

**MOBINGO KAIP DISKRIMINACIJOS DARBUOTOJŲ SANTYKIUOSE
POVEIKIS ORGANIZACIJOS KLIMATUI****Jolita Vveinhardt***Turizmo administravimo studijų katedra, Šiaulių kolegija, Aušros al. 40, LT-76241 Šiauliai, Lietuva
El. paštas jolitaw@gmail.com**Įteikta 2009-02-19; priimta 2009-09-21*

Santrauka. Straipsnyje apžvelgiama organizacijos klimato tyrimų raida ir sandara, analizuojamas mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui. Organizacijos klimato tyrinėjimo ištakos – psichologiniai tyrinėjimai, į klimato tyrimus išsivystę praėjusio amžiaus ketvirtojo dešimtmečio pabaigoje. Apžvelgiant organizacijos klimato tyrimų raidą ir charakteristikas galima teigti, kad nėra bendros organizacijos klimatą apibūdinančios charakteristikų sampratos, kitaip tariant, autoriai, apibūdindami tą pačią charakteristiką, skirtingai ją įvardija. Organizacijos klimatas yra organizacijos narių, įskaitant ir vadovus, tarpusavio santykių padarinys ir reakcijų į šiuos santykius suma. Išskiriamos įvairios klimato rūšys tik atspindi plačią darbuotojų tarpusavio santykių gamą, santykių pobūdį, kokybę ir organizacijos narių reakcijas. Organizacijos klimatas apima jos vidinius ir išorinius sunkumus, žmonių tipus, darbo ir vadovavimo procesus, fizinį išdėstymą, tarpasmeninės ir organizacijos vidaus komunikacijos būdus, vadovų elgseną organizacijoje. Klimato būklė priklauso nuo tokių veiksnių: saugumo/apibrėžtumo pojūtis, kūrybiškumas/iniciatyva, vertybės/tradicijos, atėjimas į organizaciją/išėjimas, komunikacija, informacijos sklaida, santykiai su vadovais, kontrolė, darbuotojų tarpusavio santykiai, atvirumas, tolerantiškumas, neformaliosios grupuotės, konfliktai organizacijoje, mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose, diskriminuojantys mobingo veiksmai. Organizacijos klimatas yra kintama kategorija, jo kokybė neapibrėžtina pastoviais dydžiais. Tyrimais įrodyta, kad diskriminuojantys mobingo veiksmai darbuotojų tarpusavio santykiuose daro įtaką bendram darbo aplinkos klimatui. Diskriminuojanti elgsena pažeidžia darbuotojų tarpusavio santykių funkcionalumą. Mobingas, būdamas vienas iš organizacijos klimato veiksnių, koreliuoja su kitais organizacijos klimato veiksniais, pakeisdamas jų vektorių kryptis. Todėl organizacijos klimato būklę galima laikyti rodikliu, įspėjančiu apie mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose egzistavimą arba reiškinio nebuvimą. Antra vertus, prastas klimatas dar negarantuoja, kad padalinyje ar organizacijoje yra mobingas. Todėl klimato būklė yra tik vienas signalų, inspiruojančių tarp prasto klimato veiksnių ieškoti ir mobingo.

Reikšminiai žodžiai: organizacijos klimatas, organizacijos kultūra, mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose.

**THE INFLUENCE OF MOBBING AS DISCRIMINATION IN EMPLOYEE
RELATIONS ON ORGANIZATIONAL CLIMATE****Jolita Vveinhardt***Department of Tourism Administration, Šiauliai College, Aušros al. 40, LT-76241 Šiauliai, Lithuania
E-mail: jolitaw@gmail.com**Received 19 February 2009; accepted 21 September 2009*

Abstract. In the article the development and the structure of organizational climate are analysed as well as the influence of mobbing in employee relations on the organization's climate. The source of the organizational climate's research- psychological researches, which had developed into climate's research at the end of the fourth decade of the last century. Analysing the de-

velopment of the researches of organizational climate and characteristics it is possible to state, that there is not any conception which describes the organizational climate, that is why the authors characterize the same characteristic naming it differently. Organizational climate is the result and the sum of the relations and reactions of organization's members, including the leaders. There are several types of climate differentiated, which only reflect the palette of the wide range of employee relations, their quality, nature and reactions. The organizational climate includes its inner and outer difficulties, the types of people, the processes of work and management, physical arrangement, interpersonal and inner ways of organization and the behaviour of the leaders in organization. The condition of the climate depends on such factors as: safety/ the feeling of determination, creativity/ initiative, values/ traditions, taking a position in the organization/ leaving, communication, the spread of information, relations with the employees, control, the interrelations between the employees, honesty, tolerance, non-formal groups, conflicts in organization, mobbing as discrimination in employee relations, discriminative actions of mobbing. Organizational climate is a changing category; the quality of it cannot be described by constant values. The researches prove that discriminative actions of mobbing in interrelations between the employees influence the work environment climate. Discriminative behaviour damages the functions of interrelation. Mobbing, being one of the indexes of organizational climate, correlate with the other factors of organization's climate and change the direction of their vectors. That is why the condition of the organizational climate could be viewed as an indicator which warns about the danger of mobbing as discrimination in employee relations or the absence of it. On the other hand, bad environment does not guarantee, that in this section of organization there is a mobbing case. That is why the condition of the climate is one of the signals which inspires people to look for mobbing if the environment is bad.

Keywords: organizational climate, organizational culture, mobbing as discrimination in employee relations.

1. Įvadas

Darbuotojo elgesį organizacijoje lemia daugybė veiksnių. Nors ir teigiama, jog elgesį nulemia nuostatos, tačiau, kaip mano daugelis autorių, tiesioginio ryšio tarp jų nėra (Армстронг 2007). Pykčio, nepakantumo proveržius darbuotojai aiškina darbo aplinkoje tvyrančia įtampa, kurią kelia aukšti reikalavimai, konkurencija, konfliktiški tarpusavio santykiai, nepasitikėjimas, plintantys gandai ir kt. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose atakas patiriantys asmenys jaučiasi prislėgti, socialiai izoliuoti, jaučia nuolatinę grėsmę, pasigenda palaikymo ir tolerancijos. Visa tai daro įtaką darbo aplinkos klimatui.

Tyrimo problema: kaip mobingas veikia organizacijos klimatą?

Tyrimo objektas: mobingas kaip organizacijos klimato veiksnys.

Tyrimo tikslas: ištirti mobingą kaip organizacijos klimato veiksnių.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti organizacijos klimato tyrimų raidą ir sandarą.
2. Išanalizuoti mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikį organizacijos klimatui.

Tyrimo metodai: mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose apibrėžiamas analizuojant mokslinę literatūrą, sisteminant, sintetinant, apibendrinant, lyginant ir modeliuojant. Naudotasi vadybos, psichologijos, sociologijos ir kitų sričių mokslinė literatūra. Didžiąją mokslinių literatūros šaltinių dalį sudarė užsienio autorių darbai, nes Lietuvoje mobingas kaip organizacijos klimato veiksnys dar nėra plačiai nagrinėjamas.

2. Organizacijos klimatas: raida ir sandara

Organizacijos klimatas yra svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų veiksmus, tarpusavio santykius, tačiau kyla klausimas – kokios pagrindinės charakteristikos atskleidžia klimato sandarą, koks jo santykis su organizacijos kultūra.

Atsakant į klausimą, kuo organizacijos klimatas skiriasi nuo organizacijos kultūros, klimatą galima apibūdinti kaip organizacijos kultūros suvokimą, t. y. kaip darbuotojai priima kultūrą, ją jaučia – tai pojūčių, patiriamų darbuotojų, derinys reaguojant į kultūros charakteristikas ir kokybę (French *et al.* 1985; Армстронг 2007). Žmogaus elgesį lemia tai, kaip individas priima situaciją, į kurią yra patekęs (Армстронг 2007). Psichologinio klimato termino autoriais laikomi James ir Sells (1981) siekė pademonstruoti, kaip priimdami situaciją žmonės jai suteikia psichologinę reikšmę ir svarbą. Jie išskyrė šiuos pagrindinius kintamuosius: vaidmenų charakteristikos, tokios kaip vaidmens neapibrėžtumas arba vaidmenų konfliktas; darbo charakteristikos, tokios kaip nepriklausomybė arba sunkios užduotys; vadovų elgesys, drauge ir pagrindiniai tikslai bei pagalba, kurią suteikia; darbo grupės charakteristikos – bendradarbiavimas ir draugiškumas; organizacijos politika, kuri tiesiogiai veikia darbuotojus, pavyzdžiui, skatinimo sistema. Psichologinis klimatas apibūdinamas tokiomis kategorijomis, kaip visuomenės organizacijos narių kognityviosios interpretacijos, kylančios iš patirties organizacijoje ir suteikiančios reikšmę, būdingą organizacijos bruožams, įvykiams bei procesams (Jones, James 1979), žmonių socialinė sąveika, jos būdai, veiksniai, apimantys individualius mąstymo stilius, asmenybę, pažintinius procesus, struktūrą ir kultūrą, socialiniai ir psichologiniai suderinamumai, emocinė raiška, atsiran-

danti dėl simpatijų, charakterių, polinkių, interesų sutapimo (Шепель 1984; Anikejeva 1988; Furnham 1999), ir susiformuoja bendraujant (Guščinskienė 2008). Zakarevičius (2006), brėždamas pokyčių organizacijoje trajektorijas, psichologinį klimatą pateikia kaip darbuotojų nuotaikas, emocinį pasitenkinimą ar nepasitenkinimą esama situacija, tarpusavio santykius, apibūdinamus tokiomis charakteristikomis, kaip optimistinis ar pesimistinis požiūris į organizacijos ateitį, pasitikėjimas ar nepasitikėjimas bendradarbiais, užtikrintumo jausmas, paramos garantijos ir kt.

