

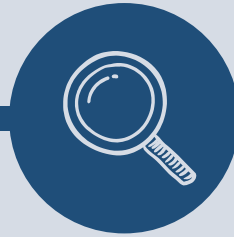


Mobingas: kaip atpažinti ir kaip suvaldyti?

Apžvalga ir rekomendacijos

Parengė VPGT psichologės: Donata Kabelytė, Akvilė Steponavičiūtė ir Virginija Venskūnienė, 2020 m.

Kas yra mobingas?



- Pats terminas „**mobingas**“ atsirado 1980 m., kai švedų psichologas Heinz Leymann juo pirmą kartą apibūdino nesmurtinius konfliktus, kylančius darbo vietoje. Nuo to laiko šiuo terminu apibūdinamas *priešiškas ir neetiškas bendravimas, kurį asmuo ar grupė asmenų nukreipia prieš vieną žmogų, kuris dėl nuolatinio priekabiavimo atsiduria bejėgiškoje situacijoje*. Darbo vietoje mobingas gali įgyti daugelį veidų: *izoliaciją, asmeninių ribų pažeidimą, žodinę agresiją ar grasinimus*. Anot H. Leymann, **moberių tarpe gali būti tiek vadovai, tiek kolegos, tiek pavaldūs darbuotojai**.
- Paprastai sakoma, kad kalbame apie mobingą, o ne kokį kitą grupės bendravimui būdingą reiškinį tada, kai **priekabiavimas ir spaudimas nukreiptas į vieną žmogų yra ne retesnis nei kartą per savaitę ir tęsiasi 6 mėn.**
- Supaprastintai galima sakyti, kad **mobingas – tai apgalvotas, tikslingas, pasikartojantis ir sistemingas vadovo arba kolegos neetiškas elgesys darbovietėje, siekiant taikiniu pasirinktą bendradarbį parodyti menkesnį, nereikšmingą, nekompetentingą.**
- **Moberiu** vadinamas asmuo, kuris savo tikslų siekimui pasitelkia mobingą. O **taikiniu** šioje medžiagoje vadinamas asmuo, į kurį nukreiptas mobingas.
- **Svarbu atskirti, kad mobingas nėra tas pats, kas konstruktyvus konfliktas**, kuris greitai baigiasi. Mobingas tai ištisa serija užgauliojimų, pažeminimų, kurie kartais gali būti subtilūs, tačiau tęsiasi ilgą laiką. Mobingo trukmė yra viena pagrindinių priežasčių, kodėl jis gali sukelti tokias sunkias ir ilgalaikes pasekmes.
- **Laiku atpažintas ir sustabdytas mobingas padeda taikiniu tapusiam darbuotojui išvengti sveikatos ir santykių problemų, o organizacijai padeda išlaikyti sveikus ir laimingus darbuotojus.**

Mobingas “neužauga” pernakt. Tai procesas, turintis savo etapus:



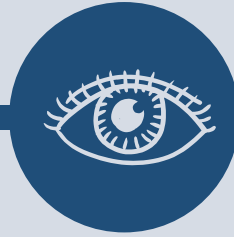
- **Nesutarimo etapas.** Šiame etape tiesiog kyla koks nors nesutarimas dėl svarbių dalykų. Tai dar nėra mobingas pats savaime, tačiau šis nesutarimas gali išaugti ir iki paties mobingo.
- **Agresijos etapas.** Jei pasiekama ši stadija, vadinasi pirminis nesutarimas nebuvo tinkamai išspręstas. Šiame etape prasideda psichologinis puolimas.
- **Institucinės valdžios etapas.** Asmuo, kuris taiko mobingą, bando jį įtraukti ir kitus (dažnai vadovus). Moberis visus nuteikia prieš pasirinktą taikinį ir taip užsitikrina galios poziciją.
- **Aprašymo etapas.** Šio etapo metu asmuo tapęs taikiniu yra apibūdinamas kaip nepritampantis, *kitoks, sudėtingas, linkęs maištauti, neefektyvus ar turintis psichologinių problemų*. Kadangi į mobingą jau yra įsitraukę daugiau žmonių, jie susidaro išankstinį nusistatymą, kuris paremtas neteisingu įvertinimu.
- **Išmetimo etapas.** Šiame etape mobingo taikiniu tapęs darbuotojas dažniausiai išeina iš darbo, nes jaučia spaudimą tą padaryti. *Mobingo sukelta trauma nulemia nuolatinę įtampą ir stresą*. Emocinis išsekimas ir psichosomatinės ligos taip pat gali pasireikšti mobingo taikiniui šiame etape. *Kitaip sakant, mobingo padarinius auka jaučia ne tik savo profesiniame, bet ir asmeniniame gyvenime.*

Kokios mobingo atsiradimo kolektyve priežastys?



