



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME“
Godina izlaženja XLIX, br. 4, 2011. str. 545-557
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

UPRAVLJANJE MOBINGOM

Prof. dr Ivana Simić*

Rezime: Zbog ozbiljnih posledica koje mobing ima po pojedinca, ali i po čitavu organizaciju, tokom poslednjih par decenija intenzivira se interesovanje svetskih teoretičara iz oblasti organizacije i menadžmenta, kao i brojnih praktičara, za mobing, kao problem globalnih razmera. Iako i organizacije u Srbiji, kao i one u ostatku sveta, nisu imune na zlostavljačko ponašanje izvesnih članova organizacije, stiče se utisak da je interesovanje domaće javnosti za mobing, kao pojavu, dosta sporadično i uglavnom fragmentarno. Cilj ovog rada je da ukaže na prisustvo mobinga, kao zlostavljačke forme ponašanja u okviru organizacija, uopšte, pa i na njegovo prisustvo u okviru organizacija u Srbiji, na njegovu prirodu, uzroke i posledice, kao i na ulogu menadžera u njegovom sprečavanju i eliminisanju.

Cljučne reči: mobing, mober, žrtva, menadžment, organizacija.

Uvod

Iako je izvesno da Republika Srbija već decenijama predstavlja izuzetno pogodan ambijent za ispoljavanje mobinga¹, činjenica je da se o mobingu, tj. maltretiranju ili zlostavljanju u okviru organizacije, tek tokom poslednjih godina otvoreno, mada još uvek nedovoljno intenzivno, govori. Činjenica je, takođe, i da se u uslovima krize dramatično povećava broj slučajeva mobinga, i to, kako onih prijavljenih, tako i mnogostruko više onih slučajeva mobinga koji se dešavaju prikriveno. Brojni primeri iz domaće prakse pokazuju da se postojeća kriza zloupotrebljava od strane izvesnih poslodavaca², da su zaposleni izloženi ozbiljnim

* Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu; e-mail: ivana.simic@eknfak.ni.ac.rs

UDK 005.334.2, pregledni rad

Primljeno: 7.12.2011. Prihvaćeno: 26.12.2011.

Rad je realizovan u okviru projekta „Istraživanje savremenih tendencija strateškog upravljanja primenom specijalizovanih menadžment disciplina u funkciji konkurentnosti srpske privrede“, br. 179081.

¹ „U odnosu na zemlje Evropske unije, ideo mobingovanih je znatno viši kod nas, mada se time niko sistematski nije bavio... Mobing u Srbiji je najviše rasprostranjen u državnoj upravi a na drugom mestu se nalazi delatnost zdravstva“ (Sindikata lekara i farmaceuta Srbije 2007).

² „Ne bi li spasili svoja preduzeća i izbegli ogromne gubitke, privatni preduzetnici u Srbiji, i to oni najkrupniji, pribegavaju otpuštanju radnika. Da ne bi žrtvovali posao ili ugasili po neku svoju firmu, u

pritiscima, a sve sa ciljem da sa posla ljudi odu „sami“, bez socijalnog programa ili da, pak, pristanu da rade u uslovima više nego očigledne eksploatacije³. Velika nezaposlenost, kao jedna od izraženih posledica postojeće krize, kreira uslove za učenjivanje radnika od strane poslodavaca. Kriza predstavlja i solidnu osnovu za jačanje tzv. „sive“ ekonomije koja je više nego idealan teren za kreiranje i manifestovanje različitih formi mobinga.

