



LITHUANIAN UNIVERSITY OF HEALTH SCIENCES
FACULTY OF PUBLIC
HEALTH

Vulnerability in the Workplace: the Effects of Mobbing on Subjective Health and Job Satisfaction of Nursing Staff

**Vulnérabilité sur le lieu de travail : les effets du
mobbing sur la santé subjective et la
satisfaction professionnelle du personnel
infirmier**

Prof. Gvidas Urbonas, Ingrida Lukševičienė

Department of Bioethics

Lithuanian University of Health Sciences



What is mobbing?

"Psychological terror", "a social interaction through which one individual (seldom more) is attacked by one or more (seldom more than four) individuals almost on a daily basis and for periods of many months, bringing the person into almost helpless position with potentially high risk of expulsion". (Leymann, 1996)

„Terreur psychologique“ désigne une interaction sociale au cours de laquelle un individu (rarement plus d'un) est attaqué par un ou plusieurs individus (rarement plus de quatre) presque quotidiennement et pendant de nombreux mois, le plaçant dans une position presque impuissante avec un risque potentiellement élevé d'expulsion. (Leymann, 1996)

"Group bullying,, „workplace bullying“ „Harcèlement de groupe“, „harcèlement au travail“

Workplace mobbing occurs in all professions

Le harcèlement de groupe au travail se produit dans toutes les professions.

Nurses are the healthcare group most vulnerable to mobbing (Carter et al., 2013)

Les infirmières sont le groupe de soins de santé le plus vulnérable au harcèlement.

LITHUANIAN UNIVERSITY OF HEALTH SCIENCES | FACULTY OF PUBLIC HEALTH

2

The term 'mobbing' was coined by ethologist Konrad Lorenz, who observed aggressive behaviour among birds and animals within a group. This concept was later adopted by Heinemann and Leymann to describe hostile behavior in social and work contexts. Mobbing can be understood as insults, offensive remarks, slander, aggressive words, unjustified criticism, verbal or physical attacks, social exclusion, and other forms of negative actions or communication directed towards individuals within an organization or a team. Mobbing is not a single or accidental event, nor a short-term conflict. Mobbing cannot be equated to violence, which often is a single event. Mobbing is a persistent behavior with the intention to cause physical, social, and psychological harm. It is usually described as incidents of psychological terror occurring at least once a week for a period of six months. Multiple research studies show that mobbing occurs in probably all professions, and nursing is identified as a profession that is most vulnerable to mobbing in the field of healthcare. Additionally, some studies show that mobbing can be observed more frequently in challenging environments.

--

Le terme « mobbing » a été inventé par l'éthologiste Konrad Lorenz, qui a observé un comportement agressif parmi les oiseaux et les animaux au sein d'un groupe. Ce concept a ensuite été adopté par Heinemann et Leymann pour décrire un comportement hostile dans les contextes sociaux et professionnels. Le mobbing peut être compris comme des insultes, des remarques offensantes, de la calomnie, des mots agressifs, des critiques injustifiées, des attaques verbales ou physiques, l'exclusion sociale et d'autres formes d'actions ou de communication négatives dirigées vers des individus au sein d'une organisation ou d'une équipe. Le mobbing n'est pas un événement unique ou accidentel, ni un conflit à court terme. Le mobbing ne peut pas être assimilé à la violence, qui est souvent un événement unique. Le mobbing est un comportement persistant avec l'intention de causer un préjudice physique, social et psychologique. Il est généralement décrit comme des incidents de terreur psychologique se produisant au moins une fois par semaine pendant une période de six mois. De nombreuses études de recherche montrent que le mobbing se produit probablement dans toutes les professions, et les soins infirmiers sont identifiés comme une profession qui est la plus vulnérable au mobbing dans le domaine de la santé. De plus, certaines études montrent que le mobbing peut être observé plus fréquemment dans des environnements difficiles.



How mobbing relates to vulnerability?

„The human condition implies vulnerability. Every human being is exposed to the permanent risk of suffering “wounds” to their physical and mental integrity. Vulnerability is an inescapable dimension of the life of individuals and the shaping of human relationships.“

„La vulnérabilité est inhérente à la condition humaine. Tout être humain est exposé au risque permanent d’être «blessé» dans son intégrité physique et mentale. La vulnérabilité est une dimension inévitable de la vie des individus et des relations qu’établissent entre eux les êtres humains.“

International Bioethics Committee. (2015). Le Principe du respect de la vulnérabilité humaine et de l'intégrité personnelle: rapport du Comité international de bioéthique de l'UNESCO (CIB).

Mobbing exposes a vulnerable victim to a long-term vulnerability

Le harcèlement expose une victime vulnérable à une vulnérabilité à long terme.

LITHUANIAN UNIVERSITY OF HEALTH SCIENCES | FACULTY OF PUBLIC HEALTH

3

According to UNESCO, every human being is vulnerable and exposed to a permanent risk of wounding physical and mental integrity. The main presumption here is that vulnerability is an inescapable dimension of our life. Therefore, it is important in human relationships to preserve integrity. In this sense, mobbing could be seen as a systematic and, in some cases, even collective effort to threaten the integrity of a victim at a workplace, to ‘wound’ them physically and mentally. We can even say that mobbing causes long-term vulnerability. Some studies show that mobbing escalates vulnerability because people with personal vulnerabilities due to physical and psychological problems have a higher risk of facing mobbing activities. Therefore, mobbing is seen as a threat to human rights. International Bioethics Committee. (2015). Le Principe du respect de la vulnérabilité humaine et de l’intégrité personnelle: rapport du Comité international de bioéthique de l’UNESCO (CIB).

--

Selon l’UNESCO, chaque être humain est vulnérable et exposé à un risque permanent de porter atteinte à son intégrité physique et mentale. La présomption principale ici est que la vulnérabilité est une dimension inévitable de notre vie. Par conséquent, il est important dans les relations humaines de préserver l’intégrité. Dans ce sens, le mobbing pourrait être vu comme un effort systématique et, dans certains cas, même collectif pour menacer l’intégrité d’une victime sur le lieu de travail, pour la ‘blesser’ physiquement et mentalement. Nous pouvons même dire que le mobbing cause une vulnérabilité à long terme. Certaines études montrent que le mobbing exacerbe la vulnérabilité parce que les personnes ayant des vulnérabilités personnelles dues à des problèmes physiques et psychologiques ont un risque plus élevé d’être confrontées à des activités de mobbing (International Bioethics Committee. (2015). Le Principe du respect de la vulnérabilité humaine et de l'intégrité personnelle: rapport du Comité international de bioéthique de l'UNESCO (CIB)).

