taikymas ir aktyvus taikymas) (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. Priemonės, skirtos suvaldyti mobingą X sveikatos centre

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Numatytos priemonės	Prevencinės priemonės	I6: „<...> daugiau kalbėtis, daugiau bendrauti apie tai, <...>.“ I7: „<...> organizuojami mokymai, padedantys atpažinti ir užkirsti kelią mobingui, mokymai apie bendravimo kultūrą, <...>.“ I8: „Yra paskirtas atsakingas administracijos darbuotojas, kuris jau mus įpareigojo išklaudyti mokymus šia tema <...>.“ I9: „Įstaiga įsipareigojusi gerinti darbo aplinką, kai optimizuojamas darbo krūvis, kad nekiltų stresinės situacijos.“
	Reagavimo priemonės	I4: „Vienintelė man žinoma priemonė, tai tarnybinio rašto rašymas.“ I7: „<...> darbuotojai turi galimybę anonimiškai pranešti apie mobingą, <...>.“ I8: „Esame informuoti, kad turime gerbti vienas kitą ir kiekvienas iš mūsų esame atsakingi už saugią aplinką.“ I9: „Stengiamasi nedelsiant registruoti ir reaguoti į galimus mobingo atvejus, jie taip pat labai atsargiai analizuojami.“
Priemonių taikymas praktikoje	Nežinojimas apie priemonių taikymą	I1: „Konkrečiai pasakyti, kokios tos priemonės yra šioje įstaigoje, negalėčiau, nes nežinau ar yra patvirtinta kažkokia tvarka, <...>.“ I5: „Savo įstaigoje nesu girdėjusi apie priemonių taikymą mobingui suvaldyti.“ I10: „Nežinau, galbūt kažkada buvo užsakyti kursai apie tai, <...>.“
	Ribotas priemonių taikymas	I2: „Manau pirma tai yra pokalbis, bent jau kiek man teko susidurti su mobingu, <...>. O kaip toliau neįsivaizduoju, <...>.“ I3: „Vieną kartą vyko nuotoliniai mokymai, kuriuos užsakė įstaiga, o daugiau kaip ir neteko girdėti.“

21 lentelės tęsinys

	Aktyvus priemonių taikymas	I4: „<...> buvo toks atvejis, kai gydytoja buvo atleista iš darbo.“ I7: „<...> darbuotojai turi galimybę kreiptis dėl emocinės pagalbos.“ I9: „<...> darbuotojai turi galimybę anonimiškai pranešti apie mobingą, organizuojami mokymai padedantys atpažinti ir užkirsti kelią mobingui, mokymai apie bendravimo kultūrą, darbuotojai turi galimybę kreiptis dėl emocinės pagalbos.“
--	----------------------------	--

*Sudaryta autorės*

Prevenčinės priemonės yra vienas iš būdų užkirsti kelią mobingui. Kai kurie informantai (4 iš 10) teigė, kad įstaigoje rengiami mokymai ir vykdoma prevencinė veikla: „<...> organizuojami mokymai, padedantys atpažinti ir užkirsti kelią mobingui, mokymai apie bendravimo kultūrą, <...>“ (I7). Taip pat informantas I8 minėjo, kad „yra paskirtas atsakingas administracijos darbuotojas, kuris jau mus įpareigojo išklausti mokymus šia tema ir jų per visus 2025 metus numatyti net keli.“ Informantas (I9) pabrėžė, kad įstaiga yra įsipareigojusi gerinti darbo aplinką: „Įstaiga įsipareigojusi gerinti darbo aplinką, kai optimizuojamas darbo krūvis, kad nekiltų stresinės situacijos.“ Reagavimo priemonės apima veiksmus, kurių imamasi jau įvykus mobingui. Informantas I4 nurodė, kad įstaigoje egzistuoja tam tikros oficialios priemonės: „Vienintelė man žinoma priemonė, tai tarnybinio rašto rašymas. Po rašto yra reaguojama, kviečiamas tas žmogus pokalbiui, <...>.“ Kitas informantai pabrėžė apie anoniminio pranešimo galimybę: „<...> darbuotojai turi galimybę anonimiškai pranešti apie mobingą <...>“ (I7). Taip pat buvo akcentuotas asmeninės atsakomybės už saugią aplinką aspektas: „Esame informuoti, kad turime gerbti vienas kitą ir kiekvienas iš mūsų esame atsakingi už saugią aplinką“ (I8). Informantas I9 atkreipė dėmesį į administracijos reagavimo svarbą: „Stengiamasi nedelsiant registruoti ir reaguoti į galimus mobingo atvejus, jie taip pat labai atsargiai analizuojami.“

Tačiau praktikoje priemonių taikymas ne visada yra aiškus ar nuoseklus. Kai kurie informantai (3 iš 10) nežinojo, kokios priemonės egzistuoja: „Konkrečiai pasakyti, kokios tos priemonės yra šioje įstaigoje, negalėčiau, nes nežinau ar yra patvirtinta kažkokia tvarka, <...>“ (I1); „Savo įstaigoje nesu girdėjusi apie priemonių taikymą mobingui suvaldyti“ (I5); „Nežinau, galbūt kažkada buvo užsakyti kursai apie tai, <...>“ (I10). Tai rodo, kad informacijos apie galimas priemones sklaida yra nepakankama. Informantas I2 pabrėžė ribotą priemonių taikymą, pastebėdamas, kad jų veiksmingumas gali priklausyti nuo situacijos: „Manau pirma tai yra pokalbis, bent jau kiek man teko susidurti su mobingu, tai yra jis. Abiejų pusių išklauskas draugiškas toks. O kaip toliau neįsivaizduoju, nes neteko patirti, girdėti ar žinoti, kas toliau vyksta.“ Kitas informantas (I3) pastebėjo, kad nors mokymai ir buvo organizuoti, jų poveikis nebuvo ryškus: „Vieną kartą vyko nuotoliniai mokymai, kuriuos užsakė įstaiga, o daugiau kaip ir neteko girdėti.“ Aktyvus priemonių

taikymas buvo pastebėtas tik kai kuriais atvejais. Informantas I4 nurodė, kad buvo situacija, kai smurtautojas sulaukė griežtos bausmės: „<...> buvo toks atvejis, kai gydytoja buvo atleista iš darbo.“ Informantas I9 pasakojo, kad įstaigoje egzistuoja galimybė anonimiškai pranešti apie mobingą bei mokytis jo prevencijos priemonių: „<...> organizuojami mokymai padedantys atpažinti ir užkirsti kelią mobingui, mokymai apie bendravimo kultūrą, darbuotojai turi galimybę kreiptis dėl emocinės pagalbos.“

Apibendrinant informantų nuomonę galima teigti, kad nors X sveikatos centre yra numatytos prevencinės ir reagavimo priemonės, jų taikymas praktikoje yra nevienodas. Vieni informantai dažniau įvardijo egzistuojančias priemones, tuo tarpu kiti nežinojo apie jų egzistavimą ar taikymą. Tai rodo, kad įstaigoje reikalinga aiškesnė informacijos sklaida ir efektyvesnis priemonių įgyvendinimas, siekiant užtikrinti visų darbuotojų saugumą ir gerovę. Analizuojant pagal darbuotojų grupes pastebėta, kad administracijos darbuotojai dažniau akcentavo formalių prevencijos priemonių buvimą: mokymų organizavimą, atsakingo asmens paskyrimą ir administracijos išipareigojimą gerinti darbo aplinką. Sveikatos priežiūros darbuotojai prevencijos priemonių nežinojo arba jas vertino kaip nepakankamai aiškias ir veiksmingas. Jie dažniau nurodė, kad informacija apie prevenciją nėra pakankamai viešinama, o taikomos priemonės praktikoje ne visada būna veiksmingos. Abi grupės pažymėjo, kad mokymai yra viena iš prevencinių priemonių, tačiau sveikatos priežiūros darbuotojai dažniau pabrėžė jų ribotą poveikį.

Informantų buvo klausama, ar jie jaučiasi saugūs pranešdami apie mobingą? Duomenys suskirstyti į dvi kategorijas su jose vyraujančiomis subkategorijomis: darbuotojų saugumą (jaučiasi nesaugūs ir jaučia, kad saugūs) ir sąlygų įtaką šiam saugumo jausmui (asmeninės savybės, asmeninė patirtis ir baimė). Informantų atsakymai parodo nevienodą požiūrį į saugumo užtikrinimą dėl mobingo tiriamame centre, o taip pat atskleidžia nuomonių skirtumus tarp informantų iš sveikatos priežiūros ir administracijos darbuotojų grupių (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Darbuotojų saugumo jausmas pranešant apie mobingo atvejus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojų saugumas	Jaučiasi nesaugūs	I1: „Tikriausiai ne visai saugūs.“ I2: „Aš manau, kad ne, <...>.“ I3: „Ne visai saugūs. Pati rašydama irgi bijojau, kad bus tik dar blogiau, <...>.“ I5: „Mano nuomone darbuotojai vis dar nesijaučia pakankamai saugūs pranešti apie mobingo atvejus.“ I10: „Nepasakyčiau.“

22 lentelės tęsinys

	Jaučia, kad saugūs	I4: „<...> mūsų įstaigoje manau taip.“ I6: „Šiaip manau, kad tikrai saugūs, <...>.“ I7: „Tikiuosi, kad jaučiasi saugūs pranešti apie mobingo atvejus, <...>.“ I8: „Jei šį klausimą būčiau išgirdusi prieš metus, atsakyčiau, kad ne. Bet dabar matyti, kad tiek valstybės institucijų pastangos, tiek ir įstaigos administracijų veiksmai skiria daug dėmesio, siekiant šią padėtį keisti.“ I9: „Aš tikiuosi, kad visi darbuotojai jaučiasi saugūs, nes tikrai sudarytos sąlygos pranešti <...>.“
Sąlygų įtaka saugumui	Asmeninės savybės	I1: „<...> labai priklauso ir nuo žmogaus charakterio, koks jis yra, jeigu jis yra pakankamai drąsus, tai manau tikrai išdrįs pasakyti apie mobingą, <...> jeigu yra uždaresnis, tylesnis, tai, žinoma, jis neišdrįs nueiti pasakyti, kad jaučia mobingą, <...>.“
	Ankstesnė patirtis	I5: „Gal kartais žmonės mato, jog ankstesni skundai nedavė rezultato ar netgi pakenkė.“
	Baimė	I2: „<...> gali išlysti galai, kad pasisakė, pasiskundė ir tuomet gali patirti dar didesnę spaudimą ir mobingą.“ I3: „<...> baisu, kad sužinojus pavardes bus tik dar didesnis mobingas iš to žmogaus.“ I5: „<...> darbuotojai bijo, kad skundas gali dar labiau pabloginti situaciją arba sukelti papildomą spaudimą darbe, taip pat žmonės bijo, kad pranešimas gali baigtis darbo netekimu.“ I10: „Žmonės bijo, kad bus įvardijami kaip skundikai, nors nemanau, kad čia reiktų taip jaustis.“