Bez obzira na to što je problem mobinga (zlostavljanja ili maltretiranja na radnom mestu), kao tema, tek od nedavno, i dosta sporadično, prisutan u srpskoj javnosti, sve je učestalija situacija da se zaposleni u Srbiji, na izvestan način, i u određenoj meri, suočavaju sa ovim fenomenom. I ukoliko su imali sreće da lično ne budu žrtve mobinga, velika je verovatnoća da su imali tu nesreću da budu svedoci zlostavljanja nekog od njihovih kolega. Ili, su možda, nesrećnici, i sami bili oni koji nekoga zlostavljaju. Prema podacima Viktimološkog društva Srbije, tokom 2007. godine, od ukupno 216 lica, koja su prijavila da su žrtve mobinga, njih 119, ili 55% od ukupnog broja žrtava, izjasnilo se da su žrtve zlostavljanja na radu. Prema podacima ovog Društva, situacija je slična bila i tokom 2008. godine. Od ukupno 226 lica, koji su prijavili da su žrtve zlostavljanja, 115 osoba, ili 51% činile su žrtve mobinga (Predlog zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu – obrazloženje). Još dramatičniji su podaci kojima raspolaže Udruženje „stop-mobbing“. Prema podacima ovog Udruženja, u toku 2008. godine, bilo je 1.281 prijavljenih slučajeva zlostavljanja na radu. Od tog broja, 552 osobe bile su muškog pola, dok je 729 osoba bilo ženskog pola. Starosna struktura evidentiranih žrtava mobinga bila je sledeća: 584 lica bilo je starosne dobi između 20 i 30 godina, 276 lica bilo je starosti od 30 do 40 godina, 321 lice bilo je starosti između 40 i 50 godina, 89 žrtava je bilo starosti između 50 i 60 godina, dok je 11 žrtava bilo sa preko 60 godina starosti. Prema kategorijama poslodavaca, struktura ovih prijava bila je sledeća: 684 žrtve bile su upošljene u državnom sektoru, dok je 597 njih radilo u privatnom sektoru (Predlog zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu – obrazloženje).

Pored mnogih drugih razloga (npr. strah od gubitka posla⁴, subjektivno ubeđenje da je zaista nekvalitetan radnik ili loš čovek i sl.) i nedovoljna informisanost zaposlenih dovodi do toga da veoma mali broj žrtava mobinga uopšte shvata da su, zapravo, nečije žrtve i da, samim tim, mogu da potraže pomoć za izlazak iz situacije u kojoj su se, obično ne svojom krivicom, zatekli.

moru onih koje imaju, pojedini tajkuni odlučuju se za, po radnike, najnepopularniju, a po njih najefikasniju meru...” (Dnevni list Danas 2010).

³ „Zaposleni, generalno, nemaju zaštitu u pogledu ličnih primanja, ni po visini, ni u pogledu pravovremenosti... Prema tome, činjenica da je srećan onaj koji je uopšte zaposlen, ne znači da je onaj koji je zaposlen ostvario prava koja mu sledeju“ (Politički forum 2010)

⁴ U Srbiji je strah od gubitka posla na prvom mestu, i daleko je ispred straha od bolesti ili čak i smrti. U takvim okolnostima, radnik je često prinuđen da trpi i ono što ne bi morao i što zabranjuju i Zakon o radu i drugi propisi (Glas javnosti 2010). Takođe, prema Galupovom istraživanju, 60% zaposlenih u Srbiji živi u strahu od gubitka posla, koji je glavni pokretački mehanizam za psihoteror (Sindikata lekara i farmaceuta Srbije 2007).

Upravljanje mobingom

Očekuje se da će učestalije javne rasprave o problemu mobinga, kao i Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu („Sl. Glasnik RS“, br. 36, 2010), koji je u Skupštini Republike Srbije usvojen 26.5.2010. godine, a čija je primena otpočela 4.9.2010. godine, u predstojećem periodu predstavljati ozbiljno ohrabrenje žrtvama mobinga da pokrenu akciju sopstvenog izbavljenja. Istovremeno se očekuje da će navedeni momenti predstavljati i ozbiljno upozorenje moberima da vreme zlostavljanja na radnom mestu lagano, ali sigurno, prolazi.

S obzirom na to da Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, za eventualni mobing u okviru organizacije, odgovornost pripisuje poslodavcu, od menadženta se očekuje ispoljavanje značajnijeg nivoa senzitivnosti po pitanju mobinga. Osim preduzimanja odgovarajućih preventivnih mera⁵ koje treba da spreče ispoljavanje ove forme ponašanja članova organizacije, senzitivnost po pitanju mobinga podrazumeva i preduzimanje izvesnih korektivnih akcija kojima se ova forma ponašanja stišava, a njene posledice ublažavaju.