A case of Lithuania



Master's thesis by Ingrida Lukševičienė, supervisor – Gvidas Urbonas

Mémoire de master par Ingrida Lukševičienė, supervisé par Gvidas Urbonas

Conducted in 2022 in one Lithuanian hospital | Réalisé en 2022 dans un hôpital Lituanien

The aim - to assess links between the attitudes of nursing personnel towards mobbing in the workplace, subjective health assessment, and job satisfaction.

L'objectif était d'évaluer les liens entre les attitudes du personnel infirmier envers le harcèlement au travail, l'évaluation subjective de la santé et la satisfaction au travail.

Nursing staff | Personnel infirmier (N = 214):

121 nurses and 93 nursing assistants | 121 infirmières et 93 aides-soignantes

97.2% women and 2.8% men | 97,2% de femmes et 2,8% d'hommes

4

A study for a master's thesis was conducted in Lithuania by Ingrida Lukševičienė under the supervision of Prof. Gvidas Urbonas in a Lithuanian hospital to evaluate mobbing incidence rates, the perceptions of nursing staff about mobbing, and to evaluate the associations between experienced or perceived mobbing and health-related quality of life, job satisfaction, and turnover intentions. A total of 214 nurses participated in an anonymous survey (response rate – 89.2%). Almost 57% of the respondents were nurses and the remaining proportion consisted of nursing assistants. The nursing staff appeared to be predominantly female, which is common in Lithuania, and gender equality remains an issue in this field. It may be interesting to note that a couple of decades ago, nurses were referred to as 'medical sisters', which imposed negative connotations for male nurses.

Une étude pour une thèse de master a été menée en Lituanie par Ingrida Lukševičienė sous la supervision du Prof. Gvidas Urbonas dans un hôpital lituanien pour évaluer les taux d'incidence du harcèlement, les perceptions du personnel infirmier sur le harcèlement, et pour évaluer les associations entre le harcèlement vécu ou perçu et la qualité de vie liée à la santé, la satisfaction au travail, et les intentions de départ. Un total de 214 infirmières ont participé à une enquête anonyme (taux de réponse – 89,2%). Presque 57% des répondants étaient des infirmières et la proportion restante était constituée d'assistantes infirmières. Le personnel infirmier semblait être majoritairement féminin, ce qui est courant en Lituanie, et l'égalité des sexes reste un problème dans ce domaine. Il peut être intéressant de noter qu'il y a quelques décennies, les infirmières étaient appelées 'sœurs médicales', ce qui imposait des connotations négatives pour les infirmiers.

Questionnaires



Perceived Mobbing | Perception des harcèlement

Respondents were invited to rate, how often in the past 6 months they have you noticed a set of actions at the workplace aimed at humiliating, belittling, or pushing a certain individual out of the organization?

Les répondants ont été invités à évaluer à quelle fréquence, au cours des 6 derniers mois, ils ont remarqué un ensemble d'actions sur le lieu de travail visant à humilier, rabaisser ou pousser un certain individu hors de l'organisation.

Health-related Quality of Life | Qualité de vie liée à la santé (MOS SF-12)

Respondents were invited to rate their subjective health. |

Les répondants ont été invités à évaluer leur santé subjective

Job Satisfaction & Turnover intention | Satisfaction professionnelle & Intention de quitter

(An Index of Job Satisfaction, Brayfield and Rothe, 1951)

5

To test the experience and attitudes towards mobbing, a questionnaire was distributed to the respondents. The questionnaire, designed to assess perceptions of mobbing, was developed by Ingrida with some assistance from me. The starting point and inspiration came from the works of one of the pioneers in the field of mobbing research – Heinz Leymann. This means that some of the questions were borrowed, some were adapted to our context, and some new questions were developed by us. I will discuss this in more detail later.

The Health-related Quality of Life questionnaire was a shortened version of a Medical Outcomes questionnaire that allowed us to estimate the physical and psychological aspects of subjective and self-reported health-related quality of life.

The respondents' job satisfaction was estimated by borrowing a few questions from an Index of Job Satisfaction developed in the sixties of the 20th century. In addition, a few questions were added to estimate the respondents' intentions to quit their jobs.

--

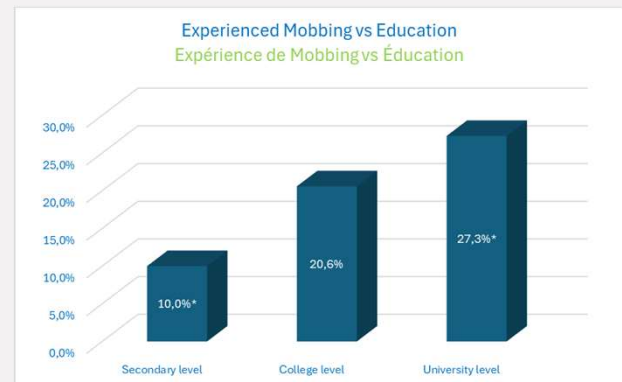
Pour tester l'expérience et les attitudes envers le harcèlement, un questionnaire a été distribué aux répondants. Le questionnaire, conçu pour évaluer les perceptions du harcèlement, a été développé par Ingrida avec un peu d'aide de ma part. Le point de départ et l'inspiration sont venus des travaux de l'un des pionniers dans le domaine de la recherche sur le harcèlement - Heinz Leymann. Cela signifie que certaines questions ont été empruntées, certaines ont été adaptées à notre contexte, et certaines nouvelles questions ont été développées par nous. J'en discuterai plus en détail plus tard.

Le questionnaire sur la qualité de vie liée à la santé était une version raccourcie d'un questionnaire sur les résultats médicaux qui nous a permis d'estimer les aspects physiques et psychologiques de la qualité de vie liée à la santé subjective et auto-déclarée.

La satisfaction professionnelle des répondants a été estimée en empruntant quelques questions à un Index de Satisfaction Professionnelle développé dans les années soixante du 20ème siècle. De plus, quelques questions ont été ajoutées pour estimer les intentions des répondants de quitter leur emploi.

Mobbing perception and experience

- 32.2% of respondents had observed at least one incident of mobbing in the last 6 months
- 32,2% des répondants ont observé au moins un incident de harcèlement au cours des 6 derniers mois.
- 18.7% of respondents had personally experienced mobbing as a victim during the last year.
- 18,7% des répondants ont personnellement vécu le harcèlement en tant que victime au cours de la dernière année.