Organizacijos klimato sąvoka kilo iš socialinės psichologijos tyrinėjimų. Jis apibūdinamas kaip visų organizacijos padalinių psichologinė atmosfera, objektyvių ir struktūrinių sąlygų organizacijoje rinkinys, išmatuojamas darbo aplinkoje, tiesiogiai ar netiesiogiai suvokiamas darbuotojų, kurie gyvena ir dirba šioje aplinkoje, turi įtakos motyvacijai bei elgsenai (Furnham 1999; Fey, Beamish 2001).

Organizacijos klimatas gali būti: lankstus arba biurokratinis; formalus arba neformalus; hierarchinis ar mažiau struktūrizuotas; draugiškas arba oficialus; kolektyvinis arba individualus; priklausomas nuo statuso arba laisvas ir paprastas; nekeliantis įtampos arba stresinis; reaktyvusis arba iniciatyvusis; inovacinis arba senamadis; politinis arba apolitinis; orientuotas į pelną arba į išlaidas; orientuotas į veiklą arba laisvas (Jewell 2002). Mokslininkai Lewin *et al.* (1939) tyrė eksperimentiškai sukurtų aplinkos sąlygų įtaką berniukų elgesiui. Lewin (1935, 1936) rėmėsi geštaltistine visumos psichologijos kryptimi. Pasak Jacikevičiaus (1995), ja vadovaujantis socialinės psichologijos tyrimuose tikslingiau eiti nuo bendresnių reiškinių prie detalesnių. Lewin (1935, 1936) tokiu bendriausiu reiškiniu laikė santykius tarp asmenybės poreikių ir socialinės gyvybinės erdvės arba „lauko“, kuriame asmenybė veikia ir gali patenkinti savo poreikius. Tyrimų rezultatai atskleidė žmonių elgesio priklausomybę nuo situacijos objektyvumo, o ne nuo to, kaip jie suvokia situaciją. Lewin (1943) savo tyrimų pagrindimą išreiškė tokia funkcija: $B = f(P, E)$, čia B reiškia elgseną, P – žmogų, E – aplinką. Ši Lewin funkcija padarė didelę įtaką tolesnėms organizacijos klimato studijoms. Litwin ir Stringer (1968) vieni pirmųjų parengė organizacinio klimato tyrimo instrumentą, kuris apima 8 veiksnius: struktūrą, atsakomybę, riziką, šilumą, palaikymą, normatyvus, konfliktus, identiškumą ir tolygumą.

Organizacijos klimato charakteristikos išskiriamos pagal tai, kokią reikšmę teikia organizacija ir kaip klimatą jaučia organizacijos nariai (Армстронг 2007). Klimato tyrinėtojai (Sims, Lafollette 1975; Muchinsky 1976; Ireland *et al.* 1978; Landy 1985; Koys, DeCotiis 1991; Simons, Naylor-Stables 1997; Furnham 1999; Fey, Beamish 2001; Mok, Au-Yeung 2002) išskyrė šiuos svarbiausius organizacijos klimato veiksnius: savarankiškumo charakteristika įvertina darbo vietoje jaučiamą spaudimą ir tai, kaip organizacijos vadovybė akcentuoja aukštus darbo atlikimo standartus; struktūros

charakteristika nustato, kaip individas suvokia vadovybę; atlygio charakteristika nustato, kiek darbuotojams yra aiški paaukštinimo politika, bendroji organizacijos politika, struktūra ir darbo funkcijos; rizikos charakteristika nustato organizacijos vadovų priimamų sprendimų rizikos laipsnį; nuoširdumo charakteristika nusako komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų, norą priimti ir įgyvendinti pavaldinių idėjas; paramos charakteristika apibūdina, kaip vadovai konsultuoja, moko darbuotojus; toleravimo ir konfliktų charakteristika apibrėžia, kaip asmuo suvokia bendradarbius ir kitus organizacijos žmones; darbo standartų charakteristika nurodo, ar organizacijos vadovai supažindina darbuotojus su jų tiesioginiu darbu, ar jiems aiškios užduotys.

Campbell *et al.* (1970) nagrinėjo jau atliktus organizacijos klimato tyrimus remdamiesi Kahn *et al.* (1964), Litwin ir Stringer (1968), Taguiri (1968) ir Schneider, Bartlett (1970) darbais ir rado šiuose tyrimuose keturis bendrus aspektus: savarankiškumą, struktūrą, atlygį, paramą (šilumą ir palaikymą) (Campbell *et al.* 1970; Meglino 1976; Ibbetson, Newell, 1988; Furnham 1999; Litwin, Stringer 1968; Taguiri 1968; Schneider, Bartlett 1970).

Koys ir DeCotiis (1991) analizavo klimato tyrimų bei instrumentų turinį išryškindami aštuonis tipiškus dydžius: savarankiškumą (savarankiškumo jausmą, susijusį su darbo procedūromis, tikslų ir prioritetų pasirinkimu); sanglaudą (bendrumo, sutelktumo arba veiksmų bendrumo pajutimą, įskaitant laisvą organizacijos narių apsisprendimą prisiimti materialinę atsakomybę); pasitikėjimą (nesuvaržytų kontaktų su kitais organizacijos nariais pajautimą tikintis, kad tarpusavio pokalbiai liks konfidencialūs); įtampą (laiko apribojimų, konkurencijos, darbo atlikimo standartų pojūtį); palaikymą (vadovų pakantumo laipsnio pojūtį žinant, kad bus leidžiama mokytis iš savo klaidų); pripažinimą (pojūtį, kad indėlis į organizacijos veiklą yra vertinamas); teisingumą (pojūtį, kad organizacijos politika pastovi, nepermaininga); inovacijas (pojūtį, kad kūryba ir permainos yra skatinamos net ir tais atvejais, kai veikla susijusi su naujomis, mažai žinomomis sferomis).

Taigi apžvelgiant organizacijos klimato charakteristikas pastebėta, kad nėra bendros organizacijos klimato apibūdinančios charakteristikų sampratos, t. y. autoriai, apibūdinami tą pačią charakteristiką, skirtingai ją įvardija. West (1990) organizacijos klimatą siūlė nustatyti remiantis keturiais jį veikiančiais veiksniais: vizija (ateities planais); saugumu organizacijoje (saugumas, apibrėžtumo pojūtis daro poveikį organizacijos narių psichologiniam komfortui); tikslų siekimu ir parama (pagalba). Jis tyrė 16 Švedijos komandų skirtingose organizacijose. Visos komandos buvo suformuotos homogeniniu pagrindu, t. y. visi komandos nariai turėjo administracines darbo užduotis ir buvo atsakingi už jas. Anot autoriaus, šie keturi veiksniai nusako ir kokybinius, ir kiekybinius aspektus komandoje. Atsižvelgdamas į šiuos keturis veiksnius West (1990) sudarė

38 klausimus. Veiksnių tyrimo analizė parodė, kad saugumo veiksnį reikia skaidyti į dvi dalis. Pirmą, saugumas susijęs su komandos nario saugumo suvokimu organizacijoje, antra, susijęs su saugumo dažnumu (dažniu) įmonėje (kaip dažnai darbuotojas jaučiasi saugus įmonėje) (West 1990; Agrell, Gustafson 1994). Po West (1990) atliktų tyrimų paaiškėjo, kad norint išmatuoti klimatą organizacijoje, reikia orientuotis į šiuos veiksnius: viziją ir komandos tikslus, dalyvavimą, paramą inovacijoms, orientaciją į užduotis.