*Sudaryta autorės*

Informantų saugumo jausmas pranešant apie mobingo atvejus X sveikatos centre yra skirtingas. Analizuojant atsakymus, galima pastebėti, kad dauguma informantų (4 iš 6) iš sveikatos priežiūros specialistų grupės jaučiasi nesaugūs teikdami pranešimus: „Tikriausiai ne visai saugūs.“ (I1); „Aš manau, kad ne, <...>“ (I2); „Ne visai saugūs“ (I3); „Mano nuomone darbuotojai vis dar nesijaučia pakankamai saugūs pranešti apie mobingo atvejus“ (I5). Informantas I10 atkreipė dėmesį į anonimiškumo problemą, sakydamas: „Nepasakyčiau. Kadangi įstaigoje vieni kitus pažįsta, dažnai bijo, kad pranešus apie jį visi sužinos, nors galima pranešti ir anonimiškai.“ Informantai iš administracijos darbuotojų grupės rodė didesnę pasitikėjimą ir saugumo jausmą. 3 iš 4 informantų iš administracijos darbuotojų grupės nurodė: „Tikiuosi, kad jaučiasi saugūs pranešti apie mobingo atvejus, <...>“ (I7); „Jei šį klausimą būčiau išgirdusi prieš metus, atsakyčiau, kad ne. Bet dabar matyti, kad tiek valstybės institucijų pastangos, tiek ir įstaigos administracijų veiksmai skiria daug dėmesio, siekiant šią padėtį keisti“ (I8); „Aš tikiuosi, kad visi darbuotojai jaučiasi saugūs, nes tikrai sudarytos sąlygos pranešti <...>“ (I9).

Sąlygų įtaka darbuotojų saugumui yra akivaizdi ir susijusi su keliais veiksniais. Vienas iš jų – asmeninės savybės. Informantas I1 nurodė, kad darbuotojų saugumas pranešant apie mobingą „labai priklauso ir nuo žmogaus charakterio, koks jis yra, jeigu jis yra pakankamai drąsus, tai manau tikrai išdrįs

pasakyti apie mobingą, <...> jeigu yra uždaresnis, tylesnis, tai, žinoma, jis neišdrįs nueiti pasakyti, kad jaučia mobingą.“ Tai rodo, kad individualūs asmenybės bruožai lemia darbuotojų sprendimą pranešti arba nepranešti apie mobingą. Kitas veiksnys – ankstesnė patirtis. Informantas I5 išreiškė nuomonę, kad pranešimai apie mobingą gali būti neveiksmingi, nes ankstesni bandymai pateikiant skundą nedavė rezultatų: „Gal kartais žmonės mato, jog ankstesni skundai nedavė rezultato ar netgi pakenkė.“

Tačiau dažniausiai informantų (4 iš 10) atsakymuose pasirodantis veiksnys buvo baimė. Kai kurie informantai (3 iš 6) iš sveikatos priežiūros darbuotojų grupės bijo ne tik galimų pasekmių, bet ir asmeninių padarinių. Pavyzdžiui, informantas I2 teigė: „<...> gali išlysti galai, kad pasisakė, pasiskundė ir tuomet gali patirti dar didesnę spaudimą ir mobingą.“ Informantas I3 pritarė: „<...> baisu, kad sužinojus pavardes bus tik dar didesnis mobingas iš to žmogaus.“ Be to, informantas I5 atkreipė dėmesį į galimas neigiamas pasekmes: „<...> darbuotojai bijo, kad skundas gali dar labiau pabloginti situaciją arba sukelti papildomą spaudimą darbe, taip pat žmonės bijo, kad pranešimas gali baigtis darbo netekimu.“ Informantas iš administracijos darbuotojų grupės I10 pažymėjo dar vieną aspektą – darbuotojai gali būti įvardijami kaip skundikai: „Žmonės bijo, kad bus įvardijami kaip skundikai, nors nemanau, kad čia reiktų taip jaustis.“

Apibendrinant informantų nuomonę galima teigti, kad sveikatos priežiūros darbuotojai dažniau jaučiasi nesaugūs pranešdami apie mobingą, o jų sprendimą didele dalimi lemia asmeniniai bruožai, ankstesnė patirtis ir baimė. Informantai iš administracijos darbuotojų grupės yra labiau linkę manyti, kad įstaigoje yra sudarytos tinkamos sąlygos pranešti apie mobingo atvejus.

Siekiant išsiaiškinti, kokie galėtų būti administracijos veiksmai, skirti mažinti mobingą X sveikatos centre, buvo klausama, kokių veiksmų galėtų imtis administracija, kad mobingo būtų mažiau? Analizuojant duomenis, išskirtos šešios subkategorijos: dažnesni susirinkimai ir diskusijos, vadovų ir darbuotojų mokymai, aiškios taisyklės ir politika, anoniminiai pranešimo kanalai, aiški reakcija į skundus ir asmeninė atsakomybė (žr. 23 lentelę).

23 lentelė. Administracijos veiksmai mažinant mobingą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Veiksmai, mažinantys mobingą įstaigoje	Dažnesni susirinkimai ir diskusijos	I1: „<...> reiktų jau tada ne tik bendrų ir periodinių susitikimų, kaip jau minėjau, bet dar reiktų atskirų. <...>.“ I2: „<...> daryti visokius, kad ir mažus, susirinkimus ar seminarus skyriams <...>.“ I6: „Manau ir susirinkimai būtini, <...>.“

23 lentelės tęsinys

Vadovų ir darbuotojų mokymai	I5: „<...> svarbu, kad būtų reguliariai organizuojami mokymai vadovams ir darbuotojams <...>.“ I7: „<...> vadovų ir darbuotojų mokymai apie mobingą bei mobingo pasekmes, <...>.“ I8: „Mokymų organizavimas tiek darbuotojams, tiek įstaigos administracijai.“ I10: „Galbūt rengti mokymus dažniau, nei kartą per kelis metus apie mobingą.“
Aiškios taisyklės ir politika	I5: „Administracija galėtų sukurti ir viešai paskelbti politiką prieš mobingą, aiškiai apibrėžti, kas laikoma mobingu, kokios bus pasekmės jį vykdantiems asmenims.“ I7: „<...> tai apibrėžtos aiškios taisyklės ir politika, su kuriomis supažindinami visi darbuotojai, <...>.“ I8: „<...> informuoti darbuotojus ir nuolat jiems priminti, kad įstaigoje taikoma nulinė tolerancija bet kokios formos mobingo apraiškoms.“ I10: „Ir labai svarbu viešai ir aiškiai komunikuoti, kad mobingas nepripažįstamas šioje įstaigoje.“
Anoniminiai pranešimo kanalai	I5: „<...> diegti anoniminių pranešimų kaip kokį pašta, kad darbuotojai jaustųsi saugūs pranešti apie problemas <...>.“ I7: „<...> anoniminiai skundų kanalai, palaikymo mechanizmai aukoms, pavyzdžiui, psichologo pagalba, <...>.“ I9: „<...> anoniminiai skundų kanalai <...>.“
Aiški reakcija į skundus	I5: „<...> sukurti nepriklausomą komisiją, kuri objektyviai nagrinėtų skundus ir užtikrintų, kad tyrimas būtų nešališkas bei greitai reaguotų į skundus.“ I8: „Darbuotojas turi būti užtikrintas, kad mobingo galimi atvejais bus objektyviai ištirti ir darbuotojas sulauks tiek psichologinės, tiek kitokios pagalbos.“
Asmeninė atsakomybė	I3: „Skatinti drąsiau ir atviriau kalbėti apie mobingą, viešinti faktus ar asmenis, kurie linkę į mobingą.“ I4: „<...> pirmiausiai reikia patiems žmonėms išmokti valdyti emocijas, <...>.“

Sudaryta autorės

Vienas iš svarbesnių veiksnių, mažinant mobingą, yra dažnesni susirinkimai ir diskusijos tarp darbuotojų. Informantai akcentavo, kad būtina ne tik organizuoti bendrus susirinkimus, bet ir skirti atskirą dėmesį vadovų mokymui. Informantas I1 teigė: „reiktų jau tada ne tik bendrų ir periodinių susitikimų, kaip jau minėjau, bet dar reiktų atskirų. <...> kaip vadovams reiktų elgtis, kad jie nespautų savo darbuotojų, kad nepradėtų kelti to mobingo kitiems.“ Panašią nuomonę išreiškė ir informantas I6, pabrėždamas, kad „susirinkimai būtini, kad kartu sėdėti ir bendrauti susirinkime, kuo ten daugiau susirinktų ir žinotų esamą situaciją, tuo būtų geriau ir greičiau viskas sprendžiama.“ Vadovų ir darbuotojų mokymai taip pat laikomi reikšminga priemone. Informantas I5 pabrėžė, kad „svarbu, kad būtų reguliariai organizuojami mokymai vadovams ir darbuotojams apie mobingo pažinimą, jo pasekmes ir prevenciją <...>.“ Be to, informantas I8

akcentavo, kad „turi būti paskirtas konkretus darbuotojas, kuris būtų atsakingas už saugios aplinkos – tiek fizinės, tiek ir psichologinės kūrimą. Jis turėtų nuolat tobulintis šioje srityje ir gautomis žiniomis dalintis su visais įstaigos darbuotojais.“

Aiškios taisyklės ir politika leidžia užtikrinti skaidrumą ir bendrą įstaigos poziciją mobingo atžvilgiu. Informantas I5 siūlė: „Administracija galėtų sukurti ir viešai paskelbti politiką prieš mobingą, aiškiai apibrėžti, kas laikoma mobingu, kokios bus pasekmės jį vykdančioms asmenims.“ Informantas I7 papildė, jog yra svarbu „apibrėžtos aiškios taisyklės ir politika, su kuriomis supažindinami visi darbuotojai, <...> parodoma aiški pozicija, kad smurtautojai nepageidaujami ir nėra palaikoma tokia bendravimo kultūra.“ Darbuotojai taip pat pabrėžė anoniminių pranešimo kanalus kaip priemonę, leidžiančią informuoti administraciją apie galimus mobingo atvejus. Informantas I5 siūlė „diegti anoniminių pranešimų kaip kokią paštą, kad darbuotojai jaustųsi saugūs pranešti apie problemas <...>.“ Panašią mintį išreiškė ir informantas I7: „<...> anoniminiai skundų kanalai, palaikymo mechanizmai aukoms, pavyzdžiui, psichologo pagalba, <...>.“