Adekvatno upravljanje mobingom, odnosno preduzimanje odgovarajućih preventivnih, ali i korektivnih akcija od strane menadžera, sa svrhom sprečavanja ispoljavanja, ali i njegovog ublažavanja ili eliminisanja, u slučajevima kada se ova forma ponašanja manifestuje, podrazumeva, pre svega, dobro poznavanje njegove prirode, uzroka koji do njega dovode, aktivnosti kojima se kreira mobing kontekst, ključnih posledica mobinga kako po pojedinca, žrtvu mobinga, tako i po čitavu organizaciju.

Priroda mobinga

Mobing je, kao forma ponašanja u okviru organizacije, primarno bio identifikovan u modelima ponašanja izvesnih životinja, ptica prvenstveno. Uočivši opasnost od potencijalnog napadača, jedna ili svega nekoliko ptica, sopstvenim kricima i bučnim lepršanjem krilima, nasrću na „napadača“, privlačeći pažnju ostalih ptica koje im se u tom napadu vrlo brzo pridružuju (Bultena, Whatcott 2008, str. 653). Istraživanja ove vrste ponašanja kod životinja predstavljala su dominantan fokus pažnje Konrada Lorenza, teoretičara koji je bio posvećen izučavanju psihologije ponašanja životinja. Šezdesetih godina 20. veka, slična forma neprijateljskog ponašanja identifikovana je u Švedskoj, u ponašanju dece školskog uzrasta (UGS Nezavisnost 2009). Početkom osamdesetih godina 20. veka, Heinz Leymann ukazuje na prisustvo ove forme ponašanja i u okviru radnog ambijenta.

Heinz Leymann se inače smatra autorom termina „mobing“⁶. Pod „mobingom“ ili „psihičkim terorom“ Leymann podrazumeva neprijateljsku i

⁵ „Poslodavac je dužan da zaposlenog, pre stupanja na rad, pisanim putem upozna sa pravima i obavezama koje se odnose na zakonsku zabranu zlostavljanja na radu, a predviđena je i novčana kazna ako to ne učini“ (Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, „Sl. Glasnik RS“, br. 36, 2010.).

⁶ Termini koji se u svetu koriste paralelno sa terminom mobing jesu i: bulling (zemlje engleskog govornog područja), work abuse, employee abuse. U Srbiji se paralelno sa terminom „mobing“

neetičku komunikaciju koja je, od strane pojedinca ili grupe, sistematski usmerena ka izvesnom članu organizacije. Leymann ističe da se aktivnosti, koje se mogu smatrati mobingom, odvijaju gotovo svakodnevno i traju tokom relativno dužeg vremenskog perioda (najmanje šest meseci). Kao takve, ove aktivnosti dovode do ozbiljnih psihičkih, psihosomatskih i socijalnih problema kod žrtve mobinga koja se, zbog prirode navedenih problema, dovodi u poziciju iz koje ne može da se brani (Leymann 1990, 120). Pri tome, aktivnosti koje čine mobing, mogu biti veoma heterogene i mogu se obavljati na različite načine. U tom kontekstu se mobingu, kao pojavi, ne pripisuje neki specifičan set aktivnosti. Ono što mobing čini specifičnim tiče se, prvenstveno, učestalosti (gotovo svakodnevno) i dugotrajnosti (najmanje šest meseci) tih aktivnosti.