LITHUANIAN UNIVERSITY OF HEALTH SCIENCES | FACULTY OF PUBLIC HEALTH

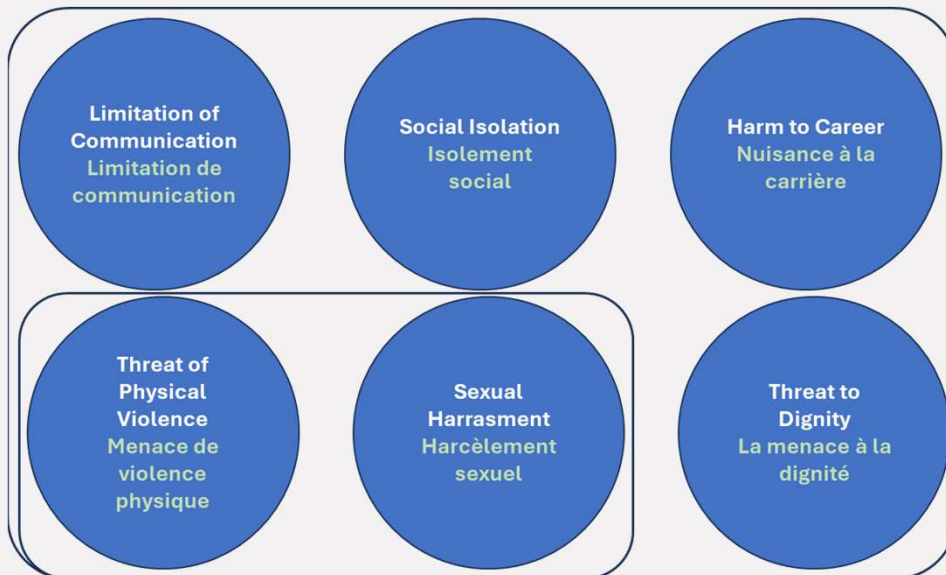
6

As I mentioned previously, mobbing is not a singular event, such as a conflict between colleagues. We can talk about mobbing when negative behavior becomes systematic and directed at a victim. Our study showed that almost one fifth of respondents declared themselves as being victims of mobbing. What is interesting is that the higher the education, the higher the exposure to mobbing. A plausible interpretation might be that during the Soviet era, when Lithuania was under occupation by the Soviet Union, nursing education was organized at a professional level. When Lithuania gained independence, college-level education was introduced as professional schools became colleges. Later, universities also introduced nursing studies, and therefore we may have in one ward nurses doing similar tasks with different academic backgrounds, which might lead to some depreciation of nurses with higher education. However, this association has to be tested in the future. As for the perception of mobbing, it appears that almost every third respondent has observed mobbing as systematic behavior in their working environment.

--

Comme je l'ai mentionné précédemment, le harcèlement n'est pas un événement singulier, comme un conflit entre collègues. Nous pouvons parler de harcèlement lorsque le comportement négatif devient systématique et dirigé vers une victime. Notre étude a montré que près d'un cinquième des répondants se sont déclarés victimes de harcèlement. Ce qui est intéressant, c'est que plus le niveau d'éducation est élevé, plus l'exposition au harcèlement est grande. Une interprétation plausible pourrait être que pendant l'ère soviétique, lorsque la Lituanie était sous occupation par l'Union soviétique, l'éducation infirmière était organisée à un niveau professionnel. Lorsque la Lituanie a acquis son indépendance, l'éducation de niveau collégial a été introduite alors que les écoles professionnelles devenaient des collèges. Plus tard, les universités ont également introduit des études infirmières, et donc nous pouvons avoir dans un service des infirmières effectuant des tâches similaires avec des antécédents académiques différents, ce qui pourrait entraîner une certaine dépréciation des infirmières ayant une éducation supérieure. Cependant, cette association doit être testée à l'avenir. En ce qui concerne la perception du harcèlement, il semble que presque un tiers des répondants aient observé le harcèlement comme un comportement systématique dans leur environnement de travail.

Dimensions of Perceived Mobbing



7

Mobbing may manifest in various ways that usually lead to the removal of the victim from the organization. The questionnaire on perceived mobbing was developed to cover five areas, namely, Limitation of Communication, Social Isolation, Harm to Career, Threat to Dignity, and Physical or Verbal Threat. While testing the validity of the scales, it became apparent that the last category needed to be split into two smaller categories: threat of physical violence and sexual harassment. Next, I will briefly discuss each of these areas.

--

Le harcèlement peut se manifester de diverses manières qui conduisent généralement à l'éviction de la victime de l'organisation. Le questionnaire sur le harcèlement perçu a été développé pour couvrir cinq domaines, à savoir, La limitation de la communication, L'isolement social, Le préjudice à la carrière, La menace à la dignité, et La menace physique ou verbale. Lors des tests de validité des échelles, il est apparu que la dernière catégorie devait être divisée en deux sous-catégories : la menace de violence physique et le harcèlement sexuel. Ensuite, je discuterai brièvement de chacun de ces domaines.

Dimensions of Perceived Mobbing



Limitation of Communication Limitation de communication	Limitation of communication opportunities	N (%)
	When the employee speaks, he is rudely interrupted	16 (7,5%)
Threat of Physical Violence Menace de violence physique	The employee's opinion is considered unimportant	26 (12,1%)
	The employee's ability to express his opinion is limited	16 (7,5%)
	When the employee tries to start a conversation, there is an open demonstration of unwillingness to communicate	18 (8,4%)
	The employee's questions are ignored	11 (5,1%)