Aiški reakcija į skundus laikoma būtina sąlyga efektyviam mobingo mažinimui. Informantas I5 pažymėjo, kad reikėtų „sukurti nepriklausomą komisiją, kuri objektyviai nagrinėtų skundus ir užtikrintų, kad tyrimas būtų nešališkas bei greitai reaguotų į skundus.“ Informantas I8 papildė, kad „darbuotojas turi būti užtikrintas, kad mobingo galimi atvejais bus objektyviai ištirti ir darbuotojas sulauks tiek psichologinės, tiek kitokios pagalbos.“ Galiausiai, informantai akcentavo asmeninės atsakomybės svarbą. Informantas I3 išreiškė nuomonę, kad būtina „skatinti drąsiau ir atviriau kalbėti apie mobingą, viešinti faktus ar asmenis, kurie linkę į mobingą.“ Tuo tarpu informantas I4 pabrėžė, kad „pirmiausiai reikia patiems žmonėms išmokti valdyti emocijas, „nusileisti ant žemės“ ir nustoti save aukštinti, tuomet manau šiek tiek sumažėtų ir mobingo atvejų.“

Apibendrinant informantų nuomonę galima teigti, kad administracija turi taikyti kompleksines priemones siekiant sumažinti mobingą X sveikatos priežiūros įstaigoje. Reguliarūs susirinkimai ir diskusijos, darbuotojų mokymai, aiškios taisyklės, anoniminiai skundų kanalai, greita reakcija į skundus ir asmeninė atsakomybė gali sukurti palankesnę ir saugesnę darbo aplinką. Analizuojant sveikatos priežiūros darbuotojų ir administracijos darbuotojų įžvalgas apie priemones, mažinančias mobingą, galima matyti, kad sveikatos priežiūros darbuotojai dažniau akcentavo susirinkimų ir diskusijų svarbą, ypač tarp kolegų ir vadovų, siekiant greičiau spręsti problemas ir gerinti tarpusavio santykius. Jie taip pat pabrėžė reguliarių mokymų darbuotojams ir vadovams būtinybę. Administracijos darbuotojai, savo ruožtu, labiau akcentavo struktūrines priemones – būtinybę paskirti atsakingą asmenį už saugios aplinkos kūrimą, parengti aiškią politiką prieš mobingą bei užtikrinti, kad darbuotojai būtų supažindinami su taisyklėmis ir įstaigos pozicija

šiuo klausimu. Abi grupės palaikė idėją apie anoniminius pranešimų kanalus ir objektyvų, nešališką skundų nagrinėjimą.

### 3.4. Tyrimo rezultatų aptarimas

Atlikus kokybinį tyrimą prieita prie šių išvadų:

1. Informantai nurodė, kad mobingas pasižymi pasikartojančiu, ilgalaikiu ir kryptingu elgesiu, kuriuo siekiama sumenkinti, pažeminti ar pašalinti asmenį iš darbo vietos. Jų teigimu, mobingas dažniausiai nukreiptas prieš vieną asmenį, o smurtautojas gali būti tiek vienas asmuo, tiek asmenų grupė. Informantai pastebėjo, kad mobingas dažnu atveju pasižymi aiškiu jėgų pasiskirstymu. Lyginant su moksliniais tyrimais, informantų pateikiami mobingo apibrėžimai sutampa su nurodytais mokslinėje literatūroje, o tai rodo, kad jie supranta šio reiškinio esmę.
2. Tyrimo rezultatai rodo, kad informantai žino apie skirtingus mobingo tipus ir geba juos atskirti. Jie išskyrė keturis mobingo tipus: horizontalų, vertikalų, institucinį ir mobingą iš pacientų. Pasak informantų, horizontalus mobingas vyksta tarp tas pačias ar panašias pareigas užimančių kolegų, pasireiškia tarpusavio apkalbomis, pavyduliavimu bei ignoravimu. Vertikalus mobingas kyla tarp vadovo ir pavaldinio, tačiau vienas informantas pabrėžė, kad jis gali vykti ir atvirkštine kryptimi – iš darbuotojo į vadovo pusę. Vienas informantas nurodė, kad gali vykti ir institucinis mobingas, kuris pasireiškia per netinkamai kuriamas darbo sąlygas, skatinamą nuolatinę konkurenciją ir neaiškiai apibrėžtą įstaigos kultūrą ir politiką. Dar vienas informantas nurodė apie galimą mobingą iš pacientų. Pasak jo, jis pasireiškia perdėtais reikalavimais, o dažnai – netiesiogiai, interneto erdvėje. Nors moksliniuose tyrimuose pastarasis mobingo tipas sveikatos priežiūroje minimas gana dažnai, tačiau informantai jo neįvardijo kaip pasikartojančio reiškinio. Jų manymu, dažniausiai tarp sveikatos priežiūros specialistų pasitaiko horizontalus mobingo tipas, kurio pagrindinė priežastis – konkurencija. Tačiau moksliniuose darbuose dažniau aprašoma, kad tarp sveikatos specialistų pasitaiko vertikalus mobingo tipas.
3. Informantų teigimu, mobingo atsiradimą lemia daugybė priežasčių, tarp kurių dažniausiai minimos: didelis darbo krūvis ir stresas, pavydas ir konkurencija, netinkama įstaigos kultūra, asmeninės savybės ir ambicijos, hierarchija ir atsakomybės stoka. Dažniausiai informantai nurodė, kad mobingas kyla dėl pavydo, konkurencijos ir netinkamos įstaigos kultūros. Informantų atsakymai sutampa su mokslininkų išskiriamomis priežastimis. Be to, iš informantų pasisakymų galima pastebėti, kad dažniausiai vyrauja socialinės ir organizacinės priežastys.

4. Pusė informantų nurodė, kad mobingo atsiradimui didelę įtaką daro stresas ir darbo krūvis. Pasak jų, didelis stresas gali dar labiau stiprinti konfliktus darbo vietoje. Informantai taip pat nurodė, kad mobingo atsiradimui įtaką daro konkurencija bei emocinės įtampos pasekmės. Kaip pastebėjo informantai, konkurencija dažniausiai kyla dėl pavydo ir dažniau pasireiškia tarp seniau dirbančių darbuotojų ir naujokų. Emocinė įtampa ypač išryškėja komandiniame darbe, pavyzdžiui, tarp sveikatos priežiūros specialistų, kur vieno asmens patiriamas stresas gali paveikti ir kitus. Vienas informantas pastebėjo, kad sveika konkurencija gali skatinti tobulėjimą, tačiau svarbu atskirti, kada ji išlieka naudinga, o kada tampa žalinga.
5. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad informantai nurodė nemažai mobingo pasekmių, kurios veikia ne tik auką, bet ir jos artimuosius, įstaigą ir visuomenę. Pasekmės aukai – psichologinė ir emocinė žala, fiziniai negalavimai (pavyzdžiui, galvos skausmai, virškinimo sutrikimai, širdies ligos), motyvacijos ir produktyvumo mažėjimas darbo aplinkoje. Pasekmės artimiesiems – emocinė įtampa, bendravimo problemos ir konfliktai šeimoje. Pasekmės įstaigai – sumažėjęs darbuotojų efektyvumas ir prastėjanti darbo atmosfera. Pasak informantų, nukentėję nuo mobingo darbuotojai yra nuolat įsitempę, o tai jiems neleidžia efektyviai dirbti bei siekti profesinių tikslų. Pasekmės visuomenei – ilgalaikis mobingo poveikis gali sukelti finansinius nuostolius ir socialines problemas. Tai patvirtina ir ankstesni moksliniai tyrimai, kuriuose pabrėžiama, kad mobingas lemia didesnes gydymo bei terapijos išlaidas ir mažėjančią visuomenės produktyvumą dėl didėjančios darbuotojų kaitos.
6. Informantų teigimu, mobingas daro neigiamą įtaką darbuotojų tarpusavio santykiams. Tai, pasak jų, pasireiškia kaip padidėjęs tarpusavio nepasitikėjimas, padidėjęs atsargumas, atsiribojimas nuo kolektyvo ir nuolatiniai konfliktai, kurie sukelia didelę įtampą. Rezultatai taip pat rodo, kad mobingas veikia ir bendrą darbo klimata. Tai pasireiškia slegiančia ir įtempta atmosfera, sumažėjusiu bendradarbiavimu bei ilgai formuojasi neigiamas įstaigos įvaizdis.
7. Vertinant tyrimo duomenis galima matyti, kad 7 iš 10 informantų yra patyrę arba stebėję mobingo situaciją iš šalies. Šie atvejai pasireiškė nepatogiu darbo grafikų sudarinėjimu, netinkamu bendravimu, spaudimu ir patyčiomis nėštumo metu ir po jo, gydytojų mobingu prieš slaugytojus, kolegų ignoravimu ir pajuokomis. Stebėdami mobingo situacijas iš šalies, informantai stebėjo psichologinį spaudimą ir pažeminimą kitų akivaizdoje, gydytojų fizinį smurtą. Likę informantai mobingo nebuvo patyrę arba stebėję iš šalies.
8. Informantų teigimu, X sveikatos centre dažniausiai pasitaiko horizontalus mobingo tipas. Vienas informantas tai siejo su ilgu laiku, praleidžiamu su kolegomis bei dėl to kylančia konkurencija ir

- pavydu. Nors tiek Lietuvoje, tiek užsienyje atlikti tyrimai rodo, kad sveikatos priežiūros specialistai dažniau susiduria su vertikaliu mobingu, tiriamoje įstaigoje jis pasireiškė rečiau nei horizontalus.
9. Tyrimo rezultatai rodo, kad daliai informantų yra tekę dalyvauti sprendžiant mobingo situacijas. Dažniausiai tai vyko aukoms rašant tarnybinius pranešimus ar oficialius skundus, o smurtautojai už tai sulaukė žodinių įspėjimų ar net buvo atleisti. Vienas informantas dalijosi patirtimi, kad patyręs mobingą jautė stiprų tiesioginių vadovų palaikymą, kuris padėjo lengviau išgyventi situaciją. Kiti informantai neturėjo asmeninės patirties sprendžiant mobingą, o vienas informantas teigė, kad jo mobingo situacija visai nebuvo spręsta.
  10. Didžioji dalis informantų teigė, kad X sveikatos centre mobingo sąvoka nėra aiškiai apibrėžta. Tik keli informantai, dirbantys administracijoje, nurodė, kad įstaigoje egzistuoja aiškus mobingo apibrėžimas. Vis dėlto, išanalizavus X sveikatos centro smurto ir priekabiavimo politiką, paaiškėjo, kad mobingas jame yra apibrėžiamas kaip netinkamas elgesys tarp kolegų, pažeidžiantis darbuotojo gerovę ir pasitenkinimą darbu. Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad darbuotojai nėra tinkamai supažindinti su esama tvarka. Šią įžvalgą patvirtina ir ankstesni moksliniai tyrimai, kuriuose dažnai pabrėžiama, kad sveikatos priežiūros įstaigose trūksta aiškių mobingo prevencijos priemonių ir informacijos apie šį reiškinį. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad ši problema aktuali ir X sveikatos centre.
  11. Pusė informantų nurodė, kad apie tvarką, pagal kurią turėtų kreiptis dėl mobingo, jie žino tik iš dalies. Jie svarstė, kad galbūt reikėtų rašyti oficialius skundus ar pranešti tiesioginiam vadovui, tačiau tikslios tvarkos nenurodė. Tuo tarpu beveik visiems informantams iš administracijos darbuotojų grupės tvarka buvo žinoma ir aiški. Du informantai visiškai nežinojo jokios oficialios tvarkos. Išanalizavus X sveikatos centro smurto ir priekabiavimo politiką galima matyti, kad įstaigoje egzistuoja aiški tvarka, pagal kurią reikėtų kreiptis patyrus mobingą: rašyti anoniminius ar neanoniminius pranešimus darbų saugos ir sveikatos specialistui, o gavus skundą sudaroma komisija mobingo atvejui spręsti. Atsižvelgiant į tai, galima daryti prielaidą, kad X sveikatos centre tik administracijos darbuotojai buvo tinkamai susipažinę su oficialia tvarka, o didžioji dalis sveikatos priežiūros specialistų jautėsi neinformuoti arba nepakankamai aiškiai supažindinti su galiojančia kreipimosi dėl mobingo tvarka.
  12. Informantų teigimu, X sveikatos centre egzistuoja keli būdai mobingui suvaldyti. Tai apima mokymus apie mobingą, diskusijas apie realias situacijas, paskirto atsakingo asmens veiklą skleidžiant su mobingu susijusią informaciją bei įstaigos įsipareigojimą gerinti darbo aplinką. Tarp reagavimo priemonių informantai nurodė tarnybinių raštų rašymą, anoniminius pranešimus bei jų