I mnoge druge, često citirane definicije mobinga, u osnovi, počivaju na temeljnim karakteristikama mobinga identifikovanim od strane Leymanna. Tako, na primer, Švedska nacionalna služba za zaštitu i higijenu na radu (Swedish National Board of Occupational Safety and Health) mobing definiše kao ponavljanje izrazito negativne radnje, ili radnje vredne prekora, koje su na uvredljiv način usmerene protiv zaposlenih pojedinaca i koje mogu dovesti do toga da zaposleni budu isključeni iz zajednice na radnom mestu (Vuković 2006). Mobing na radnom mestu se definiše i kao žestoka kolektivna kampanja, koja je vođena od strane jednog ili više članova kolektiva, sa svrhom ponižavanja, kažnjavanja ili isključivanja određenog radnika (Bultena, Whatcott 2008, 652).

U osnovi bi se, za mobing moglo reći da uključuje različite forme⁷ zlostavljanja ili maltretiranja, koje pojedinac ili grupa (tzv. žrtva ili žrtve mobinga) trpe u organizaciji, kao posledicu agresivnog višemesečnog nastojanja drugog pojedinca (tzv. mober ili zlostavljač) ili čitave grupe zaposlenih (grupa mobera ili grupa zlostavljača) da „žrtvu“ diskredituju na bilo koji način (profesionalno, emotivno, fizički, psihički), omalovaže, ugroze i, u konačnom, proteraju iz organizacije.

Uzroci mobinga

Uzroci nastanka mobinga u okviru organizacije mogu biti veoma heterogeni. Prema izvesnim teoretičarima (Neuman, Baron), faktori koji uzrokuju mobing ponašanje, mogu se analizirati sa aspekta nivoa na kojem nastaju. U tom smislu se ovi faktori mogu grupisati na: faktore individualnog nivoa, faktore grupnog nivoa, faktore organizacionog i faktore društvenog nivoa (Taspinar, Sayli

koriste i termini „zlostavljanje“ i „maltretiranje“ (na radnom mestu). Činjenica da je Zakon, kojim se uređuje problematika mobinga, a koji je u Skupštini Republike Srbije usvojen 26.5.2010. godine, nazvan Zakonom o sprečavanju zlostavljanja na radu, upućuje na konstataciju da termin mobing još uvek nije dovoljno prisutan u široj domaćoj javnosti.

⁷ „U nekim istraživanjima pod terminom 'mobing' se podrazumeva samo psihološko zlostavljanje i proučava se odvojeno od seksualnog zlostavljanja i telesnog nasilja, dok su u drugom, telesno i seksualno samo jedan od oblika mobinga, moralnog maltretiranja“ (Mobbing Srbija 2010, 3).

Upravljanje mobingom

2010). Imajući u vidu činjenicu da su faktori mobinga, koji se ispoljavaju na grupnom i na organizacionom nivou, donekle slični, faktori koji provociraju pojavu mobinga u okviru organizacije, u ovom radu se kategorišu u tri grupe faktora. U pitanju su:

- grupa personalnih faktora mobinga,
- grupa organizacionih faktora mobinga i
- grupa faktora mobinga koji potiču iz organizacionog okruženja.

Faktori personalne prirode, koji mogu doprineti pojavi i jačanju mobinga u okviru organizacije, tiču se, pre svega, prirode ličnosti pojedinih članova organizacije. I to, kako onih članova organizacije kojima priroda ličnosti omogućava da postanu moberi (zlostavljači), tako i onih članova kojima priroda ličnosti „pomaže“ da postanu žrtve mobinga.

Psiholozi tvrde da su moberi osobe sa poremećajem ličnosti. To su manje sposobni, ali moćni pojedinci, bez kapaciteta za ljubav, zabavu, kreativnost, davanje i sl. Njima se, u procesu zlostavljanja drugih lica, lako pridružuju oni članovi organizacije čija je priroda ličnosti slična prirodi ličnosti mobera. U pitanju su, uglavnom, tzv. poltroni, zatim lica nedovoljno stručna i nedovoljno kompetentna za posao koji im je delegiran, kao i oni pojedinci koji se, u strahu da i sami ne postanu žrtve mobinga, ili sa idejom da ostvare neku ličnu korist, poistovećuju sa zlostavljačem, podržavajući njegovo agresivno ponašanje u odnosu na žrtvu.