Palidauškaitė (2003) išskiria tokius organizacijos klimato veiksnius: pasitikėjimo ir pagarbos atmosferą, atsakomybę ir draugiškumą, orientaciją į taisykles, darbo įtampą, rutiną, iniciatyvumą darbe. Platonovo (Платонов 1992) manymu, organizacijos klimatas sujungia visą įvairių charakteristikų kompleksą: darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jo turiniu, tarpusavio santykius su kolegomis ir vadovais, santykius tarp lyčių, vadovavimo stilių, santykių konfliktškumo lygį, personalo profesinį pasirengimą. Merkys *et al.* (2005), išanalizavę anksčiau atliktų tyrimų organizacijos klimato veiksnius, išskyrė jų 18. Tai saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas; verbalinė (žodinė) komunikacija; neverbalinė komunikacija; konfliktai; santykiai su vadovais; kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės; informacija/komunikacija; atvirumas, tolerantiškumas; gandai, apkalbos, veidmainiavimas; kartų santykiai; tarpusavio santykiai; neformalios grupės, „klikų“ susidarymas; valdymo/vadovavimo stiliai; santykius ir darbingumą trikdanči aplinka; kontrolė; atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos; vertybės ir kultūra; tradicijos, šventės.

Organizacijos klimatas, veikiamas įvairių veiksnių, daro poveikį organizaciniams ir psichologiniams procesams, o per juos – organizacijos veiklos rezultatams (Rekašiūtė Balsienė 2006). Neill ir Borell (1999), atlikę tyrimus, pastebėjo, kad organizacijos sėkmei didelę įtaką turi holistinė vadyba ir tinkamas organizacijos klimatas. Jie teigia, kad vadyba su tinkamu organizacijos klimatu darbuotojų kaitą sumažina 7,05 proc., padidina pardavimo apimtį ir pelną.

Kai kurie autoriai išskiria papildomas klimato rūšis: *moralinį*, formuojamą organizacijos puoselėjamų vertybių (Шепель 1984); *kolektyvinį*, atsirandantį tarp individų, susijusių su jų elgesio konteksto suvokimu (Furnham 1999); *bendrąjį* (bendras individualus hierarchinio lygmens pajutimas, suvokimas); *aktyvųjų individualųjų* (veiklumas, didelis reiklumas, paklusimas organizacijos interesams, asmens savirealizacija) ir *pasyvųjų neindividualųjų* (abejingumas organizacijos nariams kaip asmenybėms, mažas reiklumo darbuotojams lygis), *pasyvųjų individualųjų* (jaučiamas vadovo rūpestis, tačiau nejaučiamas reiklumas, pagrindinė nuostata – jokių permainų) ir *aktyvųjų neindividualųjų* (keliami griežti reikalavimai, tačiau individualumas neskatinamas, veikimo laisvė apribota, griežtai reglamentuota) (Батьковский, Попов 1999). Palidauškaitė (2003) dar išskiria *organizacijos etikos klimatą*, kurį apibūdina

kaip organizacijos kultūros sudedamąją dalį, atspindinčią nusistovėjusią praktiką morališkai pagrįdžiant ir priimant sprendimus, bei *organizacijos darbo klimatą*, kuris atskleidžia darbinės charakteristikas ir darbuotojų profesinės veiklos tarpusavio sąveiką.

Tyrimai įrodo organizacijos klimato svarbą organizacijos veikloje. Be to, klimatas labai priklauso nuo vadovo. Kai kurie vadovai linkę sukurti atmosferą, paremtą įtampa, baime ir nerimu (Pikūnas, Palujanskienė 2005). Todėl vadovams svarbu žinoti, koks yra organizacijos klimatas, kad būtų galima jį koreguoti.

Paminėtini ir Lietuvoje atlikti organizacijos klimato tyrimai (Beniušienė, Vveinhardt 2005; Beniušienė *et al.* 2005; Merkys *et al.* 2005; Vveinhardt, Beniušienė 2006; Rekašiūtė Balsienė 2006; Merkys *et al.* 2007).

Klimato tyrimai neatsietini nuo mobingo tyrinėjimų. Mobingas apibrėžtinai kaip intensyvus (ne rečiau kaip kartą per savaitę), ilgai trunkantis (ne trumpiau kaip šeši mėnesiai) psichosocialinis aukos spaudimas, terorizavimas, kankinimas, bauginimas, įtraukiantis grupės narius ir vykstantis socialinėje sistemoje – organizacijoje ar jos padalinyje. Mobingas yra puolimas, pagrįstas nuolatiniu aukos erziniu, varginimu, socialinių ryšių silpninimu – atskyrimu nuo grupės, izoliavimu. Tai ilgai trunkantis terorizavimas, dažniausiai pasibaigiantis aukos pralaimėjimu. Tai yra socialinis stresorius, psichologinis skausmas, patiriamas aukos. Mobingas nagrinėtinas kaip bendras socialinis ir kultūrinis reiškinys, turintis gilią šaknis, susiformavusias darbuotojo vaikystėje. Mobingas yra diskriminacijos forma darbo vietoje, ypatingas veikimo būdas identifikuotą auką išstumti iš socialinės grupės, padalinio, organizacijos (Leymann 1993; Einarsen, Skogstad 1996; Zapf 2002 ir kt.). Mobingą tyrinėję autoriai (Vartia-Vaananen 1996; Zapf *et al.* 1996; Resch 1997; Rayner *et al.* 2002; Meschkutat *et al.* 2002; Premper 2002; Vartia-Vaananen 2003; Heames, Harvey 2006; Litzcke, Schuh 2005, Vveinhardt 2008 ir kt.) nurodo glaudžius ryšius tarp mobingo ir organizacijos klimato. Mobingui rasti įtakos turi klimatas, o mobingas neigiamai paveikia klimatą. Kitaip tariant, mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose reiškinys ir diskriminuojantys mobingo veiksmai išskiriami kaip klimato veiksniai. Straipsnio autorė išskiria šiuos mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose veiksnius: fiziniai požymiai; kultūriniai-socialiniai požymiai; darbinės savybės; psichologinės savybės; pažiūros; demografiniai požymiai; veiksmai pagal puolimo galimybes; veiksmai, veikiant per socialinius santykius; darbuotojo socialinių pažiūrų puolimas; veiksmai puolant kasdienėje profesinėje veikloje; veiksmai puolant sveikatos srityje; vadovo įtaka darbuotojų santykiams; neatpažinta diskriminacija darbuotojų santykiuose; diskriminaciją matantys, tačiau jos nepatyrę darbuotojai; nepakantumas, netolerancija kitokiems.

Apibendrinant įvairių mokslininkų darbus galima išskirti tokius organizacijos klimato veiksnius: saugumo/apibrėžtumo pojūtis, kūrybiškumas/iniciatyva, vertybės/tradicijos, atėjimas į organizaciją/išėjimas, komunikacija,

informacijos sklaida, santykiai su vadovais, kontrolė, darbuotojų tarpusavio santykiai, atvirumas, tolerantiškumas, neformaliosios grupuotės, konfliktai organizacijoje, mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose, diskriminuojantys mobingo veiksmai (žr. lentelę).