registravimą ir reagavimą. Tačiau informantų nuomonės dėl šių priemonių taikymo išsiskyrė. Dauguma informantų teigė, kad praktikoje priemonės nėra įgyvendinamos arba taikomos ribotai. Tik keli informantai pastebėjo, kad įstaiga aktyviai taiko prevencines priemones, pavyzdžiui, įstaiga yra organizavusi mokymus apie mobingą bei buvo atleista gydytoja dėl pasikartojančio psichologinio terorizavimo. Išanalizavus X sveikatos centro smurto ir priekabiavimo politiką galima matyti, kad įstaigoje egzistuoja išsamiai aprašyta prevencijos ir reagavimo tvarka. Joje aprašomos tokios prevencinės priemonės kaip mokymai smurto temomis, darbuotojų konsultavimas, anonimiškumo užtikrinimas, psichologinė ir teisinė pagalba, taip pat pastangos užtikrinti saugią ir pagarbią darbo aplinką. Taigi, galima teigti, jog informantų išsakytos įžvalgos iš esmės atitinka įstaigos oficialią politiką, tačiau dalis jų išreiškė abejones dėl praktinio šių priemonių įgyvendinimo efektyvumo.

13. Tyrimo duomenys rodo, kad pusė informantų mano, jog darbuotojai X sveikatos centre jaučiasi saugūs pranešdami apie mobingą. Tačiau šią nuomonę dažniau išreiškė informantai iš administracijos darbuotojų grupės. Tuo tarpu kiti informantai pabrėžė nesaugumo jausmą, nes bijo, kad pranešimai nebus anonimiški. Informantai iš administracijos darbuotojų grupės tikėjosi, kad darbuotojai jaučiasi saugūs, nes įstaigoje sudarytos visos sąlygos pranešti apie mobingą. Ši pozicija atitinka X sveikatos centro smurto ir priekabiavimo politikos nuostatas, kuriose deklaruojamas darbuotojų anonimiškumo užtikrinimas bei skatinimas pranešti apie bet kokius netinkamo elgesio atvejus. Informantai taip pat išskyrė papildomus veiksnius, lemiančius saugumo jausmą pranešant apie mobingą: asmeninės savybės, individualūs asmenybės bruožai, ankstesnė patirtis, kuri dažnai būna neigiama. Tai leidžia daryti prielaidą, kad formalių sąlygų egzistavimas ne visuomet užtikrina realų saugumo jausmą.
14. Remiantis tyrimo duomenimis, informantai X sveikatos centre susiduria su šiomis problemomis: jie nėra tinkamai supažindinti su smurto ir priekabiavimo politikos tvarka bei jos taikymu, abejoja taikomų mobingo prevencijos priemonių veiksmingumu, taip pat nesijaučia pakankamai saugūs pranešdami apie patiriamą mobingą.
15. Informantų teigimu, administracija galėtų imtis kelių svarbių priemonių mobingo prevencijai ir valdymui. Jie administracijai siūlė rengti dažnesnius susirinkimus ir diskusijas, vadovų ir darbuotojų mokymus apie mobingą, aiškiai apibrėžti taisykles ir politiką, kurioje būtų akcentuojama, kad mobingas įstaigoje visiškai nepageidaujamas. Taip pat informantai paminėjo anoniminius pranešimo kanalus bei greitą ir aiškiai reglamentuotą reakciją į skundus. Keletas informantų pabrėžė, kad atsakomybė už mobingo valdymą tenka ne tik administracijai, bet ir patiems darbuotojams.

## IŠVADOS

Išnagrinėjus prevencijos politiką Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose, remiantis atliktu kokybiniu dėl mobingo X sveikatos centro atvejo tyrimu, prieita prie šių išvadų:

1. Mobingas yra kompleksinis, kryptingas ir ilgalaikis psichologinis smurtas darbo aplinkoje. Išskiriami du mobingo tipai: horizontalus (tarp tokias pačias ar panašias pareigas užimančių darbuotojų) ir vertikalus (dažniausiai mobingas taikomas iš vadovo pavaldiniui arba retai – iš pavaldinio vadovui). Mobingo priežastys skirstomos į organizacines, socialines ir asmenines. Mobingo formos gali būti verbalinės, socialinės, profesinės ar net fizinės. Išskiriamos keturios mobingo stadijos, kurios progresuodamos kelia vis stipresnes neigiamas pasekmes darbuotojo psichikos sveikatai, profesinei veiklai ir asmeniniam gyvenimui. Mobingas taip pat daro žalą ir organizacijoms – dėl jo mažėja darbo efektyvumas, didėja darbuotojų kaita ir susidaro neigiamas įstaigos įvaizdis. Mobingas paliečia ir visuomenę – per padidėjusį sveikatos paslaugų poreikį ir netiesioginius ekonominius nuostolius. Pagal aptartus mobingo aspektus buvo suformuluoti tyrimo klausimai kokybiniam tyrimui atlikti, t. y. kaip X sveikatos centre apibrėžiamas mobingas, kokie išskiriami tipai, kokios nurodomos priežastys jam atsirasti, kokios galimos pasekmės darbuotojui, jo artimiesiems, įstaigai ir visuomenei ir kaip jis sprendžiamas bei kokios numatomos prevencijos priemonės jam neutralizuoti.
2. Atlikus antrinę šaltinių apie mobingo reiškinį sveikatos priežiūros įstaigose analizę, nustatyta, kad tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių tyrimuose mobingas vertinamas kaip aktuali problema, nes mobingą sveikatos priežiūroje patiria 16,8–62,3 proc. darbuotojų. Palyginus užsienio ir Lietuvos autorių atliktus tyrimus, galima teigti, kad užsienio tyrimuose daugiau dėmesio skiriama individualioms mobingo priežastims nustatyti, tokioms kaip pavydas bei darbuotojo išvaizda, o Lietuvos tyrimuose išryškinamos organizacinės mobingo priežastys – nekompetentinga vadyba, prastas mikroklimatas, neaiškios atsakomybės ribos. Lietuvos tyrimuose dažniau minimos tokios mobingo formos kaip įžeidžiančios replikos, psichologinis spaudimas ir laisvos nuomonės raiškos ribojimas, o užsienio tyrimuose daugiau akcentuojamos tokios mobingo formos kaip per didelė darbo kontrolė, profesinio statuso žeminimas, gandų bei apkalbų skleidimas. Lyginant mobingo pasekmes būtina pažymėti, kad užsienio tyrimuose akcentuojamos pasekmės profesinei savivertei ir organizacinei kultūrai, o Lietuvos tyrimuose – darbuotojų emocinei būklei ir santykiams tarp kolegų. Užsienio ir Lietuvos tyrimuose pabrėžiamas mobingo prevencinių priemonių trūkumas.
3. Išanalizavus Lietuvos ir užsienio dokumentus apie mobingo prevencijos politiką, paaiškėjo, kad nors mobingas ir neturi atskiro jį reguliuojančio įstatymo, jis įtrauktas į įvairius nacionalinius ir

tarptautinius teisės aktus. ES dokumentuose, tokiuose kaip TDO konvencija Nr. 190, ES Pagrindinių teisių chartija ar Tarybos direktyva 2000/78/EB, akcentuojama darbdavio atsakomybė užtikrinti orias ir saugias darbo sąlygas bei kovoti su bet kokia diskriminacija ar psichologiniu smurtu darbo vietoje. Lietuvos teisės aktuose, tokiuose kaip Darbo kodeksas, Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas bei sveikatos priežiūros įstaigoms skirti įsakymai, nurodomos konkrečios darbdavių pareigos, ypač kuriant aiškią mobingo prevencijos tvarką bei su ja supažindinant darbuotojus. Pastebėta, kad ES dokumentai dažniau apibrėžia bendras vertybines nuostatas ir žmogaus teisių apsaugą, o Lietuvos teisės aktai detaliau reglamentuoja pačias prevencines procedūras ir atsakomybės ribas. Prevencinė sistema apima pirmines (psichologinės darbo aplinkos gerinimas, smurto darbe registravimas, organizacijos kultūra), antrines (informavimas ir mokymas) ir tretines (pagalba psichologinio smurto aukoms, mobingo patirties perdavimas ir drausminės procedūros smurtautojui) priemonės, kurios reikalingos kurti palankiai darbo aplinkai ir kultūrai. Akcentuojamas poreikis ne tik reaguoti į mobingo atvejus, bet ir juos užkardyti: formuoti palankią organizacinę kultūrą, skirti dėmesio darbuotojų emocinei gerovei bei stiprinti bendradarbiavimą kolektyve. Prevencinės priemonės mobingui užkardyti nurodomos tokios kaip mobingo atvejų registravimas, greitas reagavimas į pranešimus, mokymai apie mobingą, darbuotojų informavimas apie įstaigoje galiojančią tvarką dėl mobingo.