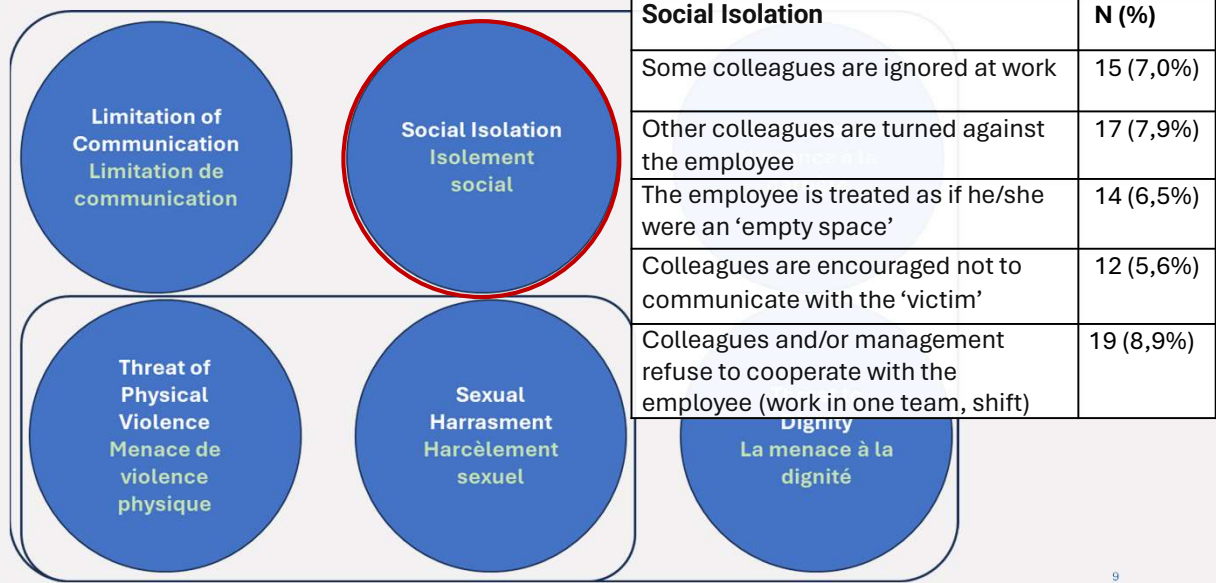
8

To test whether someone in the organization has limited opportunities to communicate with colleagues, we asked respondents to reflect on whether they had observed situations where an employee is constantly interrupted while talking, an employee's opinion is considered unimportant, or an employee has limited ability to express his/her opinion. We also asked if they noticed situations where an employee's questions are ignored or no one is willing to communicate with a particular colleague. Results showed that such situations were not common, with only 5 to 10 percent of respondents having noticed this in their working environment.

--

Pour tester si quelqu'un dans l'organisation a des opportunités limitées de communiquer avec ses collègues, nous avons demandé aux répondants de réfléchir s'ils avaient observé des situations où un employé est constamment interrompu pendant qu'il parle, l'opinion d'un employé est considérée comme sans importance, ou un employé a une capacité limitée d'exprimer son opinion. Nous avons également demandé s'ils avaient remarqué des situations où les questions d'un employé sont ignorées ou personne n'est disposé à communiquer avec un collègue particulier. Les résultats ont montré que de telles situations n'étaient pas courantes, seulement 5 à 10 pour cent des répondants ayant remarqué cela dans leur environnement de travail.

Dimensions of Perceived Mobbing



To estimate social isolation as an undesirable phenomenon, we asked respondents if they had observed any ignorance towards some of their colleagues, or if colleagues were turned against the employee, or if there was a refusal to work in a team with some of the colleagues. The incidence rates did not exceed 10 percent, which shows that social isolation was not common in the setting.

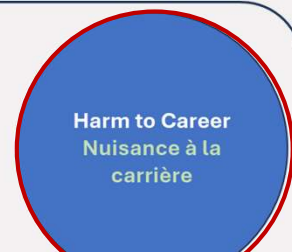
--

Pour estimer l'isolement social comme un phénomène indésirable, nous avons demandé aux répondants s'ils avaient observé une ignorance envers certains de leurs collègues, ou si des collègues étaient contre l'employé, ou s'il y avait un refus de travailler en équipe avec certains des collègues. Les taux d'incidence n'ont pas dépassé 10 pour cent, ce qui montre que l'isolement social n'était pas courant dans ce contexte.

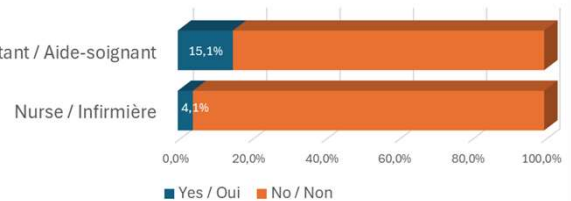
Dimensions of Perceived Mobbing



Harm to Career	N (%)
Efforts to belittle the work performed by the employee	18 (8,4%)
Unjustified public doubt about the employee's knowledge/skills	19 (8,9%)
The employee's work is excessively scrutinized, with attempts to find faults	21 (9,8%)
The employee's work is evaluated worse than the same work done by other employees	11 (5,1%)
The employee's work is criticized without reason and evaluated unfairly	22 (10,3%)
The employee is assigned menial, meaningless tasks that do not match their qualifications	21 (9,8%)



Unjustified public doubt about the employee's knowledge/skills
Doute public injustifié sur les connaissances / compétences de l'employé

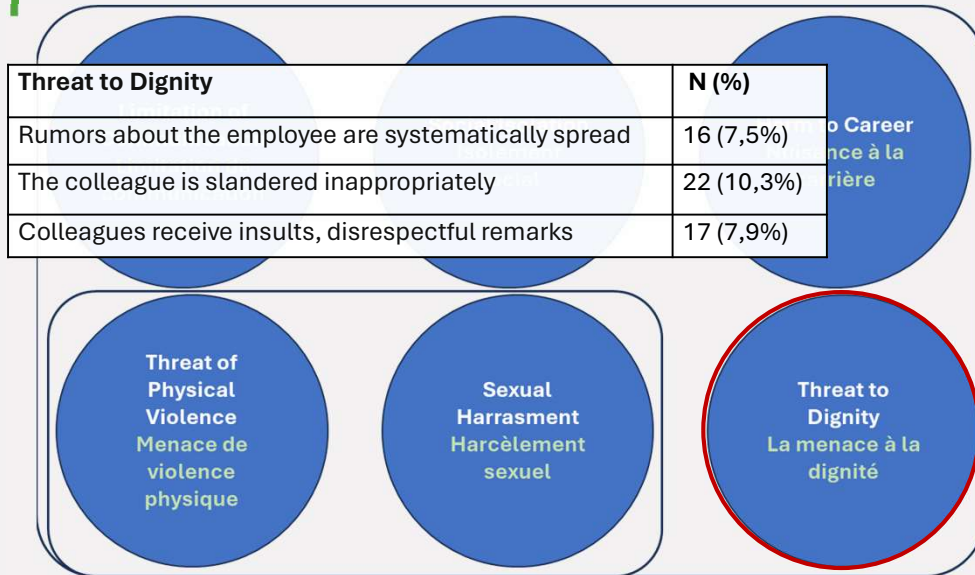


Career-related issues were more frequently observed as belittling the work performed by the employee, excessive scrutinization with an attempt to find faults, unjustified criticism, or assignment of menial tasks that do not match qualifications. What appeared interesting in this field is that a higher proportion of nurse assistants (15.1%) reported observing unjustified doubts about an employee's skills and knowledge compared to nurses (4.1%). This finding signifies a risk of depreciation of knowledge and skills of lower-level staff.

--

Les problèmes liés à la carrière étaient plus fréquemment observés comme dénigrant le travail effectué par l'employé, une scrutation excessive dans le but de trouver des défauts, une critique injustifiée, ou l'attribution de tâches subalternes qui ne correspondent pas aux qualifications. Ce qui semblait intéressant dans ce domaine, c'est qu'une proportion plus élevée d'aides-soignants (15,1%) a signalé avoir observé des doutes injustifiés sur les compétences et les connaissances d'un employé par rapport aux infirmières (4,1%). Cette constatation signifie un risque de dépréciation des connaissances et des compétences du personnel de niveau inférieur.