Lentelė. Organizacijos klimatą nusakantys veiksniai

Table. Actions which define organizational climate

Veiksnys	Veiksnių pasireiškimas organizacijoje	Šaltiniai
Saugumo/apibrėžtumo pojūtis	Atmosfera organizacijoje, vertinant ją darbuotojo saugumo, apibrėžtumo požiūriu: saugumas, optimizmas, pasitikėjimas, užtikrintumo jausmas, aiški vizija arba nesėkmės baimė, netikrumo jausmas, pesimistinis nusiteikimas, neapibrėžtumas, vizijos nebuvimas	West 1990; Merkys <i>et al.</i> 2005 ir kt.
Kūrybiškumas/iniciatyva	Pasireiškia sąlygomis darbuotojo kūrybiniais, savirealizacijos poreikiams tenkinti, iniciatyvai atsiskleisti, šių sąlygų palaikymu, vystymu ar jų nebuvimu: gebėjimas priimti idėjas, kūrybiškumo plėtojimas, vystymuisi palankios terpės kūrimas, poveikis darbuotojo kūrybinio potencialo augimui arba nuvertinimas, nepasitikėjimas darbuotoju, diktatas, stagnacija	Halpin, Croft 1963; Litwin, Stringer 1968; Jones, James 1979; Ekvall <i>et al.</i> 1983; Palidaukaitė 2003; Merkys <i>et al.</i> 2005 ir kt.
Vertybės/Tradicijos	Tai, kaip organizacijoje puoselėjamos vertybės ir tradicijos: organizacijos vertybių buvimas/nebuvimas, asmeninės vertybės, asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija, organizacijos vertybių atitiktis visuotinai priimtoms vertybėms, geros moralės normoms, formaliosios ir neformaliosios organizacijos tradicijos, asmens orumą žeminančios tradicijos	Шепель 1984; Merkys <i>et al.</i> 2005 ir kt.
Atėjimas į organizaciją/išėjimas	Pasireiškia tuo, kaip į organizaciją įvedamas naujas darbuotojas ir kaip jis priimamas kitų organizacijos, darbo grupės narių: įvesdinimo į organizaciją sistemos buvimas/nebuvimas, reakcija į naują darbuotoją, obstrukcija, organizacijos palikimo priešastys, reakcija į darbuotojo išėjimą, išėjimo priežasčių analizė	Merkys <i>et al.</i> 2005 ir kt.
Komunikacija	Pasireiškia vidinės organizacijos komunikacijos pobūdžiu ir kokybe: verbalinė ir neverbalinė komunikacija darbuotojų tarpusavio santykiuose, komunikato perdavimo/priėmimo galimybės, trukdžiai, komunikacijos pobūdis – dalykiška ar įžeidi, formalioji ir neformalioji komunikacija	House, Rizzo 1972; Jucevičienė 1996; Merkys <i>et al.</i> 2005 ir kt.
Informacijos sklaida	Darbinės informacijos perdavimo sistema, kokybė ir manipuliavimas informacijos kiekiu, gandai, jų palaikymas ar prevencija, darbuotojų, vadovų reakcijos, atvirumas arba ribojimas	Merkys <i>et al.</i> 2005 ir kt.
Santykiai su vadovais	Atsiskleidžia vadovavimo stiliumi ir vadovo elgsena su darbuotojais: santykių su darbuotojais pobūdis, elgsenos ypatybės, vadovavimo principai, nuoširdumas/nenuoširdumas, atvirumas/neatvirumas, pasitikėjimas/nepasitikėjimas vadovu, vadovo suteikiama/nesuteikiama parama, pagalba, sąžiningumas/nėsąžiningumas	House, Rizzo 1972; Newman 1977; Jones, James 1979; Платонов 1992; Jucevičienė 1996; Alavi, Jahandari 2005; Merkys <i>et al.</i> 2005; Guščinskienė 2008 ir kt.
Kontrolė	Pasireiškia per kontrolės sistemą: kontrolės veiksmai organizacijoje, veiksmų pobūdis ir darbuotojų reakcija į juos	Halpin, Croft 1963; House, Rizzo 1972; Jucevičienė 1996; Merkys <i>et al.</i> 2005 ir kt.

Lentelės pabaiga

Veiksny	Veiksni pasireiškimas organizacijoje	Šaltiniai
Darbuotojų tarpusavio santykiai	Pagalba vienas kitam, parama, informacijos mainai, pasitikėjimas/nepasitikėjimas, pavydas, ir kt.	House, Rizzo 1972; Newman 1977; Koys, DeCotiis 1991; Платонов 1992; Palidaukaitė 2003; Merkys <i>et al.</i> 2005; Rekašiūtė Balsienė 2006 ir kt.
Atvirumas, tolerantiškumas	Reakcija į įvairovę, „kitoniškumą“ – teigiama arba neigiama, įvairovės vaidmens ir teisių suvokimas, viešumas, atvirumas arba jų vengimas, melas	Merkys <i>et al.</i> 2005 ir kt.
Neformaliosios grupuotės	Neformaliųjų grupuočių susidarymas ir egzistavimas, lyderiai, santykiai tarp grupuočių ir joms nepriklausančių pavienių asmenų, individualaus/komandinio darbo pasirinkimas	Merkys <i>et al.</i> 2005; Alavi, Jahandari 2005 ir kt.
Konfliktai organizacijoje	Konfliktų sukėlėjai, asmeniniai ir darbiniai konfliktai, konflikto eskalavimas, konfliktų valdymas	Litwin, Stringer 1968; Jones, James 1979; Merkys <i>et al.</i> 2005 ir kt.
Mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose	Ilgalaikis, intensyvus konfliktas, įtampa, stresas, aukos stigmatizavimas, diskriminavimas dėl matomų fizinių požymių, kultūrinių-socialinių požymių, psichologinių požymių ir kt., prietarų, stereotipų paplitimas bei identifikavimas	Vartia-Vaananen 1996, 2003; Campo, Fattorini 2007; Šoljan <i>et al.</i> 2009; Žukauskas, Vveinhardt 2009 ir kt.
Diskriminuojantys mobingo veiksmai	Pasireiškia konfliktiškais santykiais, puolimo galimybėmis, dažnumu, veikiant per socialinius santykius, puolant darbuotojo socialines pažiūras, puolant kasdienėje profesinėje sferoje, asmens sveikatos srityje	Vartia-Vaananen 1996, 2003; Campo, Fattorini 2007; Šoljan <i>et al.</i> 2009; Žukauskas, Vveinhardt 2009 ir kt.

Pastaba: sudaryta autorės.

Be to, įvairūs autoriai organizacijos klimatą apibūdina kaip esamus svarbius organizacijos veiksmus arba kaip tuos veiksmus suvokia šios organizacijos nariai. Organizacijos klimatas – tai veiksnys, grindžiamas emocijomis, padedantis organizacijos nariams suvokti aplinką bei elgesį, rodantis tarpusavio santykių būklę ir darantis didelį poveikį organizacijos narių reakcijoms, elgsenai. Jis atskleidžia psichologinę organizacijos kokybę, savybes bei vyraujančią atmosferą ir išskiria organizaciją iš kitų.

3. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui

Pastebėta, kad organizacijose, kuriose keliamai aukšti moraliniai reikalavimai, efektyviau sprendžiami konfliktai, o darbuotojai akcentuoja palankų psichologinį darbo aplinkos klimatą. Disfunkciški darbuotojų santykiai dažnesni

organizacijose, kurių klimatą jų nariai vertina neigiamai. Ne išimtis ir diskriminuojantys mobingo veiksmai bei ilgalaikis konflikto eskalavimas, organizacijoje sukuriantis ypatingą įtampas lauką. Vien jau tokios mobingo charakteristikos, kaip psichologinis smurtas, įtampa, stresas, konfliktiška darbo aplinka ir kt., atskleidžia reiškinio sąsajas su organizacijos klimatu. Ryšys tarp veiksmų klimatui gerinti ir mobingo keliamos įtampos mažėjimo, nesveikų tarpusavio santykių gerinimo ir (arba) reiškinio prevencijos svarbus taikant mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose intervenciją.

Disfunkciškas organizacijos klimatas susidaro dėl kolegiškumo stygiaus, nederamos, nemandagos elgsenos, „svetimieji“ (įvairovė, potencialios aukos) atsiranda dėl nesveikos organizacijos darbo aplinkos (Heames, Harvey 2006). Nagrinėdami įvairovės reikšmę organizacijos vidinei aplinkai Taylor *et al.* (1991) rašo, kad organizacijos įvairovės klimatas yra trijų lygių. Individualiu lygiu išankstinės

nuostatos juntamos kaip tendencingumas išorinių grupių atžvilgiu. Grupių lygiu egzistuoja tendencija žmonių kolektyvus laikyti „vidinėmis“ ir „išorinėmis“ grupėmis. Taip daugumos ir mažumos kultūros išsaugo savo individualumą, tačiau gali kilti grupių konfliktų. Organizaciniu lygiu dėmesys nukreipiamas į įvairovės struktūrinę integraciją, į hierarchiją, į formaliąją struktūrą. Moran ir Volkwein (1992) organizacijos klimata apibrėžia kaip organizaciją, kurioje narių kolektyvinis suvokimas apie organizaciją pagarus ir susijęs su autonomija, pasitikėjimu, sąjunga, parama, pripažinimu, inovacijomis ir teisingumu; klimato pagrindas – narių bendravimas ir bendradarbiavimas; klimatas padeda interpretuoti situaciją; klimatas atspindi dominuojančias organizacijos kultūros normas ir požiūrius; klimatas veikia kaip įtakos šaltinis darbuotojų elgesiui. Reikia pažymėti, kad tarp organizacijos klimato tyrėjų vyrauja bendra nuomonė, kad organizacijos klimatas yra daugiamatis reiškinys, apibūdinantis individo patirties pobūdį organizacijoje, atsižvelgiama į jos istoriją, vidinius ir išorinius sunkumus, žmonių tipus (kuriuos ji pritraukia), darbo ir vadovavimo procesus, fizinį išdėstymą, dominuojančius komunikacijos būdus ir vadovų elgseną organizacijoje. Kasiulis, Barvydienė (2004), Jacikevičius (1995) išskiria gero organizacijos klimato požymius: pasiekimų motyvaciją (kuo labiau organizacija skatina asmeninius siekius, tuo geresnė jos narių psichologinė savijauta); tarpasmeninių santykių kokybę (vadovo ir pavaldinio santykiai lemia žmonių būsenas, kurios apibūdina moralinį klimatą); darbuotojų savarankiškumą (kiek darbuotojai gali spręsti ir veikti savarankiškai); organizacijos struktūrą (lemia darbuotojų veiklos metodus, užtikrina jų kokybę); statusų poliariškumą (organizacijos klimata veikia atvirkštine proporcija: kuo poliariškumas didesnis, tuo klimatas prastesnis). Apibendrinant klimato ypatumus galima remtis Furnham (1999) išskirtais tik klimatui būdingais bruožais, pasirinktais iš daugelio. Klimatas yra individo suvokiama subjektyviai, tačiau bendrais terminais interpretuojamas kategorija, grindžiamas objektyvia tikrove. Tai yra bendra erdvė, su kurios komponentais individas sąveikauja – klimatas veikia individo elgesį, patenkina arba nuvilia lūkesčius ir drauge gali būti veikiamas to paties individo. Klimatas yra valdoma kategorija, tačiau, nors komponentai gali būti keičiami sąmoningai ar nesąmoningai, klimato kaita – ilgalaikė. Klimatas nėra toks ilgalaikis ir stabilus laiko atžvilgiu kaip kultūra.