4. Atlikus kokybinį tyrimą dėl mobingo prevencijos ir valdymo X sveikatos centre, paaiškėjo, kad darbuotojai supranta mobingo reiškinį, atpažįsta jo formas ir priežastis. Informantų teigimu, įstaigoje dažniau pasireiškia horizontalus mobingo tipas. Sveikatos centre vyraujančios mobingo formos apima nesąžiningą darbo grafikų sudarymą, įžeidžiančias replikas, užduočių perkėlimą, socialinę izoliaciją ir net fizinį agresyvumą. Remiantis X sveikatos centro smurto ir priekabiavimo politika, darbuotojams, patyrusiems mobingą, gali būti suteiktos psichologo konsultacijos, taip pat teikiama informacija apie nemokamą teisinę pagalbą. Tačiau įstaiga ir darbuotojai susiduria su praktiniais mobingo prevencijos ir jo valdymo iššūkiais. Nors įstaigoje yra parengta smurto ir priekabiavimo politika su aiškiai nurodytomis priemonėmis dėl mobingo, daugumos informantų nuomone, darbuotojai nėra tinkamai supažindinti apie jos tvarką ir taikymą. Be to, dalis informantų abejoja apie mobingo prevencinių priemonių veiksmingumą praktikoje, taip pat nesijaučia pakankamai saugūs norėdami apie jį pranešti. Tai leidžia teigti, kad įstaiga, siekdama veiksmingesnės mobingo prevencijos, turi skirti didesnę dėmesį praktiniam mobingo prevencijos politikos įgyvendinimui ir darbuotojų informavimui kaip reikėtų elgtis mobingo atveju.

## PASIŪLYMAI

### **Darbuotojams:**

- Patyrus mobingą, reikėtų nedelsti ir kreiptis į įstaigos administraciją, pranešant apie patirtą situaciją. Svarbu pasitikėti įstaigoje sudaryta komisija – ji užtikrina, kad pateikta informacija bus laikoma konfidencialia. Esant poreikiui, darbuotojas taip pat gali kreiptis į išorines institucijas (pavyzdžiui, Valstybinę darbo inspekciją, lygių galimybių kontrolieriaus tarnybą, profesinę sąjungą), kurios gali suteikti reikiamą pagalbą ar konsultacijas. Pastebėjus ar sužinojus apie mobingo atvejį, būtina apie tai informuoti atsakingus asmenis ir nelikti pasyviu stebėtoju.
- Kasdienėje veikloje svarbu išlaikyti pagarbą bendradarbiams ir pacientams, vengti žeminančio ar trikdančio elgesio. Darbuotojai turi būti informuoti, kad už netinkamą elgesį taikoma įstaigos vidaus taisyklėse numatyta atsakomybė – šiurkštus darbo pareigų pažeidimas.
- Susidūrus su netinkamu kolegos elgesiu, rekomenduojama mandagiai ir aiškiai išreikšti, kad toks elgesys yra nepriimtinas ir turi būti nutrauktas.

### **X sveikatos centrai:**

- Užtikrinti aiškų darbuotojų supažindinimą su įstaigos mobingo prevencijos tvarka. Nauji darbuotojai turėtų būti raštu informuoti apie galiojančią politiką ir privalomai pasirašyti, kad su ja susipažino.
- Akcentuoti galimybę pranešti apie patirtą mobingą anonimiškai, o pateikus neanonimiškai – garantuoti visišką konfidencialumą. Rekomenduojama diegti papildomas saugias pranešimo priemones. Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas tam, kad asmuo, priimančias pranešimus, pasižymėtų empatija ir gebėjimu jautriai reaguoti.
- Skatinti darbuotojų pasitikėjimą sistema – užtikrinti, kad tyrimas būtų atliekamas objektyviai ir nedelsiant. Informuoti suinteresuotus asmenis apie tyrimo eigą ir sprendimą. Aukoms turėtų būti suteikta emocinė ir psichologinė pagalba (pavyzdžiui, psichologo konsultacijos), o smurtautojui – paskirtos tinkamos sankcijos (pavyzdžiui, laikinas nušalinimas nuo pareigų).
- Organizuoti reguliarius mokymus visiems darbuotojams (įskaitant administraciją ir vadovus), kurie apimtų ne tik teoriją, bet ir realių atvejų analizę. Taip pat skatinti bendravimą per neformalius renginius, stiprinančius komandinius ryšius.
- Renkant naujus vadovus ar aukštesnių pozicijų darbuotojus, svarbu vertinti jų emocinį intelektą, gebėjimą organizuoti darbo krūvį bei prižiūrėti kolektyvo mikroklimatą. Esant galimybei pasidomėti apie kandidatų elgesį ankstesniuose kolektyvuose.

- Reguliariai peržiūrėti įstaigos mobingo prevencijos politiką. Personalo administratoriui kartu su darbų saugos ir sveikatos specialistu patartina rengti reguliarias vidines įstaigos apklausas, kad būtų galima stebėti mobingo raišką ir darbinę atmosferą, o pagal tai koreguoti smurto ir priekabiavimo politiką.

#### **Sveikatos apsaugos ministerijai:**

- Reguliariai skleisti informaciją apie tai, kur ir kaip sveikatos priežiūros specialistai gali pranešti apie patirtą mobingą ne tik įstaigos viduje, bet ir aukštesnėms institucijoms, kurios turi spręsti mobingo atvejus. Informacija turėtų būti lengvai prieinama ministerijos interneto svetainėje, taip pat būtina anonimiškai viešinti mobingo atvejus, nurodant kokių veiksmų buvo imtasi dėl smurtautojo. Tai būtų viena iš prevencijos priemonių.
- Aiškiai deklaruoti, kad mobingas sveikatos priežiūros sistemoje yra netoleruotinas. Viešinti mokslinių tyrimų duomenis ir vidines įstaigų apklausas apie mobingo paplitimą bei informuoti visuomenę, jog mobingas iš pacientų taip pat laikomas netoleruotinu ir už tai gali būti taikomos teisinės pasekmės.

## BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Acquadro Maran, D., Bernardelli, S., Varetto, A. (2018). Mobbing (bullying at work) in Italy: characteristics of successful court cases. *Journal of injury & violence research*, 10 (1): 17–24. Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5801609/pdf/jivr-10-17.pdf> Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 28 d.
2. Adomavičienė, L. (2019 m. lapkričio 14 d.). Medikų bendruomenė šaukiasi pagalbos \_ mobingo ir perdegimo mastai šokiruoja. LRT. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1115906/mediku-bendruomene-saukiasi-pagalbos-mobingo-ir-perdegimo-mastai-sokiruoja%20%C5%BEr.%202024%20lapkri%C4%8Dio%204> žr. 2024 m. lapkričio 4 d.
3. Aleknevičienė, J., Pocienė, A., Šupa, M. (2020). Kaip parašyti mokslinį rašto darbą? Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams. Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga per internetą: [https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Kaip\\_parašyti\\_mokslini\\_darba\\_2020\\_EL.pdf](https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Kaip_parašyti_mokslini_darba_2020_EL.pdf) Žiūrėta 2025 m. kovo 15 d.
4. Ayakdaş, D., Arslantaş, H. (2018). Colleague violence in nursing: a cross-section study. *Journal of psychiatric nursing*, 9 (1): 36–44. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/fc47/2ba96f430c476de35041939f8dff48adfadb.pdf> Žiūrėta 2024 m. gruodžio 1 d.
5. Baran Tatar, Z., Yüksel, Ş. (2019). Mobbing at Workplace – Psychological Trauma and Documentation of Psychiatric Symptoms. *Noro Psikiyatr Ars.* 56 (1): 57–62. Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6427074/pdf/archneuro-56-57.pdf> Žiūrėta 2024 m. rugpjūčio 20 d.
6. Boge, C., Larsson, A. (2018). Understanding Pupil Violence: Bullying Theory as Technoscience in Sweden and Norway. *Nordic Journal of Educational History.* 5 (2): 131–149. Prieiga per internetą: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1273515/FULLTEXT01.pdf> Žiūrėta 2024 m. rugpjūčio 20 d.
7. Bormuth, S., Ackermann, H., Schulze, J. (2021). Inadequate treatment in internships: a comparison between medical and other students. *GMS journal for medical education* 38 (2): 1–8. Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7958909/pdf/JME-38-2-45.pdf> Žiūrėta 2024 m. birželio 14 d.

8. Boyce, C., Neale, P. (2006). Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input. Watertown, MA: Pathfinder international. Prieiga per internetą: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33661461/m\\_e\\_tool\\_series\\_indepth\\_interviews-libre.pdf?1399628656=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPAT\\_CONDUCTING\\_IN\\_DEPTH\\_INTERVIEWS\\_A\\_Gui.pdf&Expires=1746108901&Signature=YBjYHcomctfv~bse828M6gZ2y23gTdgNUYkXrO1l-xEbYkcO4PtUcXUfmNZvq9RxxNQJHguZRd1anmH2OpmcHegLRGI3X58pdHOeR~rO4IIE1L5YAJK0dHHC19ZL74DuhNzDpQP2S0nG5-XbHHR1IOFu8VDte9QtTeFAjh5kDFu3KwlchC9-zq1YYeliad8ouKpMjTNuSSiz~59Q3uaOgQ~krOV65Ca4lCecrqp2bzxaXIUGPWPx4bPILHmliV5QiFey32iIBOsZiZnNNvE0Ml7X4~O3MkDPCC501c~Jzo8Jos7p~OnmsL~Og1bY3B8~h4ycG-ATGjnRWT8eZM16mQ\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33661461/m_e_tool_series_indepth_interviews-libre.pdf?1399628656=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPAT_CONDUCTING_IN_DEPTH_INTERVIEWS_A_Gui.pdf&Expires=1746108901&Signature=YBjYHcomctfv~bse828M6gZ2y23gTdgNUYkXrO1l-xEbYkcO4PtUcXUfmNZvq9RxxNQJHguZRd1anmH2OpmcHegLRGI3X58pdHOeR~rO4IIE1L5YAJK0dHHC19ZL74DuhNzDpQP2S0nG5-XbHHR1IOFu8VDte9QtTeFAjh5kDFu3KwlchC9-zq1YYeliad8ouKpMjTNuSSiz~59Q3uaOgQ~krOV65Ca4lCecrqp2bzxaXIUGPWPx4bPILHmliV5QiFey32iIBOsZiZnNNvE0Ml7X4~O3MkDPCC501c~Jzo8Jos7p~OnmsL~Og1bY3B8~h4ycG-ATGjnRWT8eZM16mQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA) Žiūrėta 2025 m. kovo 4 d.
9. Bozbayindir, F., Eken, M. (2018). Study on mobbing behaviors experienced by teachers. *International Journal of Eurasia Social Sciences*. 9 (3): 2218–2238. Prieiga per internetą: Prieiga per internetą: Prieiga per internetą: Prieiga per internetą: [https://www.ijoess.com/Makaleler/1114478383\\_10.%202218-2238%20fatih%20bozbay%C4%B1nd%C4%B1r.pdf](https://www.ijoess.com/Makaleler/1114478383_10.%202218-2238%20fatih%20bozbay%C4%B1nd%C4%B1r.pdf) Žiūrėta 2024 m. spalio 1 d.
10. Brouneus, K. (2010). In-depth Interviewing: The process, skill and ethics of interviews in peace research. *Understanding peace research*, p. 130–145. Routledge. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Karen-Brouneus/publication/257251767\\_In-depth\\_Interviewing\\_The\\_process\\_skill\\_and\\_ethics\\_of\\_interviews\\_in\\_peace\\_research/links/02e7e524bc03a6eb60000000/In-depth-Interviewing-The-process-skill-and-ethics-of-interviews-in-peace-research.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Karen-Brouneus/publication/257251767_In-depth_Interviewing_The_process_skill_and_ethics_of_interviews_in_peace_research/links/02e7e524bc03a6eb60000000/In-depth-Interviewing-The-process-skill-and-ethics-of-interviews-in-peace-research.pdf) Žiūrėta 2025 m. kovo 1 d.
11. Cengiz, M., Demirbag, B. C., Yildizlar, O. (2018). The effect of mobbing in workplace on professional self-esteem of nurses. *International Journal of Caring Sciences*, 11 (2): 1241–1246. Prieiga per internetą: [https://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/69\\_cengiz\\_original\\_10\\_2.pdf](https://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/69_cengiz_original_10_2.pdf) Žiūrėta 2024 m. spalio 26 d.
12. Dirican, O., Bozyel, Ö. A., Öztaş, D. (2022). Mobbing in the case of primary health care providers. *Archives of Medical Case Reports and Case Study*, 5 (1): 1–7. Prieiga per internetą: [https://auctoresonline.org/uploads/articles/1641102613AMCRS-RA-98-Galley\\_Proof.pdf](https://auctoresonline.org/uploads/articles/1641102613AMCRS-RA-98-Galley_Proof.pdf) Žiūrėta 2024 m. spalio 26 d.
13. Durmus, A. C., Topcu, I., Yildirim, A. (2018). Mobbing behaviors encountered by nurses and their effects on nurses. *International journal of caring sciences*, 11 (2): 905–913. Prieiga per internetą:

- [https://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/32\\_durmus\\_original\\_10\\_2.pdf](https://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/32_durmus_original_10_2.pdf) Žiūrėta 2024 m. lapkričio 1 d.
14. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D, Cooper, C. (2003). Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice. Chapter: „The concept of bullying at work“. Londonas; Taylor and Francis. Knyga. 419 p. ISBN 0-203-16466-0 Master e-book ISBN Žiūrėta 2024 m. spalio 16 d.
15. Enriquez Estrada, V. M., Antonio-Villa, N. E., Bello-Chavolla, O. Y., Cuevas-Garcia, C. F., Vargas Gutiérrez, P. L., Noriega, I. S. C., & García-Cortés, L. R. (2023). Assessment of psychological terror and its impact on mental health and quality of life in medical residents at a reference medical center in Mexico: A cross-sectional study. *PloS one*, 18 (12): 1–12. Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10699592/pdf/pone.0295138.pdf> 2024 m. birželio 3 d.
16. European Industrial Relations Dictionary, „Mobbing“, Eurofound, atnaujinta 2021 m. kovo 2 d. Prieiga per internetą: <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/mobbing> Žiūrėta 2025 m. vasario 28 d.
17. Europos Sąjunga. (2012). *Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija* (2012/C 326/02). Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012P/TXT> Žiūrėta 2024 m. spalio 15 d.
18. Europos Sąjungos Parlamento priimtas dokumentas „Europos Sąjungos Pagrindinių teisių chartija“. 2016, p. 389–405. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT> Žiūrėta 2024 spalio 27 d.
19. Gembalska-Kwiecien, A. (2020). Mobbing prevention as one of the challenges of modern organization. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*. 144: 71–85. Prieiga per internetą: <https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-12ad6ce2-2a64-4fd2-a000-2a73fb405890> Žiūrėta 2024 m. gruodžio 10 d.
20. Giaccone, M., Nunzio, D. D. (2015). Violence and harassment in European workplaces: extent, impacts and policies. Eurofound – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Knyga. 90 p. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/331175890\\_Violence\\_and\\_harassment\\_in\\_European\\_workplaces\\_Extent\\_impacts\\_and\\_policies](https://www.researchgate.net/publication/331175890_Violence_and_harassment_in_European_workplaces_Extent_impacts_and_policies) Žiūrėta 2024 lapkričio 15 d.
21. Grzesiuk, L., Szymanska, A., Jastrzębska, J., Rutkowska, M. (2022). The relationship between the manifestations of mobbing and reactions of mobbing victims. *Medycyna pracy*, 73 (1): 1–12. Prieiga per

- interneta: <https://medpr.imp.lodz.pl/pdf-143109-72655?filename=The%20relationship%20between.pdf>  
Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 16 d.
22. Güney Özveren, C. (2024). Emotional problems experienced by mobbing victims and a research model proposal in terms of cognitive behavioral model. *Health sciences quarterly*. 4 (1): 73–84. Prieiga per internetą:  
[https://www.researchgate.net/publication/377745604\\_Emotional\\_problems\\_experienced\\_by\\_mobbing\\_victims\\_and\\_a\\_research\\_model\\_proposal\\_in\\_terms\\_of\\_cognitive\\_behavioral\\_model](https://www.researchgate.net/publication/377745604_Emotional_problems_experienced_by_mobbing_victims_and_a_research_model_proposal_in_terms_of_cognitive_behavioral_model) Žiūrėta 2024 m. rugpjūčio 20 d.
23. Hammarberg, K., Kirkman, M., de Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, 31 (3): 498–501. doi 10.1093/humrep/dev334 Žiūrėta 2025 m. kovo 2 d.
24. Hamzaoglu, N., Yayak, A., Turk, B. (2022). Evaluation of mobbing perception levels of health employees. *Health Services Management Research*. 35 (2): 1–9. Prieiga per internetą:  
[https://www.researchgate.net/profile/Asli-Yayak/publication/350846936\\_Evaluation\\_of\\_mobbing\\_perception\\_levels\\_of\\_health\\_employees/links/630f11b25eed5e4bd13334ac/Evaluation-of-mobbing-perception-levels-of-health-employees.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Asli-Yayak/publication/350846936_Evaluation_of_mobbing_perception_levels_of_health_employees/links/630f11b25eed5e4bd13334ac/Evaluation-of-mobbing-perception-levels-of-health-employees.pdf)  
Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 13 d.
25. İbiloğlu, A. O. (2020). Mobbing (psychological violence) in different aspects. *Psikiyatride Guncel Yaklasimlar*. 12 (3): 330–341. Prieiga per internetą:  
[http://www.cappsy.org/archives/vol12/no3/cap\\_12\\_03\\_03\\_en.pdf](http://www.cappsy.org/archives/vol12/no3/cap_12_03_03_en.pdf) Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 13 d.
26. Ilieva, J., Stoilkovska, A., Todosovski, A. (2024). Enhancing workplace environment by addressing mobbing: impacts on motivation and productivity. *UTMS Journal of Economics*, 15 (1): 54–63. Prieiga per internetą:  
<https://utmsjoe.utmsjoe.com/files/Vol.15.No.1/6.ENHANCING-WORKPLACE-ENVIRONMENT-BY-ADDRESSING-MOBGING-IMPACTS-ON-MOTIVATION-AND-PRODUCTIVITY.pdf> Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 13 d.
27. Ince-Yenilmez, M. (2021). The problem of academic gender mobbing in Turkish universities. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 33 (2): 97–108. Prieiga per internetą:  
<https://ojs.uniquindio.edu.co/ojs/index.php/riuq/article/view/544/1018> Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 13 d.
28. Institute for Healthcare Improvement. Feske-Kirby, K. Addressing workplace violence starts with data. Prieiga per internetą:  
<https://www.ihl.org/insights/addressing-workplace-violence-starts-data> Žiūrėta 2024 m. lapkričio 11 d.

29. Janušonis, V. (2020). Organizacinis klimatas ligoninėje: darbuotojų grupių nuomonė (atvejo analizė). *Sveikatos mokslai*, 30 (7): 80–90. Prieiga per internetą: [https://web.archive.org/web/20210428174159id\\_/https://sm-hs.eu/wp-content/uploads/2021/01/%E2%99%A52020-SM7Internetas-2-109-80-90.pdf](https://web.archive.org/web/20210428174159id_/https://sm-hs.eu/wp-content/uploads/2021/01/%E2%99%A52020-SM7Internetas-2-109-80-90.pdf) Žiūrėta 2024 m. birželio 3 d.
30. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). Vadovavimo psichologija. Vadovėlis. Kaunas: Technologija. Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/29168949/Kasiulis\\_Vadovavimo\\_psichologija\\_su\\_formatavimu?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/29168949/Kasiulis_Vadovavimo_psichologija_su_formatavimu?email_work_card=view-paper) Žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.
31. Kavaliauskas, P., Nomeikaitė, A., Geležytė, O., Kazlauskas, E., Smailytė, G. (2024). Work-related stressors and psychological distress predict career change ideation among lithuanian healthcare workers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 37 (3): 287–299. Prieiga per internetą: [https://ijomeh.eu/pdf-188614-113941?filename=Work\\_related%20stressors.pdf](https://ijomeh.eu/pdf-188614-113941?filename=Work_related%20stressors.pdf) Žiūrėta 2024 m. spalio 27 d.
32. Kecap, E., Mihajlovic, D. (2018). Education and quality of life at work – towards the prevention and overcoming of mobbing. *Strategies to improve quality of education*. Knygos skyrius: 75–89. Prieiga per internetą: [https://reff.f.bg.ac.rs/bitstream/handle/123456789/4051/bitstream\\_9572.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://reff.f.bg.ac.rs/bitstream/handle/123456789/4051/bitstream_9572.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 15 d.
33. Kovacic, A., Podgornik, N., Pristov, Z., Raspor, A. (2017). Mobbing in a non-profit organisation. *Organizacija*, 50 (2): 178–186. <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.1515/orga-2017-0012> Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 15 d.
34. Kowal, J., Gwiazda-Sawicka, G. (2018). Mobbing as a problem in management ethics. *Annales. Ethics in Economic Life*, 21 (5): 131–145. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/332667498\\_Mobbing\\_as\\_a\\_problem\\_in\\_management\\_ethics](https://www.researchgate.net/publication/332667498_Mobbing_as_a_problem_in_management_ethics) Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 16 d.
35. Laskienė, S., Treinienė, J. (2019). Mobingo raiška tarp asmens sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų (problemos atpažinimas ir valdymas). *Skubioji medicina*, 1 (2): 85–89. ISSN/eISSN : 2669-0179 Žiūrėta 2024 m. spalio 29 d.
36. Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*. 5 (2): 165–184. Prieiga per internetą: [https://streswpracy.pl/docs/mob\\_leymann\\_art-en.pdf](https://streswpracy.pl/docs/mob_leymann_art-en.pdf) Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 2 d.