- **Profesinis pavydas.** Kai kurie moksliniai tyrimai rodo, kad moberiai savo taikinį pasirenka vedini profesinio pavydo. Dažniausiai taikiniu tampa itin daug kompetencijos turintys kolegos, kurie turi daugiau žinių, įgūdžių ir yra produktyvesni. Tuomet moberis suburia kitus kolegas, kuriuos nuteikia prieš pasirinktą kolegą, ir psichologiškai smurtauja tol, kol to kolegos darbinė veikla suprastėja ar kol galiausiai mobingo taikiniu pasirinktas žmogus išeina iš darbo.
- **Status quo išlaikymas.** Jei koks nors kolega nuolat pilnas idėjų ir iniciatyvų, jo kolegos gali susivienyti prieš jį, nerimaudami, kad kolegos iniciatyvumas gali tapti nauju standartu, ir, nerimaudami, kad jiems nepavyks jo pasiekti, gali psichologiškai smurtauti prieš savo kolegą, taip užgesindami kolegos iniciatyvumą ir užtikrindami, kad esami darbiniai standartai nesikeis.
- **Sudėtingų kolegų ar prastai dirbančių išstūmimas.** Ne visi tyrėjai sutinka, kad mobingas nukreipiamas prieš labiausiai kompetentingus darbuotojus. Kai kurie tyrimai rodo, kad dažniausiai mobingo taikiniais tampa tie, kurie neįvykdo savo darbinių užduočių, arba tie, su kuriais labai sudėtinga dirbti, kurie įneša į kolektyvą sumaištį, tačiau juos atleisti nėra jokių teisinių įrankių. Tokiais atvejais kolektyvo nariai, norėdami, kad tokio kolegos neliktų, gali susivienyti ir naudoti prieš jį psichologinį spaudimą.
- **Asmeninės priežastys.** Kartais pagrindine mobingo priežastimi tampa moberio asmenybė. Kai kurie žmonės tiesiog jaučia pasitenkinimą žemindami ar engdami kitus. Tie, kurie prisijungia prie moberio, gali turėti panašius asmenybės bruožus ir polinkius, arba gali paprasčiausiai nerimauti, kad jei neprisidės, patys taps mobingo taikiniais.

Kaip atpažinti, kad į Jus nukreiptas mobingas?



- **Žodinė agresija.** Ji gali apimti tiek nemalonų toną, tiek įžeidinėjimus ar sarkastiškas pastabas ir juokelius. Žodine agresija gali būti išreiškiamas ir seksualinis priekabiavimas.
- **Atsisakymas bendrauti.** Asmenys, kurie tampa mobingo taikiniai, gali susidurti su tuo, kad jų kolegos ar vadovai atmeta visas jų siūlomas idėjas, nesuteikia grįžtamojo ryšio ir nesidalina informacija.
- **Atskyrimas.** Mobingo taikiniai gali būti izoliuojami nuo kitų kolektyvo narių. Toks atskyrimas gali pasireikšti paprasčiausiai “pamirštant” taikinį pridėti prie susirašinėjimo el. laiškais, nekviečiant į pasitarimus ar pan. Kartais atskyrimas gali būti ir fizinis, kai kurio nors vieno kolegos (taikinio) darbo vieta perkeliama nuošaliau nuo kitų kolegų.
- **Apkalbos.** Kartais moberis gali tiesiog skleisti apkalbas ir gandus, siekdamas pažeminti savo taikinį, tačiau kartais jis gali paviešinti asmeninę informaciją apie savo taikinį. Ta informacija gali būti gėdinga, bet nieko bendro neturinti su taikinio kompetencija atlikti savo darbą.
- **Fizinė agresija.** Kartais mobingas išauga iki fizinės agresijos. Nors darbo vietose tai nutinka retai, nes moberiai baiminasi dėl galimų teisinių pasekmių. Vis dėlto, dažniausiai fizinė agresija atsiranda kolektyvuose, kuriuose moberiai jaučiasi saugūs ir tiki, kad jų elgesys nesusilauks jokių sankcijų.
- Štai keletas konkrečių pavyzdžių:
 - Jums įėjus į patalpą, visi nutyla.
 - Pastebėjote, kad kai kurie kolegos nebesisveikina su Jumis ar neatsako į Jūsų sveikinimąsi. Taip pat jie nebesielgia su Jumis maloniai.
 - Girdite apkalbas, kurios yra menkinančios.
 - Nebegaunate svarbios informacijos, susijusios su Jūsų darbu.
 - Kolegos iškraipo Jūsų sakinius ir mintis.
 - Jūsų padarytos mažos klaidos yra neproporcingai išdidinamos.
 - Įžeidžiantys dalykai apie Jus sakomi ne tik Jums už akių, bet ir Jums girdint.
 - Pastebite, kad Jums dažniausiai skiriamos bereikšmės užduotys.