Mobingą tyrinėję autoriai (Vartia-Vaananen 1996; Zapf *et al.* 1996; Resch 1997; Rayner *et al.* 2002; Meschutat *et al.* 2002; Premper 2002; Vartia-Vaananen 2003; Heames, Harvey 2006; Litzcke, Schuh 2005) nurodo glaudžius ryšius tarp mobingo ir organizacijos klimato. Darbo aplinkos klimato ir mobingo koreliaciją patvirtina atlikti tyrimai (Meschutat *et al.* 2002; Litzcke, Schuh 2005). Mobingui rasti įtakos turi klimatas, o mobingas neigiamai paveikia klimatą.

Pastebėtiną ryšį tarp klimato charakteristikų, mobingo ir organizacijos veiklos rezultatų. Tarpusavio priešiškus gali neigiamai veikti aukų pasitenkinimą darbu ir jų gerovę (Ashforth 1997; Einarsen, Raknes 1997; Mikkelsen, Einarsen 2002; Salin 2005; Tepper 2007). O tai gali brangiai kainuoti organizacijai, nes skatinamos pravaikštos ir didesnė personalo kaita, mažėja įsipareigojimas darbui ir produktyvumas, pasigirsta negatyvių nuomonių apie organizaciją viešumoje (Ashforth 1997; Hoel *et al.* 2003; Salin 2005; Tepper 2007). Todėl didesnę reikšmę įgauna gerų psichologinių, socialinių darbo sąlygos kūrimas ir smurto prevencija. Pavyzdžiui, priekabiavimo ir priešiško prevencija darbo vietoje tampa vis svarbesniu aspektu vadybininkų darbe ir organizacinės politikos tyrėjams (Neuman, Baron 1998; Einarsen *et al.* 2003). Stebėdama organizacijos gyvenimą ir veiklą persmelkiančius asmeninius organizacijos narių ir jos adresatų interesus bei motyvus, emocijas ir afektus, organizacija atsiskleidžia ne tik kaip funkciškai veikiantis darinys, bet ir kaip natūrali žmonių motyvų ir afektų kovų arena. Prisiminus, kad neretai oficialiai numatyti tikslai organizacijos nariams ne tokie svarbūs nei kiti (savi) interesai, prieštaringi ir priešiški, nefunkciniai ar net disfunkciniai administracijos tikslų požiūriu, nesunku įsivaizduoti, kad šie asmens ir jo padėties nulemti veiksniai gali trukdyti siekti oficialiai ir funkciškai numatytų tikslų, stabdyti ir riboti šį procesą (Pankoke 2004). Analizuojant vidinius „galios žaidimus“ organizacijoje ir pagal žaidimų teoriją atliekant mažosios politikos analizę, atsiskleidžia, kokių perspektyvų galima tikėtis analizuojant šiuos socialinę organizacijos dinamiką aiškinančius įtampos laukus tarp skirtingų asmeninių, socialinių, taip pat kultūrinių interesų. Beje, vidiniai „galios žaidimai“ organizacijoje gali kilti ir tarp organizacijos narių grupuočių, pasižyminčių skirtinga dalykine kompetencija bei skirtingu tarnybiniu statusu ir kt. (Crozier, Friedberg 1979; Pankoke 2004).

Išsamesnes mobingo ir organizacijos klimato studijas atliko Vartia-Vaananen (1996, 2003), Campo, Fattorini (2007), Šoljan *et al.* (2009). Pažymėtina Vartia-Vaananen (1996) klimato studija, kurioje išryškintas mobingo ryšys su atskiromis klimato charakteristikomis. Atliekant tyrimą nagrinėtos tokios charakteristikos, kaip *jungtiniai susirinkimai* darbo padalinyje ir *numatomi pokyčiai*; *bendravimo klimatas*; *bendrasis darbo vietos klimatas*; *socialinis klimatas*; *valdymo klimatas* (Vartia-Vaananen 1996). Paaiškėjo, kad prastą socialinį klimatą veikia suvokta silpnosniojo prievartavimo, (už)ujimo, (į)bauginimo, priekabių rizika. Darbinio vieneto funkcionavimas ir numatomi pokyčiai darbe taip pat susiję su silpnosniojo prievartavimo, ujimo, bauginimo, priekabių ieškojimo percepcijomis. Rezultatai, rodantys ryšį tarp darbo aplinkos ir įvykių liudininkų, stebėtojų, pašalinių asmenų užfiksuotų silpnosniojo prievartavimo, ujimo, bauginimo, priekabių ieškojimo pastabų, buvo panašūs į aukų pranešimų rezultatus: prastas socialinis klimatas, prastas

valdymo klimatas ir smurtinė aplinka. Stebėtojai atmosferą savo darbo padalinyje taip pat dažniau suvokė kaip įtemptą ir konkurencingą. Be to, pažymima, kad menka savigarba siejosi su prievartavimu, (už)ujimu, (į)bauginimo, priekabių ieškojimo percepcijomis, tačiau pagal vaidmenų dviprasmiškumą, nevienareikšmiškumą, individualią kontrolę, socialinį klimatą, valdymo klimatą koreliacija nebuvo reikšminga. Įtampos darbe charakteristika taip pat gali prisidėti prie savigarbos mažėjimo, o tai atitinka ankstesnius mokslinius darbus, parodžiusius, kad menka savigarba kartais būna atsaku į didelę įtampą darbe (Vartia-Vaananen 1996; Kivimäki, Kalimo 1996).

Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose ir organizacijos klimato koreliacija reikšminga diagnozuojant mobingą. Diagnostikos sąvoka dažniausiai taikoma nagrinėjant sudėtingų reiškinų, procesų, būsenų veikimo sutrikimus. Dėl įvairių Lietuvos socialinių, kultūrinių skirtumų nederėtų remtis vien kitų šalių autorių diagnozavimo modeliais. Antra vertus, būtina atsižvelgti ir į jau egzistuojančius, kurių veikimas patikrintas ir pripažintas tinkamu. Įvertinus organizacijos klimato ir mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose sąryšį, galimas universalus diagnostikos instrumentas.

Paveiksle pateikiamas straipsnio autorės sudarytas mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose gerinant organizacijos klimatą diagnozavimo modelis. Šis modelis veikia trimis etapais: organizacijos klimato diagnostikos, mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diagnostikos ir intervencijos. Šis modelis gali būti taikomas kaip universali priemonė nuolatiniam organizacijos klimato monitoringui.