37. Lietuvos Respublikos Seimas. (2003). *Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas*. TAR, 2003-07-01, Nr. IX-1672 Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.215253/dvzfvEHigk> Žiūrėta 2025 m. spalio 27 d.
38. Lietuvos Respublikos Seimas. (2016). *Lietuvos Respublikos darbo kodeksas*. TAR, 2016-09-19, Nr. 23709. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c> Žiūrėta 2025 m. balandžio 25 d.
39. Lietuvos Respublikos Seimas. Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Civilinio proceso kodeksas. TAR, 2002-04-06, Nr. 36-1340 Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.162435/asr> Žiūrėta 2024 lapkričio 10 d.
40. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. (2022). Dėl Asmens sveikatos priežiūros įstaigos smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos rengimo ir jos įgyvendinimo rekomendacijų patvirtinimo (Įsakymas Nr. V-1087). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ed578e41b65f11ed924fd817f8fa798e?jfwid=glka7z8bd> Žiūrėta 2024 spalio 16 d.
41. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl darbuotojų psichologinės gerovės užtikrinimo asmens sveikatos priežiūros sistemoje veiksmų 2021–2024 metų plano patvirtinimo“. Nr. 2020–05522. TAR. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ecdfc131676b11eaa02cacf2a861120c?jfwid=-v4dgck4jk> Žiūrėta 2024 m. balandžio 24 d.
42. Lietuvos Respublikos Valstybinė darbo inspekcija. (2024). Konsultacija dėl psichologinio smurto darbe siekiant padėti visuomenei aiškiai ir tiksliai suprasti galimas psichologinio smurto formas, atpažinti jo požymius bei žinoti teisinės gynybos būdus. 1–4. Prieiga per internetą: [https://vdi.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/1/1oNaQu20\\_Us.pdf](https://vdi.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/1/1oNaQu20_Us.pdf) Žiūrėta 2024 m. birželio 19 d.
43. Lietuvos Respublikos Valstybinė darbo inspekcija. „Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 30 straipsnio taikymo rekomendacijos“: p. 6. 2023 m. kovo 1 d. Prieiga per internetą: <https://vdi.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/Y6MkMmioDSY.pdf> Žiūrėta 2024 m. lapkričio 10 d.
44. Lietuvos Respublikos Valstybinė darbo inspekcija. Metodinės rekomendacijos psichologinio smurto darbe prevencijai užtikrinti: p. 9. 2022 m. kovo 29 d. Prieiga per internetą: <https://vdi.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/ciqFQqGIaLg.pdf> Žiūrėta: 2024 m. lapkričio 1 d.
45. Liu, J., Gan, Y., Jiang, H., Li, L., Dwyer, R., Lu, K. et al. (2019). Prevalence of workplace violence against healthcare workers: a systematic review and meta-analysis. *Occupational and environmental*

- medicine*, 76 (12): 1–11. Prieiga per internetą: [https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/72807/1/Published\\_Manuscript.pdf](https://ueaeprints.uea.ac.uk/id/eprint/72807/1/Published_Manuscript.pdf) Žiūrėta 2024 m. birželio 3 d.
46. Lukoševičienė, I. (2023). Slaugos personalo požiūrio į mobingą organizacijoje sąsajos su subjektyviu sveikatos vertinimu ir pasitenkinimu darbu. Magistro baigiamasis darbas. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. 63 p. Prieiga per internetą: <https://portalcris.lsmuni.lt/server/api/core/bitstreams/b02b417c-5854-4f8a-bba4-69f49739bc93/content> Žiūrėta 2025 m. lapkričio 12 d.
47. 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. Prieiga per internetą: <https://ijomeh.eu/pdf-2120-2360?filename=Workplace%20bullying%20and.pdf> Žiūrėta 2024 m. spalio 15 d.
48. Minárová, M., Benčíková, D., Malá, D., Smutný, F. (2020). Mobbing in a workplace and its negative influence on building quality culture. *SHS Web of Conferences*, 74: 1–8. Prieiga per internetą: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shsconf\\_glob2020\\_05014.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shsconf_glob2020_05014.pdf) Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 15 d.
49. Miseckaitė, J. (2019). Mobingo raiška tarp asmens sveikatos priežiūros įstaigos darbuotojų (problemos atpažinimas ir valdymas). Magistro baigiamasis darbas. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. 73 p. Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:36828159/datastreams/MAIN/content> Žiūrėta 2024 m. lapkričio 12 d.
50. Ose, S. O., Lohmann-Lafranz, S., Kaspersen, S. L., Berthelsen, H., Marchand, G., H. (2023). Registered nurses' exposure to workplace aggression in Norway: 12-month prevalence rates, perpetrators, and current turnover intention. *BMC Health Services Research*, 23 (1): 1–14. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s12913-023-10306-z.pdf> Žiūrėta 2024 m. spalio 1 d.
51. Pajarskienė, B., Vėbraitė, I., Jasiukevičiūtė, T. (2011). Rekomendacijos, kaip valdyti psichologinį smurtą darbo vietose. *Visuomenės sveikata*, 1 (52): 128–134. Prieiga per internetą: [https://www.hi.lt/uploads/Products/product\\_150/Rekom\\_kaip\\_valdyti\\_psichol\\_smurta\\_darbo\\_vietose.pdf](https://www.hi.lt/uploads/Products/product_150/Rekom_kaip_valdyti_psichol_smurta_darbo_vietose.pdf) Žiūrėta 2024 m. gruodžio 1 d.
52. Plos, A., Prosen, M., Bizjak, M. Č. (2024). Bullying and mobbing in nursing: a descriptive-interpretative analysis. *Health of working-age and older adults*, 107–116. Prieiga per internetą: <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-293-397-5.pdf#page=107> Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 3 d.

53. Raskova, L. (2020). Mobingo raiška ir valdymas sveikatos priežiūros įstaigose. Magistro baigiamasis darbas. Mykolo Romerio universitetas. 83 p. Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:96826971/datastreams/MAIN/content> Žiūrėta 2024 m. lapkričio 12 d.
54. Rissi, V., Monteiro, J. K., Ceconello, W. W., Moraes, E. G. (2016). Psychological interventions against workplace mobbing. *Temas Em Psicologia*. 24 (1): 339-352. Prieiga per internetą: [https://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v24n1/en\\_v24n1a18.pdf](https://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v24n1/en_v24n1a18.pdf) Žiūrėta 2024 m. rugpjūčio 26 d.
55. Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. *Klaipėda: University of Klaipėda*, 147 p. Žiūrėta 2025 m. kovo 3 d.
56. Šetkutė, I., Tamulienė, R., Mačiulienė, D. (2022). Burnos priežiūros specialistų ir gydytojų odontologų nuomonė apie mobingo paplitimą jų darbo aplinkoje. *Sveikatos mokslai*, 32 (7): 38–43. Prieiga per internetą: <https://sm-hs.eu/wp-content/uploads/2022/11/%E2%99%A52022-SM7Internetas-38-43.pdf> Žiūrėta 2024 m. gruodžio 3 d.
57. Silva, R., Simões, M., Monteiro, A. P., Dias, A. (2021). Leymann Inventory of Psychological Terror scale: development and validation for Portuguese Accounting professionals. *Economies*, 9 (3): 1–15. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2227-7099/9/3/94> Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 11 d.
58. Sultana, A., Sharma, R., Hossain, M. M., Bhattacharya, S., Purohit, N. 2020. Burnout among healthcare providers during COVID-19: Challenges and evidence-based interventions. *IJME* 5 (4): 308–311. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/M-Mahbub-Hossain/publication/342687955\\_Burnout\\_among\\_healthcare\\_providers\\_during\\_COVID-19\\_Challenges\\_and\\_evidence-based\\_interventions/links/5f008002a6fdcc4ca44b6998/Burnout-among-healthcare-providers-during-COVID-19-Challenges-and-evidence-based-interventions.pdf](https://www.researchgate.net/profile/M-Mahbub-Hossain/publication/342687955_Burnout_among_healthcare_providers_during_COVID-19_Challenges_and_evidence-based_interventions/links/5f008002a6fdcc4ca44b6998/Burnout-among-healthcare-providers-during-COVID-19-Challenges-and-evidence-based-interventions.pdf) Žiūrėta 2024 m. birželio 3 d.
59. Tarptautinės darbo organizacijos konferencija. 2019. Konvencija Nr. 190. „Dėl smurto ir priekabiavimo darbo pasaulyje panaikinimo“. Ženeva, konferencijos šimtas aštunta sesija. Prieiga per internetą: [https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:3999810:NO](https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:3999810:NO) Žiūrėta 2024 spalio 27 d.
60. Tarybos direktyva 2000/78/EB, 2000 Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0078> Žiūrėta 2024 spalio 23 d.
61. Tomaszewska, K., Majchrowicz, B., Norek, K. (2022). The phenomenon of workplace bullying among nurses. *Journal of Education, Health and Sport*, 12 (2): 219–231. Prieiga per internetą: <https://apcz.umk.pl/JEHS/article/view/37596/31759> Žiūrėta 2024 m. spalio 26 d.

62. Trindade, L. D. L., Schoeninger, M. D., Borges et al. (2022). Moral harassment among Brazilian primary health care and hospital workers. *Acta Paulista de Enfermagem*, 35: 1–8. Prieiga per internetą: <https://www.scielo.br/j/ape/a/zsWcgZcwWy5cX6YHJTdBBLD/?format=pdf&lang=en> Žiūrėta 2024 m. spalio 26 d.
63. Vaclavikova, K., Kozakova, R. (2022). Mobbing and its effects on the health of a selected sample of nurses in the Czech Republic. *Age*, 21 (1): 29–33. Prieiga per internetą: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/pielxxiw-2022-0008> Žiūrėta 2024 m. lapkričio 3 d.
64. VŠĮ X sveikatos centro direktoriaus įsakymas. (2025). VŠĮ X sveikatos centro smurto ir priekabiavimo prevencijos politika. Žiūrėta 2025 m. balandžio 13 d.
65. Vveinhardt, J., Sroka, W. (2020). Innovations in Human Resources Management: Instruments to Eliminate Mobbing. *Marketing and Management of Innovations*, 2: 182–195. Prieiga per internetą: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/78419/1/Vveinhardt\\_mmi\\_2\\_2020.pdf;jsessionid=DD3B8A98288FAE03AD90A6A0A185E288](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/78419/1/Vveinhardt_mmi_2_2020.pdf;jsessionid=DD3B8A98288FAE03AD90A6A0A185E288) Žiūrėta 2024 m. birželio 15 d.
66. Vveinhardt, J., Žukauskas P. (2010). Ekonominės mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose pasekmės: žalos sveikatai aspektas. Tiriamoji ekonomika: sisteminiai tyrimai. 4 (1): 139–150. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/9aa35f04-49ba-4b63-b1a8-3bb877b7ad33/content> Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 11 d.
67. Vveinhardt, J., Žukauskas P. (2010). Mobingo specifiškumas: lietuviškojo mentaliteto bruožai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 20 (1): 173–181. ISSN 1822-6760 Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 11 d.
68. Žukauskas, P., Vveinhardt, J. (2009). Diagnosis of Mobbing as Discrimination in Employee Relations. *Engineering Economics* 4 (64): 103–113. ISSN 1392 – 2785 Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 12 d.
69. Žukauskas, P., Vveinhardt, J. (2009). Socio-Demographic characteristics of mobbing and discrimination in employee relations. *Transformations in business and economics*. 8 (3): 129–147. ISSN 1648 – 4460 Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 11 d.