Dimensions of Perceived Mobbing



11

Dignity is seen as the foundation for all human rights when we examine international declarations and documents on human rights. Dignity, whether it's the inner or outer worth of a person, preserves a person's integrity. Therefore, demeaning another person, threatening a person's social reputation by spreading rumors, slandering, insulting, and making disrespectful remarks may be seen as a form of mobbing targeted against someone's dignity. To assess this dimension, we asked respondents if they had observed practices of rumor-spreading, slander, or insults directed at their colleagues. It appeared that in similar practices were observed by 7 to 10 percent of respondents.

--

La dignité est considérée comme le fondement de tous les droits de l'homme lorsque nous examinons les déclarations et documents internationaux sur les droits de l'homme. La dignité, qu'elle soit la valeur intérieure ou extérieure d'une personne, préserve l'intégrité d'une personne. Par conséquent, rabaisser une autre personne, menacer la réputation sociale d'une personne en propageant des rumeurs, en diffamant, en insultant et en faisant des remarques irrespectueuses peut être considéré comme une forme de harcèlement ciblant la dignité de quelqu'un. Pour évaluer cette dimension, nous avons demandé aux répondants s'ils avaient observé des pratiques de propagation de rumeurs, de diffamation ou d'insultes dirigées contre leurs collègues. Il est apparu que des pratiques similaires ont été observées par 7 à 10 pour cent des répondants.

Dimensions of Perceived Mobbing



Threat of Physical Violence	N (%)	Sexual Harrasment	N (%)
The employee receives threats that physical force will be used (will be 'dealt with')	4 (1,9%)	There's been sexual harassment against the employee	1 (0,5%)
Minor physical force (e.g., pushing) is used against the employee.	2 (0,9%)	Sexual remarks were made	3 (1,4%)

Threat of
Physical
Violence
Menace de
violence
physique

Sexual
Harrasment
Harcèlement
sexuel

Threat to
Dignity
La menace à la
dignité

12

To test the category of physical and verbal abuse of person we observed that this sort of negative behaviour is not common. Many questions in this category were not checked as observable in the organization. A couple of to separate dimensions related with physical violence and sexual harassment were identified with a few testimonies. That shows that obvious types of mobbing are avoided and more limited to social manipulations as physical and sexual harassment are strictly under control lately in Lithuanian institutions.

--

Pour tester la catégorie d'abus physique et verbal de la personne, nous avons observé que ce type de comportement négatif n'est pas courant. De nombreuses questions dans cette catégorie n'ont pas été cochées comme observables dans l'organisation. Quelques témoignages ont permis d'identifier un couple de dimensions distinctes liées à la violence physique et au harcèlement sexuel. Cela montre que les types évidents de harcèlement sont évités et plus limités aux manipulations sociales car le harcèlement physique et sexuel est strictement contrôlé ces derniers temps dans les institutions lituaniennes.



Dimensions of health-related quality-of-life (SF-12)

Physical Component Composante physique

General Health
l'Etat de santé
Général
perçu

Physical Functioning
Fonction
Physique

Role Physical
Limitations
dues à l'état
Physique

Body Pain
Douleur
Physique

Mental Component Composante mentale

Vitality
la Vitalité

Social Functioning
Vie et
Relation
avec les
autres

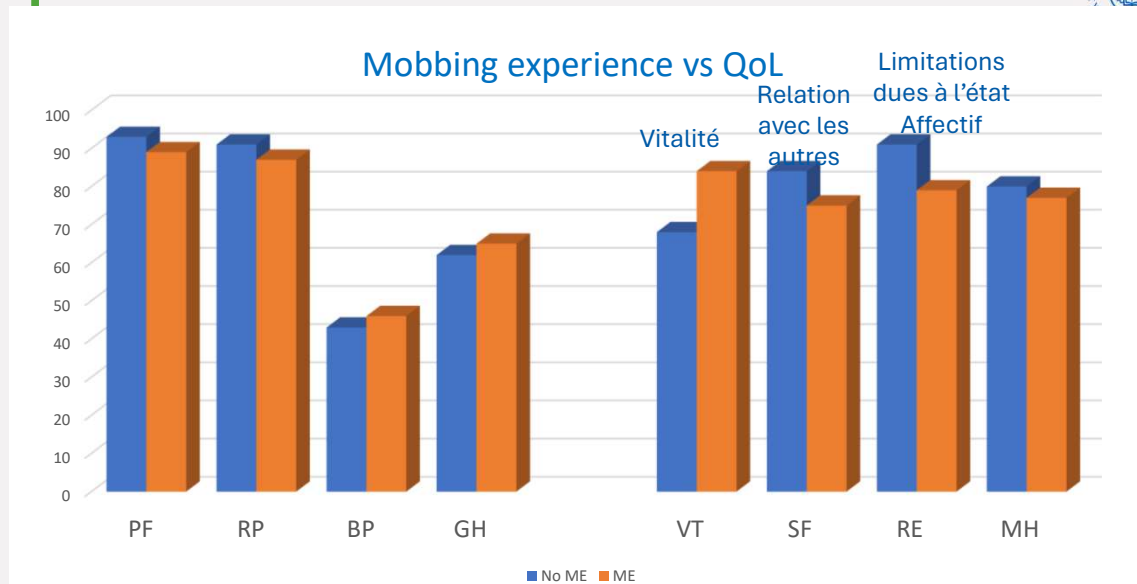
Role Emotional
les
Limitations
dues à l'état
Affectif

Mental Health
la Santé
Psychique

The SF-12 scale, used to measure health-related quality of life, is a common estimate for evaluating the mental and physical constituents of health. This instrument covers a total of 8 areas and is very helpful in estimating the subjectively perceived health of various social groups. We implemented this instrument to test whether mobbing practices are somehow related to health.

--

La SF-12, une échelle utilisée pour mesurer la qualité de vie liée à la santé, est une estimation courante pour évaluer les constituants mentaux et physiques de la santé. Cet instrument couvre un total de 8 domaines et est très utile pour estimer la santé perçue subjectivement de divers groupes sociaux. Nous avons mis en œuvre cet instrument pour tester si les pratiques de harcèlement sont d'une manière ou d'une autre liées à la santé.