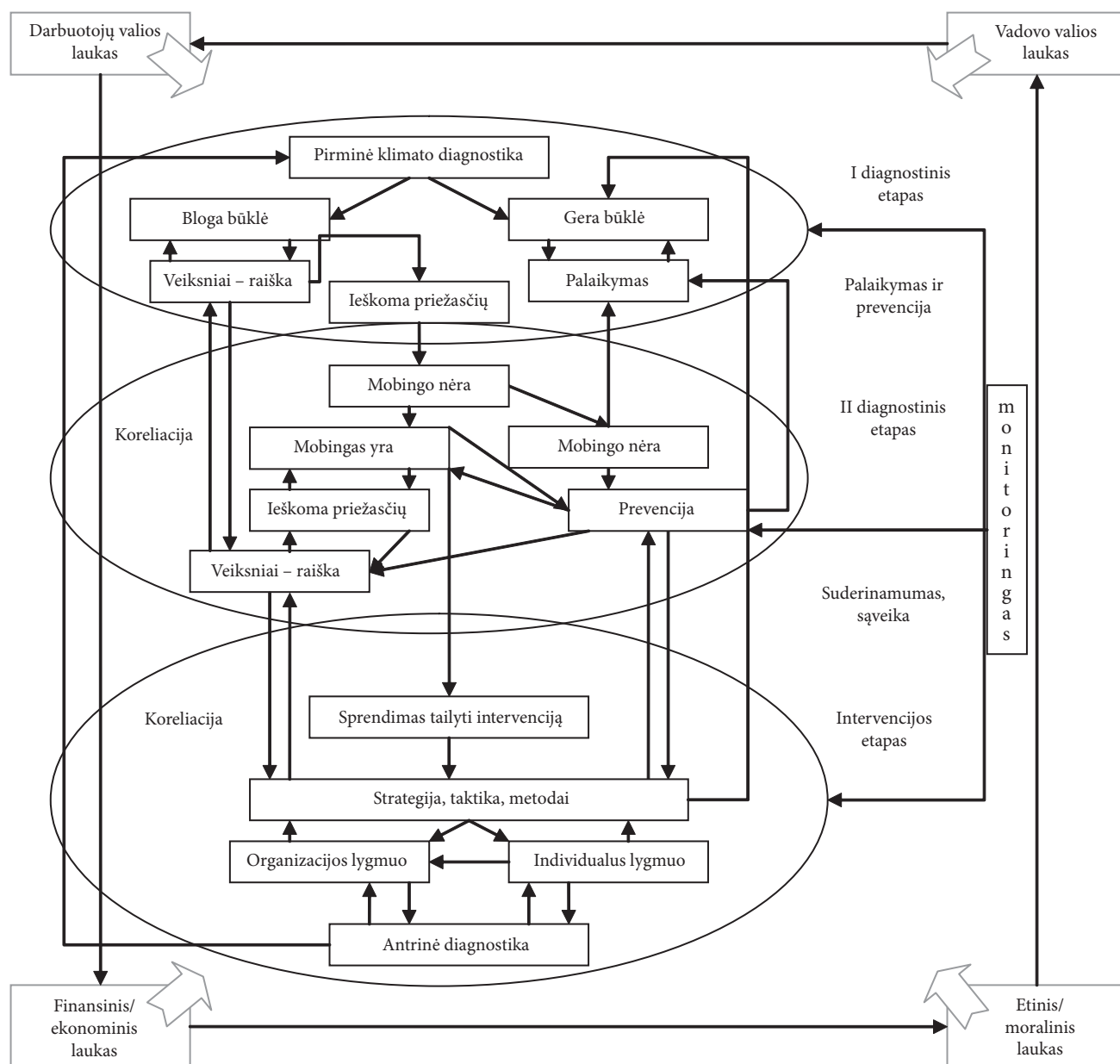
Pirminė diagnostika. Pirmajame diagnostikos etape tiriama klimato būklė. Esant gerai klimato būklei mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose paieška baigiasi, ir toliau palaikoma bei tobulinama palanki klimato būklė. Nustačius nesveiko organizacijos klimato simptomus ieškoma priežasčių ir identifikuojami klimato kriterijai, per kuriuos reiškiasi disfunkciškas organizacijos narių elgesys. Tuo atveju, jeigu mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose nenustatoma, aktyvinami reiškinio prevencijos ir klimato gerinimo mechanizmai. Diagnozuojant reiškinio egzistavimą ir jo mastą organizacijoje, nustatinėjamos konkrečios lėmusios priežastys ir kriterijai, kuriais pasireiškia disfunkciškas elgesys, nustatomi koreliaciniai ryšiai su organizacijos klimato kriterijais. Kitaip tariant, gaunamas išskaidytas mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose raiškos mechanizmo vaizdas, į kurį trečiajame etape projektuojama intervencijos veika. Priėmus sprendimą taikyti intervenciją vienu iš svarbiausių momentų tampa klausimas – ar organizacija yra sudariusi ar gali sudaryti sąlygas identifikuoti mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose aukai/aukoms. Nuo šios aplinkybės priklauso viso proceso sėkmė ir galimybė formuoti intervencijos stra-

tegiją bei rinktis taktiką individualiu ir organizacijos lygmenimis. Projektuojant konkrečius veiksmus įvertinami priežasties, veiksmo ir pasekmės ryšiai su organizacijos klimato ir mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose charakteristikomis. Pritaikius intervenciją atliekama *antrinė diagnostika*, kurios tikslas – nustatyti, ar veiksmai lėmė teigiamus klimato pokyčius ir pašalino mobingą kaip diskriminaciją darbuotojų santykiuose. Tokiu būdu nustatoma, ar modelis buvo pritaikytas sėkmingai, kurie iš pasirinktų intervencijos metodų buvo sėkmingi. Diagnostika gali būti vykdoma keliais ciklais (jei neužtenka vieno), kol organizacijos klimatas galiausiai tampa palankus – „pasveiksta“. Vykdamas diagnostiką (abu etapai) ir intervenciją būtinas nuolatinis monitoringas arba organizacijos savistaba, kuri lemtų operatyvius veiksmų pokyčius, galinčius paveikti kintančius procesus ar naujai paaiškėjusias aplinkybes. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diagnozavimą gerinant organizacijos klimatą inicijuoja ir nuolat veikia keturi tarpusavyje glaudžiai susiję valios laukai: vadovo valios laukas, darbuotojų valios laukas, finansinis/ekonominis bei etinis/moralinis laukai. Darbuotojų kaip individų sumos interesas – palankios sąlygos siekti individualių ir organizacijos tikslų. Finansinis/ekonominis valios laukas verčia spręsti problemas, kurios trukdo pasiekti optimalų organizacijos veiklos rezultatą. Etinė/moralinė sistema suponuoja organizacijos veiklos humanizavimo, socialinės ir moralinės atsakomybės reikalavimus, kurių (drauge su ekonomiais veiksniais) reikšmės suvokimas daro įtaką ir organizacijos vadovo, ir organizacijos narių veiksmams. Kitaip tariant, taikyti disfunkciškų procesų diagnostiką ir intervenciją inspiruoja užduotis optimizuoti visų organizacijų sistemų veiklą orientuojantis į organizacijai keliamus tikslus.

Siekiant suvokti, kaip mobingas veikia stresą, analizuotini mobingo veiksmai ir grupės psichologinis klimatas (Olafsson, Johannsdottir 2004). Psichologinis organizacijos klimatas plėtojamas, kai yra bendra organizacijos sistema, kuri veikia organizacijos darbuotojų elgesį, priklauso nuo organizacijos vertybių, nuostatų, normų, vadovavimo stiliaus ir struktūros (Ireland *et al.* 1978). Socialinį klimatą sudaro bendrų tikslų ir uždavinių suvokimas, kurį suformuoja moralinės organizacijos vertybės, ir psichologinis klimatas, t. y. tie neformalūs santykiai, kurie susidarė tarp darbuotojų. Šį fenomeną įprasta vadinti organizacijos ar kolektyvo socialiniu-psichologiniu klimatu (Шепель 1984). Organizacijos klimatas – tai rinkinys charakteristikų, kurios organizacijose skirtingos. Nevienodos charakteristikos kiekvienoje organizacijoje lemia jos darbuotojų elgesį (Forehand, Gilmer 1964). Organizacijos klimatui daro įtaką individo nuotaikų kaita darbe. Organizacijos narių elgesiui didelę reikšmę turi organizacijos charakteristikos ir įvykiai joje (Neher 1996; Mok, Au-Yeung 2002). Dėl mobingo veiksmų prastėjantis klimatas silpnina grupės

ryšius ir mažina bendradarbiavimą (Heames, Harvey 2006). Organizacijos klimatas santykiškai apibūdina organizacijos savybes, kurios patiriamos organizacijos narių. Šios savybės lemia jų elgesį, kuris prisideda prie organizacijos funkcionavimo (Burton *et al.* 1999). Mokslininkai išskiria šiuos organizacijos klimato veiksnius: pasitikėjimą, moralę, konfliktus, atlyginimus, lyderį, pasipriešinimą. Galima pastebėti, kad organizacijose, kuriose aukšta moralė, greitai ir efektyviai sprendžiami konfliktai. Organizacijose išryškėja skirtingų (ir skirtingai tarpusavyje priklausomų) organizacijos

narių interesai ir jų šansai įgyvendinti tuos interesus. Greta oficialių pavaldumo santykių ir galios balanso esti kompleksiniai įtampų laukai tarp neformalių, neoficialių, neretai ir ardomųjų įtakos zonų, koalicijos modelių ir konfliktų frontų (Pankoke 2004). Mobingas egzistuoja tokioje darbo aplinkoje, kuriai būdingas aukštas vaidmenų konflikto lygis ir prastas socialinis klimatas (Einarsen 2000). Laiko atžvilgiu ribotos kontrolės pasekmė gali būti atviras konfliktas, eskaluojamas priekabiavimu, ypač darbo grupių klimatą charakterizuojantis kandas, piktas humoras (Brodsky 1976; Einarsen 2000).