# ANOTACIJA

Kalesnikovaitė, G. Mobingo prevencija Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose: X sveikatos centro atvejis – magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė – Doc. dr. Audronė Janužytė – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2025.

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama mobingo prevencija Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose bei tiriama, kaip šios priemonės taikomos praktiškai, remiantis X sveikatos centro atveju. Pirmame skyriuje nagrinėjama mobingo samprata, aptariamos mobingo priežastys, formos ir charakteristikos, nurodomos aukos ir smurtautojo charakteristikos, atskleidžiamos mobingo raiškos stadijos, analizuojamos mobingo pasekmės darbuotojui ir jo artimiesiems, organizacijai ir visuomenei. Taip pat šiame skyriuje atliekama antrinė atliktų tyrimų apie mobingą sveikatos priežiūros įstaigose analizė ir formuluojami tyrimo klausimai. Antrajame skyriuje nagrinėjama mobingo problema ir situacija Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose. Analizuojami ES, tarptautinių organizacijų ir LR teisės aktai, kurie apibrėžia palankų psichologinį klimatą sveikatos priežiūros įstaigose, reglamentuoja darbuotojų apsaugą nuo mobingo. Taip pat analizuojamos rekomendacijos, kaip užkirsti kelią psichologiniam smurtui sveikatos priežiūros aplinkoje bei nagrinėjamos mobingo prevencijos ir valdymo priemonės. Trečiajame skyriuje aptariama kokybinio tyrimo metodologija, atliekama X sveikatos centro situacijos analizė. Pasitelkiant giluminį interviu, vertinami mobingo tipai, formos, prevencijos ir valdymo priemonės, taip pat išskiriamos pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria konkretus X sveikatos centras.

# ANOTATION

Kalesnikovaitė, G. Mobbing prevention in Lithuanian healthcare institutions: the case of X health center – Master's thesis. Thesis supervisor – Doc. dr. Audronė Janužytė – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance and Business, 2025.

This master's thesis examines mobbing prevention in Lithuanian healthcare institutions and investigates how these preventive measures are applied in practice, based on the case of X health center. The first chapter discusses the concept of mobbing, examines the causes, forms and characteristics of mobbing and identifies the characteristics of both the victim and the perpetrator. It also reveals the stages of mobbing and analyzes its impact on the employee, their family, the organization and society. This chapter also includes a secondary analysis of previous studies on mobbing in healthcare institutions and formulates research questions. The second chapter focuses on the problem of mobbing and the situation in Lithuanian healthcare institutions. The legal acts of the EU, international organizations and the Republic of Lithuania are analyzed, which define a favorable psychological climate in healthcare institutions and regulate the protection of employees against mobbing. Additionally, it examines recommendations for preventing psychological violence in healthcare environments and discusses mobbing prevention and management measures. The third chapter presents the methodology of qualitative research and analyzes the situation at X health center. Using in-depth interviews types, forms, prevention and management measures of mobbing are evaluated and the main problems faced by X health center are identified.

# SANTRAUKA

Kalesnikovaitė, G. Mobingo prevencija Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose: X sveikatos centro atvejis – magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė – Doc. dr. Audronė Janužytė – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2025.

Mobingo problema sveikatos priežiūros įstaigose kelia grėsmę darbuotojų psichologinei gerovei, darbo kokybei ir visos sistemos veiksmingumui. Nors mobingas gali pasireikšti įvairiose darbo aplinkose, sveikatos sektoriuje ši problema ypač aktuali dėl didelio emocinio krūvio, hierarchinės struktūros ir tarpusavio priklausomybės. Todėl itin svarbu analizuoti, kokias prevencines priemones numato Lietuvos teisės aktai ir kaip jos taikomos praktiškai.

**Darbo problema** – su kokiomis psichologinio smurto formomis susiduria X sveikatos centro specialistai ir kokia pagalba jiems yra suteikiama patyrus psichologinį smurtą.

**Darbo objektas** – mobingo prevencija sveikatos priežiūros įstaigose.

**Darbo tikslas** – išnagrinėti prevencijos politiką dėl mobingo Lietuvos sveikatos priežiūros įstaigose ir jos įgyvendinimą, tiriant X sveikatos centro atvejį.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti mobingo sampratą, tipus, priežastis, formas, pasekmes darbuotojui ir įstaigai bei išskirti tyrimo klausimus kokybiniam tyrimui atlikti.
2. Atlikti antrinę šaltinių apie mobingo reiškinį sveikatos priežiūros įstaigose analizę ir palyginti užsienio ir Lietuvos autorių atliktų tyrimų rezultatus.
3. Iširti mobingo prevencijos politikos bruožus Lietuvos ir užsienio dokumentuose.
4. Atlikti kokybinį tyrimą dėl mobingo prevencijos ir valdymo bei nustatyti kokiomis priemonėmis siūloma jį spręsti X sveikatos centre.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, kokybinis tyrimas – giluminis interviu, lyginamasis tyrimo metodas.

**Tyrimo rezultatai** parodė, kad X sveikatos centre egzistuoja smurto ir priekabiavimo politika, kurioje numatytos mobingo prevencijos ir reagavimo priemonės, tačiau jų įgyvendinimas praktikoje kelia iššūkių. Darbuotojai dažnai nėra tinkamai supažindinti su šios politikos turiniu ir taikymu, dalis jų abejoja prevencinių priemonių veiksmingumu bei nesijaučia saugūs pranešdami apie patiriamą mobingą. Siekiant veiksmingesnės mobingo prevencijos, svarbu stiprinti darbuotojų informavimą, didinti pasitikėjimą vidinėmis pranešimo sistemomis ir užtikrinti, kad prevencijos priemonės būtų realiai taikomos kasdienėje įstaigos veikloje.

**Darbo apimtis:** 96 puslapiai (be priedų), 23 lentelės, 3 paveikslai, 2 priedai, panaudoti 69 literatūros šaltiniai.

**Raktiniai žodžiai:** mobingas, psichologinis smurtas, darbuotojų santykiai, sveikatos priežiūros darbuotojai, mobingo prevencija.

## SUMMARY

Kalesnikovaitė, G. Mobbing prevention in Lithuanian healthcare institutions: the case of X health center – Master's thesis. Thesis supervisor – Doc. dr. Audronė Janužytė – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance and Business, 2025.

Mobbing in healthcare settings poses a serious threat to the psychological well-being of staff, the quality of care and the overall efficiency of the system. Although mobbing can occur in various professional environments, it is particularly prevalent in the healthcare sector due to high emotional demands, hierarchical organizational structures and strong interdependence among staff. Therefore, it is essential to analyze the preventive measures established by Lithuanian legislation and assess how they are implemented in practice.

**Thesis problem** – what forms of psychological violence are experienced by healthcare professionals at X health center and what support is provided to them after such incidents?

**Research object** – prevention of mobbing in healthcare institutions.

**Purpose of the research** – to examine the policy and implementation of mobbing prevention in Lithuanian healthcare institutions, using the case of X health center.

**Tasks of the thesis:**

1. To examine the concept of mobbing, its types, causes, forms, consequences for both employees and institutions and to identify research questions for conducting a qualitative study.
2. To perform a secondary analysis of sources on the phenomenon of mobbing in healthcare institutions and to compare the findings of studies conducted by foreign and Lithuanian authors.
3. To investigate the characteristics of mobbing prevention policies in Lithuanian and international documents.
4. To conduct a qualitative study on mobbing prevention, management and to determine what measures are proposed to address mobbing at X health center.

**Research methods:** analysis of scientific literature, analysis of documents, qualitative research - in-depth interview, comparative research method.

The results of the study revealed that X health center has a policy on violence and harassment, which includes measures for mobbing prevention and response. However, its practical implementation presents certain challenges. Employees are often not adequately informed about the content and application of the policy, some doubt the effectiveness of the preventive measures and many do not feel safe reporting experiences of mobbing. To ensure more effective mobbing prevention it is important to improve employee awareness, increase trust in internal reporting systems and ensure that preventive measures are genuinely implemented in the institution's daily operations.

**Thesis consists of:** 96 pages (without appendixes), 23 tables are presented, 3 figures, 2 appendix, 69 literature sources are used.

**Key words:** mobbing, psychological violence, employee relations, healthcare workers, mobbing prevention.

## **PRIEDAI**

### Giluminio interviu klausimynas

1. Kaip Jūs suprantate psichologinį smurtą – mobingą?
2. Kokios, apskritai, mobingo formos Jums yra žinomos?
3. Kokias mobingo priežastis išskirtumėte?
4. Ar pastebėjote, kad tam tikros darbo sąlygos, pavyzdžiui, stresas ar konkurencija tarp darbuotojų, skatina mobingą? Jei taip, kaip tai pasireiškia?
5. Jūsų nuomone, kokios mobingo pasekmės darbuotojui ir jo artimiesiems, įstaigai ir visuomenei?
6. Kokią įtaką mobingas gali turėti darbuotojų santykiams ir atmosferai organizacijoje?
7. Ar teko Jums ar Jūsų kolegai susidurti su mobingu? Jei taip, tai apibūdinkite kaip tai vyko ir kokia forma?
8. Ar Jūsų sveikatos priežiūros įstaigoje mobingas pasireiškia dažniau tarp kolegų ar tarp vadovų ir pavaldinių?
9. Ar Jums asmeniškai teko dalyvauti sprendžiant mobingo situaciją? Jei taip, kokia buvo Jūsų patirtis?
10. Ar Jūsų sveikatos priežiūros įstaigoje yra aiškiai apibrėžtas mobingas?
11. Ar Jums yra žinoma tvarka, pagal kurią reiktų kreiptis dėl mobingo? Apibūdinkite ją
12. Kokios priemonės yra numatytos suvaldyti mobingą Jūsų įstaigoje? Ar jos taikomos?
13. Jūsų nuomone, ar darbuotojai jaučiasi pakankamai saugūs pranešti apie mobingo atvejus?
14. Kokių veiksmų administracija galėtų imtis, kad mobingo būtų mažiau?