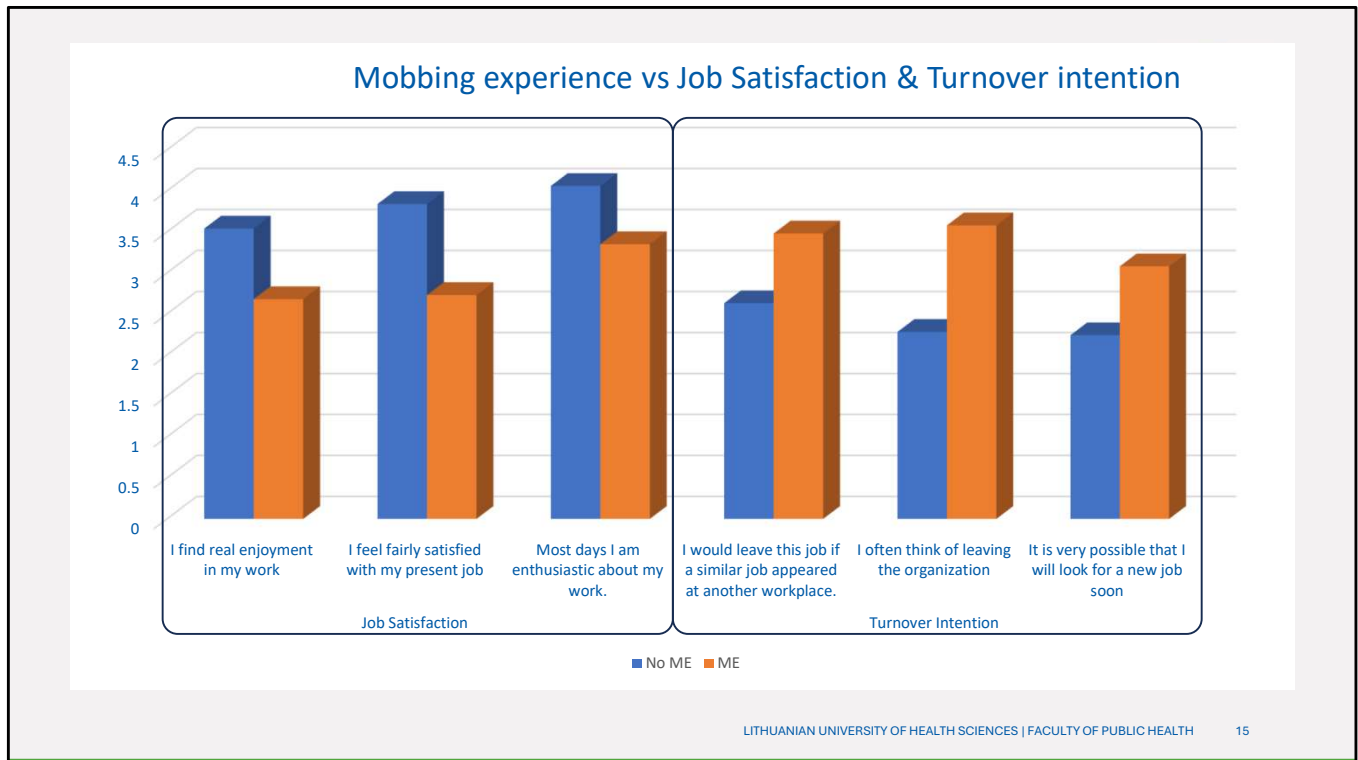
LITHUANIAN UNIVERSITY OF HEALTH SCIENCES | FACULTY OF PUBLIC HEALTH

14

The results of our study showed statistically significant links between the experience of being mobbed and both physical and psychological health. Individuals who reported facing mobbing within the last year had lower scores in social functioning, role emotional well-being, and mental health. This suggests that the experience of mobbing interfered with their ability to engage in social activities due to reduced psychological well-being and also hindered their performance in the workplace. Interestingly, vitality was positively associated with mobbing experience. This might imply that energetic individuals are more likely to experience mobbing because their enthusiasm is not well-received by colleagues.

--

Les résultats de notre étude ont montré des liens statistiquement significatifs entre l'expérience du harcèlement moral et la santé physique et psychologique. Les personnes ayant déclaré avoir été victimes de harcèlement moral au cours de la dernière année ont obtenu des scores plus bas en matière de fonctionnement social, de bien-être émotionnel au travail et de santé mentale. Cela suggère que l'expérience du harcèlement moral a interféré avec leur capacité à participer à des activités sociales en raison d'un bien-être psychologique réduit et a également entravé leurs performances au travail. Fait intéressant, la vitalité était positivement associée à l'expérience du harcèlement moral. Cela pourrait signifier que les personnes énergiques sont plus susceptibles de faire l'expérience du harcèlement moral car leur enthousiasme n'est pas bien accueilli par leurs collègues.



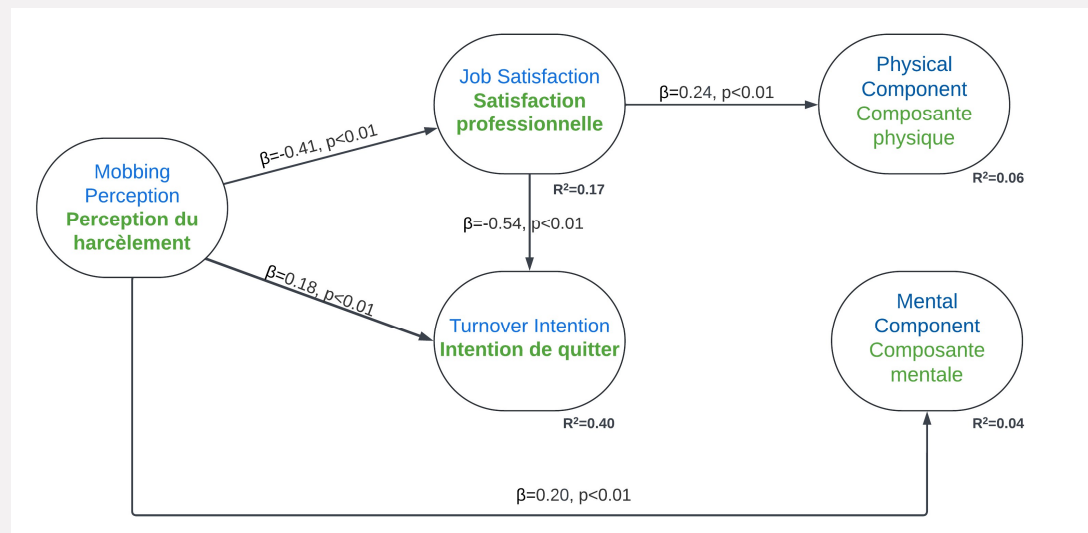
In addition to the constructs mentioned above, we included a questionnaire to test respondents' satisfaction with their jobs as well as turnover intentions. The results showed that respondents who had faced mobbing were less satisfied with their jobs and had higher intentions to leave the workplace.

--

En plus des concepts mentionnés ci-dessus, nous avons inclus un questionnaire pour évaluer la satisfaction des répondants à l'égard de leur travail ainsi que leurs intentions de rotation. Les résultats ont montré que les répondants ayant été confrontés au harcèlement moral étaient moins satisfaits de leur travail et avaient des intentions plus élevées de quitter leur lieu de travail.