Pav. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diagnostavimas gerinant organizacijos klimatą
Fig. The diagnosis of mobbing as discrimination in employee relations while improving organizational climate

Apibendrinant įvairių tyrimų duomenis ryškėja glaudus ryšys tarp mobingo ir klimato. Kitaip tariant, prastas psichologinis klimatas darbo aplinkoje sietinas su diskriminuojamaisiais mobingo veiksmis, tokiais kaip priekabiavimas, psichologinis spaudimas. Mobingas reiškiasi tokiose plotmėse, kaip darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiai, komunikacija, konfliktai, įžeidžiantis humoras, vadovavimo politika, grupių santykiai. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose egzistavimas minimizuoja organizacijos narių sutelktumą, orientaciją į organizacijos tikslus, bendrumo, paramos jausmą. Neigiamą poveikį klimatui daro jau pats faktas, kad egzistuoja rizika tapti puolimo auka.

4. Išvados

Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose ir klimato būklės sąryšio analizę skatina tokie įtampos laukai, kaip socialiai atsakingos organizacijos filosofiją formuojančios moralinės kategorijos, ekonominių organizacijos bei jos narių interesų dermės balansas, kurio paieška tampa ne tik vadovo, bet ir visų darbuotojų užduotimi. Organizacijos klimato tyrinėjimo ištakos – psichologiniai tyrinėjimai, į klimato tyrimus išsiplėtoję praėjusio amžiaus ketvirtojo dešimtmečio pabaigoje. Apžvelgiant organizacijos klimato tyrimų raidą ir charakteristikas nustatyta, kad nėra bendros organizacijos klimatą apibūdinančios charakteristikų sampratos, kitaip tariant, autoriai apibūdindami tą pačią charakteristiką skirtingai ją įvardija. Organizacijos klimatas yra organizacijos narių, įskaitant ir vadovus, tarpusavio santykių padarinys ir reakcijų į šiuos santykius suma. Išskiriamos įvairios klimato rūšys tik atspindi plačią darbuotojų tarpusavio santykių gamą, santykių pobūdį, kokybę ir organizacijos narių reakcijas. Organizacijos klimatas apima jos vidines ir išorines problemas, ypatumus, žmonių tipus, darbo ir vadovavimo procesus, fizinį išdėstymą, tarpasmeninės ir organizacijos vidaus komunikacijos būdus ir vadovų elgseną organizacijoje. Klimato būklė priklauso nuo tokių veiksnių kaip: saugumo/apibrėžtumo pojūtis, kūrybiškumas/iniciatyva, vertybės/tradicijos, atėjimas į organizaciją/išėjimas, komunikacija, informacijos sklaida, santykiai su vadovais, kontrolė, darbuotojų tarpusavio santykiai, atvirumas, tolerantiškumas, neformaliosios grupuotės, konfliktai organizacijoje, mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose, diskriminuojantys mobingo veiksmi.

Organizacijos klimatas yra kintama kategorija, jo kokybė neapibrėžtina pastoviais dydžiais. Tyrimai rodo diskriminuojančių mobingo veiksnių įtaką organizacijos klimato kokybei. Diskriminuojanti elgsena pažeidžia darbuotojų tarpusavio santykių funkcionalumą. Mobingas kaip diskriminacija darbuotojų santykiuose klimatui įtaką gali daryti tokiais veiksniais, kaip saugumas, kūrybiškumas, vertybės, atėjimas į organizaciją ir obstrukcija, komunikacija,

informacijos sklaida, santykiai su vadovais, kontrolė, darbuotojų tarpusavio santykiai, atvirumas, tolerantiškumas, neformaliosios grupuotės, konfliktai. Būdamas vienas iš organizacijos klimato veiksnių, koreliuoja su kitais organizacijos klimato veiksniais, pakeisdamas jų vektorių kryptis. Kadangi diskriminuojantys mobingo veiksmi darbuotojų tarpusavio santykiuose daro įtaką bendram darbo aplinkos klimatui, organizacijos klimato būklę galima laikyti rodikliu, išpėjančiu apie mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose egzistavimą arba reiškinio nebuvimą. Tai suponuoja išvadą, kad mobingo reiškinio organizacijoje diagnostika yra integrali organizacijos būklės monitoringo dalis, apimanti tris pagrindines fazes: klimato diagnostiką, mobingo diagnostiką ir intervenciją. Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose gerinant organizacijos klimatą diagnostika yra ciklinis procesas. Nors prastas klimatas dar negarantuoja, jog padalinyje ar organizacijoje yra mobingas, klimato būklė yra reikšmingas signalas, inspiruojantis tarp prasto klimato veiksnių ieškoti ir mobingo konflikto užuomazgų dar ankstyvojoje latentinėje fazėje.

Literatūra

- Agrell, A.; Gustafson, R. 1994. The team climate inventory (TCI) and group innovation: a psychometric test on a Swedish sample of work groups, *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 2(67): 143–152.
- Alavi, H. R.; Jahandari, R. 2005. The organizational climate of Kerman Shahid Bahonar University, *Public Personnel Management* 34(3): 247–260.
- Anikejeva, N. 1988. *Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje*. Kaunas: Šviesa. 97 p. ISBN 5-430-00177-5.
- Ashforth, B. 1997. Petty tyranny in organizations: a preliminary examination of antecedents and consequences, *Canadian Journal of Administrative Sciences* 14(2): 216–240.
- Beniušienė, I., et al. 2005. Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai, *Socialiniai tyrimai* 1(5): 38–45.
- Beniušienė, I.; Vveinhardt, J. 2005. *Komandinio darbo ir organizacijos klimato raiškos ypatumai statutinėje viešojo sektoriaus organizacijoje: X rajono policijos komisariato situacija*: magistro darbas. Šiaulių universitetas. 121 p.
- Brodsky, C. 1976. *Harassed Worker*. Lexington, MA: Health and Company.
- Burton, R., et al. 1999. *Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World* [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. liepos 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ir.lib.cbs.dk/download/ISBN/8791023025.pdf>>.
- Campbell, J. P., et al. 1970. *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Campo, G.; Fattorini, E. 2007. Human resource management in organizational change and the issue of mobbing: an Italian experience, *Prevention Today* 3(2): 37–45.
- Crozier, M.; Friedberg, E. 1979. *Macht und Organisation*. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein.

- Einarsen, S. 2000. Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach, *Aggression and Violent Behavior* 5(4): 379–401. doi:10.1016/S1359-1789(98)00043-3.
- Einarsen, S. E., et al. 2003. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S.; Raknes, B. 1997. Harassment in the workplace and the victimisation of men, *Violence and Victims* 12: 247–263.
- Einarsen, S.; Skogstad, A. 1996. Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology: Mobbing and Victimization at Work* 5: 185–201. doi:10.1080/13594329608414854.
- Ekvall, G.; Arvonen, J.; Waldenström-Lindblad, I. 1983. *Creative Organizational Climate (Construction and Validation of a Measuring instrument)*. Report No. 2, Swedish Council for Management and Organizational Behavior. Stockholm.
- Fey, C.; Beamish, P. 2001. Organizational climate similarity and performance: international joint ventures in Russia, *Journal of International Business Studies* 18(2): 1–16.
- Forehand, G. A.; Gilmer, B. 1964. Environmental variation in studies of organizational behaviour, *Psychological Bulletin* 62: 361–82. doi:10.1037/h0045960.
- French, W. L.; Kast, F. E.; Rosenzweig, J. E. 1985. *Understanding Human Behaviour in Organizations*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Furnham, A. 1999. *The Psychology of Behaviour at Work: the Individual in the Organization*. United Kingdom: Biddles Ltd. ISBN 0-86377-493-8.
- Guščinskienė, J. 2008. *Organizacijų sociologija*. 5-oji pataisyta laida. Kaunas: Technologija. 137 p. ISBN 9986-13-677-6.
- Halpin, A. W.; Croft, D. B. 1963. *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: Midwest Administration Center.
- Heames, J.; Harvey, M. 2006. Workplace bullying: a cross-level assessment, *Management Decision* 44(9): 1214–1230. doi:10.1108/00251740610707695.
- Hoel, H., et al. 2003. *Organizational Effects of Bullying. Bullying and Emotional Abuse in the workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.
- House, R. H.; Rizzo, J. R. 1972. Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior, *Organizational Behavior & Human Performance* 7(3): 467–505. doi:10.1016/0030-5073(72)90030-X.
- Ibbetson, A.; Newell, S. 1988. Outdoor management development: the mediating effect of the client organisation, *International Journal of Training and Development* 2(4): 239–258. doi:10.1111/1468-2419.00052.
- Ireland, R. D., et al. 1978. An investigation of the relationship between organization climate and communication climate, *Journal of Business Communication* 16(1): 3–10. doi:10.1177/002194367801600101.
- Jacikevičius, A. 1995. *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas. 104 p. ISBN 9986-465-18-4:40.80.
- James, L. R.; Sells, S. B. 1981. Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research, in Magnusson, D. (Ed.). *The Situation: An Interactional Perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jewell, B. R. 2002. *Integrutos verslo studijos*. 4-oji laida. Vilnius: The Baltic Press. 487 p. ISBN 9955-9318-1-7.
- Jones, A.; James, L. 1979. Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perception, *Journal of Organization Behavior and Human Performance* 23: 201–250. doi:10.1016/0030-5073(79)90056-4.
- Jucevičienė, P. 1996. *Organizacijos elgsena*. 2-oji papildyta laida. Kaunas: Technologija. 284 p. ISBN 9986-13-433-1.
- Kahn, R. D., et al. 1964. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Kasiulis, J.; Barvydienė, V. 2004. *Vadovavimo psichologija*. 3-oji laida. Kaunas: Technologija. 327 p. ISBN 9955-09-078-2.
- Kivimäki, M.; Kalimo, R. 1996. Self-esteem and the occupational stress process: testing two alternative models in a sample of blue-collar workers, *Journal of Occupational Health Psychology* 1(2): 187–196. doi:10.1037/1076-8998.1.2.187.
- Koys, D.; DeCotiis, T. 1991. Inductive measures of psychological climate, *Human Relations* 3(44): 265–285. doi:10.1177/001872679104400304.
- Landy, F. 1985. *Psychology of Work Behavior*. Homewood, IL: The Dorsey Press.
- Leymann, H. 1993. *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Lewin, K. 1935. *A Dynamic Theory of Personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. 1936. *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill. doi:10.1037/10019-000.
- Lewin, K. 1943. Defining the “Field at a Given Time”, *Psychological Review* 50: 292–310.
- Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R. K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “Social climates”, *The Journal of Social Psychology* 10: 271–299. doi:10.1037/h0062738.
- Litwin, G. H.; Stringer, R. A. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press, Boston, MA.
- Litzcke, S. M.; Schuh, H. 2005. *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz*. 2. Aufl. Berlin: Springer. 196 S. ISBN 978-3-540-46849-3.
- Meglino, B. 1976. A theoretical synthesis of job performance and the evaluative dimension of organizational climate: a social psychological perspective, *Academy of Management Review* 1: 58–65. doi:10.2307/257273.
- Merkys, G., et al. 2005. Organisational climate crisis test for Lithuanian job organisations: constructing and validation, *Socialiniai mokslai* 3(49): 39–51.
- Merkys, G.; Kalinauskaitė, R.; Eitutyte, D. 2007. New test for organization climate assessment: validation and test-retest analysis, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 42: 57–67.
- Meschkat, B.; Stackelbeck, M.; Lagengoff, G. 2002. *Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland*. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Forschung, Fb 951 (2. Auflage). Bremerhaven: Wirtschafstverlag NM.