Smatra se da moberi, zlostavljačkim ponašanjem u odnosu na žrtvu, nastoje, zapravo, da prikriju nemoć u nekoj drugoj sferi svog života (privatnog ili profesionalnog). U pitanju su, vrlo često, pojedinci koji jedino nad žrtvom imaju izvesnu moć i koji agresivno nastoje da, na račun žrtve, tu moć demonstriraju i zloupotrebe. U tom smislu, zlostavljačko ponašanje može biti i rezultat ličnog straha mobera da, bez zlostavljačkog ponašanja, neće biti dovoljno cenjen ili da će i sam postati nečija žrtva.

Postoje i oni zlostavljači koji to rade svesno, proračunato, sa ciljem da degradiraju žrtvu i da, u konačnom, na njen račun ostvare neku personalnu korist (npr. zauzimanje pozicije koju je do tada zauzimala žrtva, a koja je, usled posledica mobinga, bila primorana da napusti konkretnu poziciju ili, možda čak da napusti i konkretnu organizaciju). Osobe sa ovakvom kofiguracijom ličnosti sklone su provociranju konfliktnih situacija koje se, u konačnom, smatraju osnovom za otpočinjanje mobinga (UGS Nezavisnost 2009, 8).

Kao proces, mobing, uglavnom otpočinje odnosom mobera i žrtve koji se odvija po principu - jedan na jedan. Tokom vremena se broj učesnika u mobing procesu može povećati zbog priklijanja, izvesnih članova organizacije, moberu. To u organizacijama, u okviru kojih je prisutan mobing, dovodi do nejednake polarizacije među članovima. Na jednoj se strani nalazi žrtva mobinga, uglavnom kao usamljenik. Na drugoj je strani mober ili čitava grupa mobera. Grupa, koja podržava mobera,

često i sama, umesto mobera, sistematski nasrće na žrtvu. Oni su moberova produžena ruka bez kojih je mober slab i nemoćan (UGS Nezavisnost 2009, 8).

Nisu u praksi retke ni one situacije u kojima se glavni mober ne eksponira, a na žrtvu deluje prikriveno, uz pomoć svojih „pomagača“. Izvesni teoretičari naglašavaju da je jedan od problema u identifikovanju mobinga, upravo, prikrivena priroda takvog ponašanja (McCord, Richardson 2001). Iskusni moberi, zapravo, nastoje da u organizaciji izrade imidž pozitivnog, kooperativnog člana koji pomaže većini zaposlenih. Posebnu opasnost, kada je reč o upravljanju mobingom, predstavlja situacija u kojoj je mober menadžer organizacije.

S obzirom na to da forme zlostavljanja pojedinih članova organizacije mogu biti veoma različite, od menadžmenta se, koji nastoji da suzbije zlostavljačko ponašanje u organizaciji, očekuje da ostvaruje permanentan uvid u ponašanje članova organizacije. Poznato je da se od savremenog, tzv. transformacionog menadžera (Simić 2010, 298) očekuje da, pored mnogih drugih kvaliteta, raspolaze i sposobnošću tzv. „individualnog razmatranja“ članova organizacije. Pod ovom menadžerskom sposobnošću se, zapravo, imaju u vidu, njegova spremnost i sposobnost da svakog člana organizacije „analizira“ posebno, kao individuu, sa svrhom što boljeg upoznavanja njegovih individualnih osobenosti: personalnih znanja, sposobnosti, motiva, nivoa kreativnosti i inovativnosti, karakterističnih crta ličnosti, sklonosti ka konfliktima i sl. Po osnovu tih saznanja (a prvenstveno po osnovu adekvatnog identifikovanja obeležja ličnosti članova organizacije) očekuje se da će menadžeri biti u stanju da identifikuju i one članove organizacije koji raspolazu predispozicijama da postanu zlostavljači, tj. moberi.