PLS Regression

WarpPLS, v. 6.0



LITHUANIAN UNIVERSITY OF HEALTH SCIENCES | FACULTY OF PUBLIC HEALTH

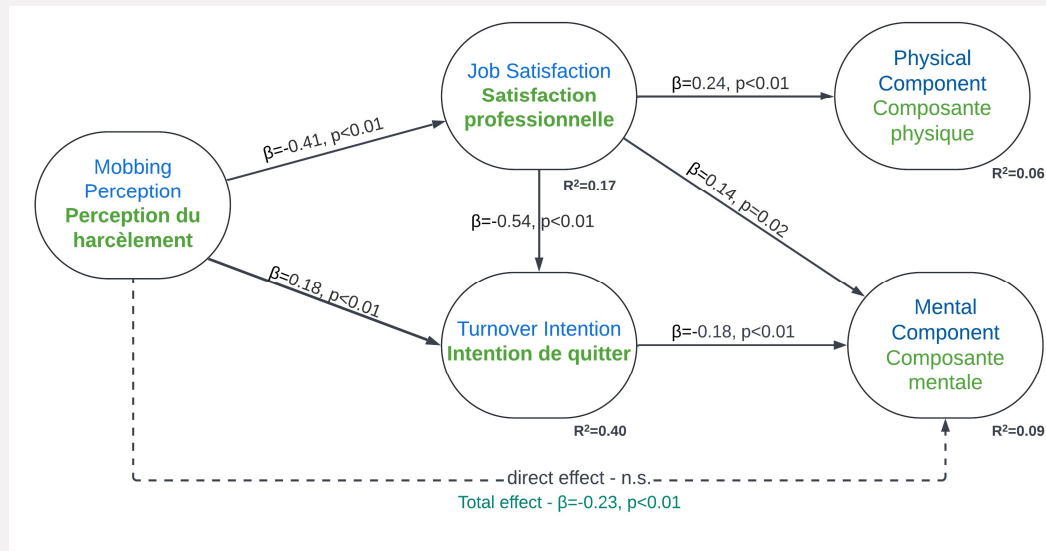
16

Finally, we conducted a Partial Least Squares regression to test the associations among all the constructs. The results showed that mobbing perception negatively affected respondents' satisfaction with their jobs as well as the mental component of health-related quality of life. In addition, mobbing experience was seen as increasing thoughts of quitting the job. Mobbing did not significantly impact respondents' physical health.

Enfin, nous avons réalisé une régression des moindres carrés partiels pour tester les associations entre tous les concepts. Les résultats ont montré que la perception du harcèlement moral avait un effet négatif sur la satisfaction des répondants à l'égard de leur travail ainsi que sur le composant mental de la qualité de vie liée à la santé. De plus, l'expérience du harcèlement moral a été perçue comme augmentant les pensées de quitter le travail. Le harcèlement moral n'a pas eu d'impact significatif sur la santé physique des répondants

PLS Regression

WarpPLS, v. 6.0



What is interesting is that we observed that the effect of mobbing perception was mediated by Job Satisfaction and Turnover Intention indicators. When we included direct links Job Satisfaction -> Mental Component and Turnover Intention -> Mental Component, the direct link Mobbing Perception -> Mental Component became statistically insignificant. This is indicative that psychological health deteriorates due to reduced job satisfaction and turnover intention in case they are affected by mobbing perceived at the workplace.

--

Ce qui est intéressant, c'est que nous avons observé que l'effet de la perception du harcèlement moral était médié par les indicateurs de satisfaction au travail et d'intention de rotation. Lorsque nous avons inclus des liens directs Satisfaction au travail -> Composant mental et Intention de rotation -> Composant mental, le lien direct Perception du harcèlement moral -> Composant mental est devenu statistiquement insignifiant. Cela indique que la santé psychologique se détériore en raison de la satisfaction au travail réduite et de l'intention de rotation dans le cas où elles sont affectées par le harcèlement moral perçu sur le lieu de travail.

Pourquoi le harcèlement se produit-il ?

La théorie du développement moral de Lawrence Kohlberg (1973)



Le Niveau Pré-conventionnel :

- La première étape de ce niveau, les gens peuvent être dissuadés d'intimider par peur de la punition.
- La deuxième étape, être ou ne pas être un intimidateur signifie agir dans son propre intérêt.

Le Niveau Conventionnel :

- La première étape de ce niveau, le choix d'intimider ou non dépend de l'approbation des autres.
- La deuxième étape est orientée vers le respect de la loi et répond à l'obligation du devoir de ne pas intimider.

Le Niveau Post-conventionnel :

- La première étape à ce niveau, les gens développent un intérêt sincère pour le bien-être des personnes intimidées.
- La deuxième étape, les gens suivent un principe moral universel que l'intimidation est mauvaise.

Bates, B., Bailey, A., & Lever, D. (2019). A quick guide to behaviour management. Sage.

LITHUANIAN UNIVERSITY OF HEALTH SCIENCES | FACULTY OF PUBLIC HEALTH

18

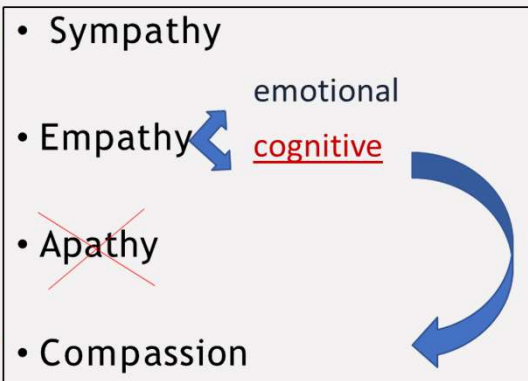
So, there's a question: if mobbing is harmful, why does it persist in working environments? One of the answers could be an interesting theory developed by American psychologist Lawrence Kohlberg, who elaborated a theory of moral development based on the assumption that morality develops since early childhood, and not everyone is able to make ethical decisions based on moral principles. This means that bullies can be linked to a delay in moral development as well as a lack of empathy, preventing them from moving beyond egoistic inclinations.

--

Il y a une question : si le harcèlement moral est nuisible, pourquoi persiste-t-il dans les environnements de travail ? L'une des réponses pourrait être une théorie intéressante développée par le psychologue américain Lawrence Kohlberg, qui a élaboré une théorie du développement moral basée sur l'hypothèse que la moralité se développe dès la petite enfance, et que tout le monde n'est pas capable de prendre des décisions éthiques basées sur des principes moraux. Cela signifie que les harceleurs peuvent être liés à un retard dans le développement moral ainsi qu'à un manque d'empathie, les empêchant de dépasser leurs inclinations égoïstes.