- Mikkelsen, E. G.; Einarsen, S. 2002. Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11: 87–111. doi:10.1080/13594320143000861.
- Mok, E.; Au-Yeung, B. 2002. Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong, *Journal of Nursing Management* 3(10): 1–39.
- Moran, E. T.; Volkwein, J. F. 1992. The cultural approach to the formation of organizational climate, *Human Relations* 45(1): 19–47. doi:10.1177/001872679204500102.
- Muchinsky, P. 1976. An assessment of the Litwin and Stringer organizational climate questionnaire: an empirical and theoretical extension of the Sims and LaFollette study, *Personnel Psychology* 29: 371–392. doi:10.1111/j.1744-6570.1976.tb00422.x.
- Neher, W. W. 1996. *Organizational Communication – Challenges of Change, Diversity, and Continuity*. London: Allyn and Bacon.
- Neill, T. V.; Borell, M. H. 1999. Maximizing your return on investment in human performance, *Outlook* 2(11): 25–31.
- Neuman, J. H.; Baron, R. A. 1998. Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets, *Journal of Management* 24(3): 391–419. doi:10.1016/S0149-2063(99)80066-X.
- Newman, J. 1977. Development of a measure of perceived work environment, *Academy of Management Journal* 20: 520–534. doi:10.2307/255354.
- Olafsson, R. F.; Johannsdottir, H. L. 2004. Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying, *British Journal of Guidance and Counselling* 32: 319–333. doi:10.1080/03069880410001723549.
- Paliduskaitė, J. 2003. *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija. 232 p. ISBN 9955-09-009-X.
- Pankoke, E. 2004. *Organizacijos kultūra. Kultūros vadyba: profesionalaus meno teorija ir praktika*. Sudarytojai H. Rauhe, Ch. Demmer. Vilnius: Tyto alba. 573 p. ISBN 9986-16-344-7.
- Pikūnas, J.; Palujanskienė, A. 2005. *Stresas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras. 192 p. ISBN 9986-418-36-4.
- Premper, V. 2002. Mobbing am Arbeitsplatz – eine Folge ungerklärter Konflikte, *Report Psychologie* 27(3): 182–190.
- Rayner, C.; Hoel, H.; Cooper, C. L. 2002. *Workplace Bullying: What We Know, Who Is to Blame and What Can We Do?* London: Taylors and Francis.
- Rekašiūtė Balsienė, R. 2006. Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 37: 127–139.
- Resch, M. 1997. Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz. In Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand, *Informationen zur Angestelltenpolitik* 3(97): 142–149.
- Salin, D. 2005. *Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender differences and the Role of Organization Politics*. Prieiga per internetą: <<http://www.pistes.uqam.ca/>>.
- Schneider, B.; Bartlett, C. J. 1970. Individual differences and organizational climate II; Measures of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix, *Personnel Psychology* 23: 493–512. doi:10.1111/j.1744-6570.1970.tb01368.x.
- Simons, C.; Naylor–Stables, B. 1997. *Effective Communication for Managers*. Great Britain: Cassell.
- Sims, H.; LaFollette, W. 1975. An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire, *Personnel Psychology* 28: 19–38. doi:10.1111/j.1744-6570.1975.tb00388.x.
- Šoljan, I.; Josipovič, Ž.; Titlic, M. 2009. Organizational circumstances for the occurrence of mobbing in health care organizations, *Macedonian Journal of Medical Sciences* 2(3): 239–244.
- Taguiri, R. 1968. The concept of organizational climate, in Taguiri, R.; Litwin, G. (Eds.). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Taylor, H.; Cox, J.; Blake, S. 1991. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive* 5(3): 45–56.
- Tepper, B. 2007. Consequences of abusive supervision, *Academy of Management Journal* 43(2): 148–190.
- Vartia-Vaananen, M. 1996. The sources of bullying – psychological work: environment and organizational climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology: Mobbing and Victimization at Work* 5: 203–215.
- Vartia-Vaananen, M. 2003. *Workplace Bullying – a Study on the Work Environment, Well-Being and Health*: dissertation, University of Helsinki, Sweden.
- Vveinhardt, J. 2008. *Mobingo samprata* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. liepos 20 d.]. Prieiga per internetą: <www.mobingas.lt>.
- Vveinhardt, J.; Beniušienė, I. 2006. Expressions of team work and organizational climate in “X” police office, *Jaunųjų mokslininkų darbai* 1(8): 140–148.
- West, M. A. 1990. The social psychology of innovation in groups, in West, M. A. and Fair, J. L. (Eds.). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, 309–333.
- Zakarevičius, P. 2006. Pokyčių organizacijoje kliūtys ir jų priežastys, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 38: 183–194.
- Zapf, D. 2002. Emotion work and psychological well-being, a review of the literature and some conceptual considerations, *Human Resource Management Review* 12(2): 237–268. doi:10.1016/S1053-4822(02)00048-7.
- Zapf, D.; Knorz, C.; Kulla, M. 1996. On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes, *Mobbing and Victimization at Work, A Special Issue of the European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 215–237.
- Žukauskas, P.; Vveinhardt, J. 2009. Diagnosis of mobbing as discrimination in employee relations, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (atiduota spaudai).

- Армстронг, М. 2007. *Практика управления человеческими ресурсами* [Armstrong, M. A. Handbook of Human Resource Management Practice]. 8-е изд. Санкт-Петербург: Питер. 831 с. ISBN 5-88782-415-8.
- Батьковский, А.; Попов, С. 1999. *Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций)* [Batkovskij, A; Popov, S. Mode of motivation for work and professional growth (in Case of Innovative Organizations)] [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. liepos 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/18_1_99.htm>.
- Платонов, Ю. П. 1992. *Социальная психология трудовой деятельности* [Platonov, J. P. Social Psychology of Work Activity]. Москва: СПб.
- Шепель, В. 1984. *Управленческая психология* [Shepel, V. The Psychology of Management]. Москва: Экономика. 248 с.

Jolita VVEINHARDT. Doctoral student at the Department of Management, the Faculty of Economics and Management, Vytautas Magnus University; Šiauliai College, Business and Technology Faculty, the head of tourism administration department, lecturer. Research interests: mobbing, management of human resources, organizational climate, organizational culture.