Kas tampa mobingo taikiniu ir ko juo siekiama?



- Kadangi skiriasi mobingo priežastys, sunku sudaryti ir vienintelį mobingo taikinio profilį. Paprastai mobingo taikiniais tampa tie, kurie *kažkuo skiriasi nuo daugumos. Šie skirtumai gali būti nulemti lyties, rasės, religinių pažiūrų, seksualinės orientacijos, amžiaus, negalios, tautybės ar tam tikrų fizinės išvaizdos charakteristikų.* Taip pat didesnę tikimybę tapti mobingo taikiniu turi tie, kurie *iš esmės yra pagarbūs, maloniai bendraujantys, sunkiai dirbantys ir vengiantys konfrontuoti.* Keliami dar viena prielaida, kad mobingo taikiniais lengviau tampa tie, kurie *nenubrėžia ribų. Labai svarbu, kad asmuo, pastebėjęs, jog jo adresu naudojamas mobingas, anksti tai atpažintų ir pastovėtų už save.* Maža to, kolegos, matydami, kad mobingo taikinis atkakliai bando nubrėžti ribas, jaučiasi labiau linkę paremti, o būtent kolegų parama ir gali padėti sustabdyti mobingą.
- H. Leymann 1996 m. išskyrė **5 pagrindinius tikslus, kurių siekiama mobingu:**
 - *Daryti poveikį taikinio saviraiškai ir bendravimui (nutildant, barant, neproporcingai ir nepagrįstai kritikuojant ir pan.);*
 - *Daryti poveikį taikinio galimybei palaikyti socialinius ryšius (atsisakant bendrauti, elgiantis taip, tarsi asmuo nėra neegzistuojantis);*
 - *Daryti poveikį taikinio galimybei išlaikyti savo asmeninę reputaciją (apkalbant, skleidžiant melagingą informaciją, tyčiojantis, grasinant drausminėmis procedūromis);*
 - *Daryti poveikį taikinio gyvenimo kokybei ir profesinei padėčiai (sumenkinant jų indėlį bendrose užduotyse, skiriant beprasmes darbinės užduotis);*
 - *Daryti poveikį taikinio fizinei sveikatai (skiriant neadekvačiai didelį darbinį krūvį, grasinant fiziniu smurtu ar žala, seksualiai priekabiaujant).*

Svarbu!