Why mobbing exists? Pourquoi le harcèlement existe-t-il?

Lack of empathy Manque d'empathie



- Lack of empathy is the underlying mental/emotional/psychological condition that causes or allows bullying.
- Le manque d'empathie est la condition mentale/émotionnelle/psychologique sous-jacente qui cause ou permet l'intimidation.
- Empathy correlates with self-monitoring that can regulate aggression and anger.
- L'empathie est en corrélation avec l'auto-surveillance qui peut réguler l'agression et la colère.

Castleberry, C. L. (2022). The Global Culture of Bullying: Explorations and Recommendations. Routledge India.

LITHUANIAN UNIVERSITY OF HEALTH SCIENCES | FACULTY OF PUBLIC HEALTH

19

Another reason why mobbing persists is the lack of empathy by some moral agents. Empathy, as the ability to perceive another person's perspective, is seen as helpful in regulating aggression and anger. Empathy leads to compassion – one of the most important virtues in healthcare.

--

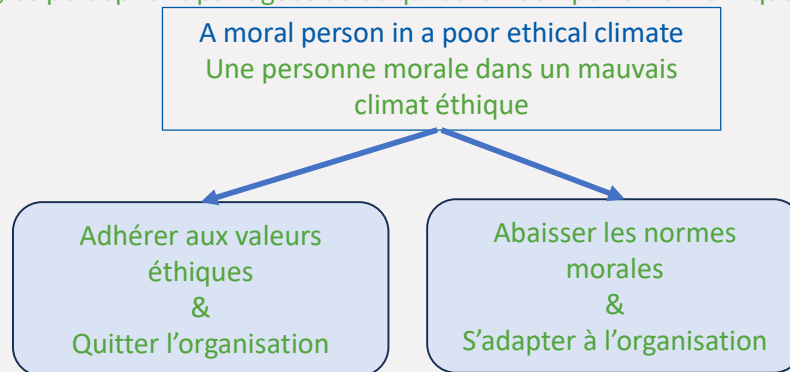
Une autre raison pour laquelle le harcèlement moral persiste est le manque d'empathie de certains agents moraux. L'empathie, en tant que capacité à percevoir la perspective d'une autre personne, est considérée comme utile pour réguler l'agression et la colère. L'empathie conduit à la compassion, l'une des vertus les plus importantes dans le domaine de la santé.

What if mobbing is not stopped?

Que se passe-t-il si le harcèlement n'est pas arrêté ?



- Ethical climate – „the shared perceptions of what is ethically correct behavior“ (B.I.Victor & J.B. Cullen, 2008).
- Climat éthique – „les perceptions partagées de ce qui est un comportement éthiquement correct“



- Downwards spiral of negativity in the ethical climate
- Spirale descendante de négativité dans le climat éthique

LITHUANIAN UNIVERSITY OF HEALTH SCIENCES | FACULTY OF PUBLIC HEALTH

20

Should we intervene if we observe some signs of bullying at work? The problem is that each organization has its own organizational culture and ethical climate. A proper ethical climate, described as ‘shared perceptions of what is ethically correct behavior,’ shapes the ethical behavior of members of an organization. On the other hand, the ethical climate depends on the individual morality of each member of the organization. So, how will a person with a high level of moral development, as described by Kohlberg, behave if he or she is put into an environment where the majority of team members have lower morality? The person, being different, may be mocked. Also, the person may experience moral distress under pressure to do something that is against his or her personal morality. Consequently, there’s a high chance that the person will leave the organization. Similarly, our study showed that even the perception of mobbing is increasing the chances of turnover intention. As an alternative, the person should try to socialize with the group and lower his/her moral standards. That means that over time, individuals who are against mobbing will leave, and more individuals who see mobbing as normality will be attracted, thereby deteriorating the culture and ethical climate in the organization.

--

Devrions-nous intervenir si nous observons des signes d’intimidation au travail ? Le problème est que chaque organisation a sa propre culture organisationnelle et son propre climat éthique. Un climat éthique approprié, décrit comme des “perceptions partagées de ce qui est un comportement éthiquement correct”, façonne le comportement éthique des membres d’une organisation. D’autre part, le climat éthique dépend de la moralité individuelle de chaque membre de l’organisation. Alors, comment une personne ayant un haut niveau de développement moral, tel que décrit par Kohlberg, se comportera-t-elle si elle est placée dans un environnement où la majorité des membres de l’équipe ont une moralité inférieure ? La personne, étant différente, peut être moquée. De plus, la personne peut éprouver une détresse morale sous la pression de faire quelque chose qui est contraire à sa morale personnelle. Par conséquent, il y a de fortes chances que la personne quitte l’organisation. De même, notre étude a montré que même la perception du mobbing augmente les chances d’intention de départ. En alternative, la personne devrait essayer de socialiser avec le groupe et abaisser ses normes morales. Cela signifie qu’avec le temps, les individus qui sont contre le mobbing partiront, et plus d’individus qui voient le mobbing comme une normalité seront attirés, détériorant ainsi la culture et le climat éthique de l’organisation.



Conclusions

- Mobbing is a destructive phenomenon
- Le harcèlement est un phénomène destructeur
- Mobbing in organization negatively makes vulnerable not only victims, but witnesses as well
- Le harcèlement dans l'organisation rend vulnérables non seulement les victimes, mais aussi les témoins
- Mobbing increases turnover intentions that make organization vulnerable
- Le harcèlement augmente les intentions de départ qui rendent l'organisation vulnérable
- Ethical leadership?
- Leadership éthique?

LITHUANIAN UNIVERSITY OF HEALTH SCIENCES | FACULTY OF PUBLIC HEALTH

21

To conclude, mobbing is widely seen as a destructive phenomenon, posing a threat to personal integrity. Our study showed that even observing mobbing practices creates vulnerability. Respondents who had observed some forms of mobbing at their work reported reduced satisfaction with their jobs, increased turnover intentions, and reduced psychological quality of life. Therefore, organizations must have strict policies against mobbing, and what we probably need is ethical leadership. But there's a question – what if the ethical leader becomes a victim of mobbing?

--

Pour conclure, le mobbing est largement considéré comme un phénomène destructeur, posant une menace à l'intégrité personnelle. Notre étude a montré que même l'observation des pratiques de mobbing crée une vulnérabilité. Les répondants qui avaient observé certaines formes de mobbing sur leur lieu de travail ont signalé une réduction de la satisfaction à l'égard de leur travail, une augmentation des intentions de départ, et une réduction de la qualité de vie psychologique. Par conséquent, les organisations doivent avoir des politiques strictes contre le mobbing, et ce dont nous avons probablement besoin, c'est d'un leadership éthique. Mais il y a une question - que se passe-t-il si le leader éthique devient une victime de mobbing?