Samostalno, ili uz pomoć izvesne grupe koja ga podržava, zlostavljač relativno brzo i lako pronalazi adekvatnu žrtvu prema kojoj agresivno usmerava svoje aktivnosti. Po svojoj prirodi, žrtve mobinga su, uglavnom, osobe koje su:

- visoko stručne, kompetentne i veoma sposobne,
- kreativne,
- poštene,
- mirne i povučene,
- posvećene organizaciji,
- u stanju da precizno identifikuju problem i nepravilnosti u funkcionisanju organizacije i spremne da na problem glasno upozore,
- u stanju da ponude adekvatno rešenje identifikovanog problema,
- spremne da zatraže bolje uslove rada,
- na početku ili, pak, na kraju radnog veka,
- pune entuzijazma i novih ideja,
- sa karijerom u usponu,
- na izvestan način procenjene kao pretnja nekom od članova organizacije,
- nezavisne (ne pripadaju tzv. „taborima“),

Upravljanje mobingom

- ženskog⁸ pola,
- sa velikim porodičnim obavezama,
- bolesne,
- invalidi,
- pripadnici nekih manjinskih grupa, sa specifičnom seksualnom opredeljenošću,
- obolele od netipičnih bolesti (npr. aids, hepatitis C) i sl.

Ima mišljenja da čak i popularnost, duhovitost, fizički izgled, godine⁹, način oblačenja, način komuniciranja, materijalno stanje, bračno stanje, porodični „pedigre“ i sl., mogu izvesne osobe dovesti u poziciju da postanu žrtve mobinga (Bultena, Whatcott 2008, 652). Raspoloživi podaci pokazuju, takođe, da se i profesija može smatrati jednim od faktora koji može provocirati mobing proces. Tako su, na primer, prema podacima Evropske Fondacije (European Foundation), socijalni radnici, recimo, kao i radnici u oblasti zdravstva i obrazovanja, čak 2,8 puta izloženiji riziku od mobinga, u odnosu na prosečan nivo rizika od mobinga kojem su izloženi radnici iz ostalih profesija (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002).

Osim odgovarajućih personalnih faktora, koji mogu da isprovociraju mobing ponašanje u organizaciji, ova forma ponašanja može biti podstaknuta i različitim faktorima koji potiču iz same organizacije. Neke od varijabli organizacione prirode, koje mogu doprineti, ali i sprečiti pojavu mobinga u okviru organizacije, jesu: karakter organizacione kulture, organizaciona struktura, menadžerski stil vođenja, sposobnost menadžera da upravlja konfliktima, kvalitet sistema menadžmenta ljudskih resursa (posebno kvalitet podsistema selekcije novih kandidata) itd.

Istraživanja su pokazala da je mobing uglavnom prisutan u organizacijama u kojima je (Bultena, Whatcott 2008, 658): radnicima posao zagarantovan, proces rada loše organizovan, menadžment nedovoljno pažljiv i nedovoljno zainteresovan za sudbinu zaposlenih, organizaciona kultura opterećena brojnim slabostima, selekcija kandidata prilikom zapošljavanja neadekvatna, delegiranje zadataka po radnim mestima neprimereno, prisutno nezakonito i neetičko ponašanje, posao nedovoljno transparentan, radni ambijent izrazito stresan, neadekvatno upravljanje konfliktnim situacijama i sl.

Na provociranje ili eliminisanje mobinga u okviru organizacije, izvestan uticaj mogu izvršiti i brojni faktori iz eksternog organizacionog okruženja.

⁸ Prema podacima Evropske Fondacije, osobe ženskog pola identifikovane su kao osobe koje su za 75% izloženije riziku od mobinga, u odnosu na osobe muškog pola (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2002)

⁹ Prema podacima Evropske Fondacije, relativno mlađi radnici (do 25. godine života), kao i oni relativno stariji radnici (preko 55. godine života), u većoj su meri izloženi riziku da postanu žrtve mobinga, u poređenju sa radnicima čije su godine starosti u rasponu od 25-55 (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2002)

Zakonska regulativa, politička stabilnost, ekonomska situacija, odnos prema tradicionalno marginalizovanim grupama stanovništva i sl., samo su neki od faktora eksternog organizacionog okruženja koji se mogu odraziti na jačanje ili slabljenje zlostavljачke forme ponašanja u okviru organizacije.