- **Prisiminkite, kad jokiam emociškai stabiliam žmogui nereikia elgtis destruktvyiai ir griebtis agresyvaus elgesio tam, kad pasiektų savo tikslų!**
- **Prisiminkite, kad jei patiriate mobingą, neprivalote su tuo tvarkytis vieni. Jei matote, kad Jūsų kolega patiria mobingą, pasirūpinkite, kad jis gautų psichologinę pagalbą ir Jūsų paramą.**
- **Kaip kovoti su mobingu?** Mobingo prevencija gali būti pirminė (*visos priemonės dar iki atsirandant mobingo apraiškoms*), antrinė (*intervencija, kai jau fiksuojamas mobingo faktas, apima ir mobingą patiriančio asmens naudojamas įveikos strategijas*) arba tretinė (*atsargumo priemonės, kurių imamasi po to, kai mobingas sustabdomas ir siekiama sumažinti neigiamas jo pasekmes*). **Paprastai veiksmingiausiomis laikomos tos priemonės, kurios yra nukreiptos į problemą** (pvz., visos direktyvios ir aktyvios priemonės). Į emocijas nukreipti būdai (pvz., vengimas, situacijos neigimas, pastangos užgniaužti kylančius jausmus ar pan.) laikomi neefektyviais būdais kovojant su mobingu. **Galima išskirti priemones, kurių turi imtis pats asmuo, ir priemones, kurių derėtų imtis organizacijai.**

Kaip apsisaugoti ir ką daryti, jei patiriate mobingą?



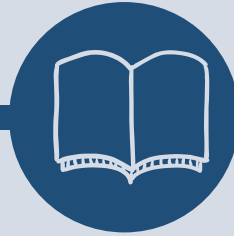
- Jei tapote mobingo taikiniu, pirmiausia pasistenkite **išlikti ramus**. Pasistenkite kontroliuoti savo emocijas, nes asmenys, kurie taiko mobingą, jaučia malonumą matydami, kad asmuo į kurį nukreiptas mobingas, negeba reaguoti adekvačiai.
- Moberis dažnai bijo viešumo – todėl svarbu **garsiai kalbėti apie patiriamą mobingą**.
- **Pasirūpinkite savimi**. Patiriamas stresas ir įtampa dėl mobingo gali sukelti fiziologinių ir psichologinių reakcijų, todėl skirkite laiko sau malonioms veikloms, dėl somatinių nusiskundimų galima kreiptis į šeimos gydytoją.
- Visų pirma, **aiškiai žinokite ribas, neleiskite mobingą taikančiam asmeniui Jūsų kontroliuoti, nesivelkite su juo į emocišes kalbas, reaguokite konstruktyviai, dalykiškai, tačiau neatsitraukite, kai Jus nepagrįstai puola** (nes toks ir yra skriaudėjo tikslas – įbauginti, sumenkinti ir priversti jaustis blogai).
- Jei kritikuoja Jūsų darbą, o Jūs manote, kad atlikote jį puikiai, pasakykite tai ir **paklauskite, kokias klaidas mato Jūsų darbe**.
- **Savo nuomonę išsakykite tvirtai, bet labai ramiai**. Jeigu jums jūliai rėžia pakeltu tonu, kad nieko neišmanote ir pan., šaltakraujiškai pratylėkite. **Būtina apriboti santykius su moberiu**.
- **Jeigu moberis iš aukšto ir užgauliai Jus moko, leiskite pasijusti jam protingam, svarbiam, galingam**. Save apsaugosite, o moberis pasijus reikšmingas, jo ego bus patenkintas (visada galvokite apie tai, kad puola tie, kurie nesijaučia esą visaverčiai).
- **Nepradėkite patys savęs kaltinti**. Net jei atrodo, kad visi nusiteikę prieš Jus, **pasistenkite atrasti kolegų, kurie Jus palaiko, supranta ir yra Jums draugiški**. Tai padės sumažinti izoliacijos ir vienišumo jausmą.
- **Venkite bendravimo su moberiu privačioje aplinkoje, neatviraukite**. Jokio privatumo (moberis neturi žinoti, kiek jūs turite santaupų, turto, privalo nenutuokti apie jūsų asmeninius ryšius, pažintis, šeimą, draugus, pomėgius).
- **Jei mobingą patiriate iš savo tiesioginio vadovo, apie tai turi būti tinkamai informuota aukštesnio lygio vadovybė**.
- **Jei yra galimybė, pasistenkite išsaugoti patiriamą mobingą rodančius faktus**: žinutes, el. laiškus ar pan. Visus užgauliojimus, ignoravimą, patyčias, darbe daromas kliūtis galite fiksuoti popieriuje.
- Jei įsivaizduosite save aukos pozicijoje ir kitus kaltinsite dėl to, kas vyksta su Jumis, šis jausmas labai greitai Jus užvaldys ir paveiks tiek Jūsų pasitikėjimą savimi, tiek Jūsų savivertę. Verčiau daugiau dėmesio skirkite savo elgesiui šioje situacijoje. **Negalime pakeisti kitų, bet galime daryti įtaką savo elgesiui. Vietoj to, kad skirtumėte savo jėgas ir daug mąstytumėte apie tai, kaip atkeršyti ar suvesti sąskaitas su moberiu, geriau stiprinkite savo pozicijas darbe ir asmeniniame gyvenime. Investuokite į save, o ne į mintis apie kerštą. Prisiminkite, moberis nevertas Jūsų laiko ir energijos**.
- Jeigu matote, kad nėra galimybių pakeisti situacijos, visas jas išnaudojote – **darbas nėra vertas jūsų sveikatos**.

Kokią kryptį turėtų pasirinkti organizacija?



- Organizacijoms labai svarbu būti pasiruošusioms reaguoti mobingo atveju. **Tinkamas reagavimas padeda išlaikyti vidinę struktūrą, gerą įstaigos reputaciją ir gerą darbuotojų savijautą, todėl:**
 - Organizacijoms rekomenduojama **iš anksto būti pasiruošus planą**, kaip bus reaguojama tokiose situacijose.
 - Taip pat svarbu pasirūpinti, kad kolektyvo nariai būtų **edukuojami mobingo tema**.
 - Organizacijai taip pat svarbu **nusimatyti ir atvirai savo darbuotojams komunikuoti apie tai, kokios pasekmės laukia tų, kurie pasitelkia mobingą** savo tikslams siekti.
 - Dar vienas svarbus dalykas – **iš anksto nusimatyti, kokia tvarka bus nagrinėjami darbuotojų skundai, ir kaip užtikrintas duomenų ir susijusių asmenų privatumas, kol skundas bus nagrinėjamas**.
- Higienos instituto Profesinės sveikatos centras yra parengęs išsamias rekomendacijas, kaip valdyti psichologinį smurtą darbo vietose. **Rekomendacijos išsamiai aprašo žingsnius, kurių organizacija turėtų imtis pirminės, antrinės ir tretinės prevencijos metu.** Su rekomendacijomis kviečiame susipažinti čia: <https://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Rekom%20kaip%20valdyti%20psichol%20smurta%20darbo%20vietose.pdf>

Naudota literatūra:



- Are You Suffering From Workplace Mobbing? Here's How To Handle It [Are You Suffering From Workplace Mobbing? Here's How To Handle It | Betterhelp](#)
- Cornoiu T. S., Gyorgy M. (2013). Mobbing ir Organisations. Benefits of Identifying the Phenomenon. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 78, 708-7012
- Demirag S., Ciftci S. (2017). Psychological Intimidation at Workplace (Mobbing). *Journal of Psychology and Psychotherapy*, 7 (3)
- How to deal with mobbing, bullying and harassment at work: A practical guideline <https://www.ckju.net/en/blog/how-deal-mobbing-bullying-and-harassment-work-practical-guideline/92488>
- Mobingas – patogus būdas susidoroti su kolega <http://psichika.eu/blog/mobingas-patogus-budas-susidoroti-su-kolega/>
- Rekomendacijos, kaip valdyti psichologinį smurtą darbo vietose <https://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Rekom%20kaip%20valdyti%20psichol%20smurta%20darbo%20vietose.pdf>
- Tatar Z. B., Yuksel S. (2019). Mobbing at Workplace – Psychological Trauma and Documentation of Psychiatric Symptoms. *Noro Psikiyatr Ars*, 56 (1), 57-62
- The Injury of Mobbing in the Workplace <https://conflictremedy.com/the-injury-of-mobbing-in-the-workplace/>
- Vienas iš niuansų darbo santykiuose [Vienas iš niuansų darbo santykiuose - Bernardinai.lt](#)
- What is Mobbing at the Workplace? <https://smallbusiness.chron.com/mobbing-workplace-43426.html>
- Why do individuals resort to psychological terros at work – mobbing. <http://draganarakin.com/blog-en/why-do-individuals-resort-to-psychological-terror-at-work-mobbing/>