Aktivnosti kojima se kreira mobing ambijent

Osim dobrog poznavanja svih realnih i potencijalnih uzroka koji mogu da isprovociraju mobing u okviru organizacije, i agresivnog nastojanja menadžmenta da se oni otklone, ili njihov značaj minimizira, uspešno upravljanje mobingom podrazumeva i blagovremeno uočavanje onih situacija u kojima je do ispoljavanja mobing ponašanja već došlo. Pri tome je, svakako, potrebno imati u vidu činjenicu da se mobing uglavnom odvija iza zatvorenih vrata, bez svedoka i bez opipljivih dokaza (Beng 2010, 65).

Brojni su teoretičari (npr. Heinz Leymann, Kenneth Westhouse i dr.) činili odgovarajuće napore, sa svrhom identifikovanja aktivnosti u okviru organizacije kojima se kreira mobing ponašanje. Heinz Leymann je, zahvaljujući brojnim sprovedenim istraživanjima, uspeo da identifikuje čak 45 različitih aktivnosti tesno povezanih sa mobingom. Polazeći od posledica koje, po žrtvu, te aktivnosti imaju, grupisao ih je u pet kategorija. U pitanju su (Bultena, Whatcott 2008, 658):

- aktivnosti koje ugrožavaju način izražavanja i način komuniciranja žrtve;
- aktivnosti koje ugrožavaju socijalne odnose žrtve;
- aktivnosti koje ugrožavaju reputaciju žrtve;
- aktivnosti koje ugrožavaju kvalitet ličnog i profesionalnog života žrtve;
- aktivnosti koje ugrožavaju zdravlje i život žrtve.

Ono što menadžeri moraju imati u vidu, kada su u pitanju aktivnosti koje se pripisuju moberima, jeste činjenica da neke od tih aktivnosti, same po sebi, ne moraju *a priori* imati negativan predznak, i da one, zapravo, mogu biti sastavne komponente uobičajenih interakcija članova organizacije. Međutim, loša namera inicijatora tih aktivnosti, kao i njihova učestalost i dugotrajnost, mogu promeniti njihov predznak i, kao takve, mogu se smatrati aktivnostima mobinga.

Bilo koja od aktivnosti kojom se, u datom momentu, na bilo koji način, i u bilo kojoj meri, napada izvestan član organizacije, može predstavljati početnu fazu u mobing procesu. Oprezan menadžer treba da je u stanju da takvu aktivnost registruje i da prati poziciju potencijalne žrtve u organizaciji, kao i eventualne buduće napade na nju. Ukoliko je mober u organizaciji prisutan, očekuje se da, nakon početnog napada na žrtvu, njegovi napadu budu nastavljeni i intenzivirani.

Dešava se da vešt mober deluje iz senke, prikriveno, napadajući žrtvu posredno, preko svojih kolega ili „podanika“. Neki se članovi organizacije moberu priklanjaju zato što mu veruju, drugi to čine iz straha da i sami ne postanu njegove žrtve, treći su, pak, i sami, po svojoj prirodi, skloni tome da napadaju druge i

Upravljanje mobingom

koriste za to svaku zgodnu priliku. Povećanje broja onih koji napadaju žrtvu može dovestu u ozbiljnu zabludu neopreznog menadžera koji se i sam, verujući da je većina u pravu, može prikloniti moberu i njegovim pomagačima. Onog momenta kada se i menadžer nađe na strani mobera, pozicija žrtve u organizaciji postaje ozbiljno ugrožena.

Prihvatanje argumenata napadača, od strane menadžera, i podržavanje njegovih akcija, može predstavljati i deo političke igre koju menadžer-manipulator u datom momentu igra. Svrhu ovakve političke igre može činiti nastojanje menadžera da se prikaže kao osoba koja je na strani većine, iako je svestan činjenice da ta većina nije u pravu i da je žrtva napadnuta bez ikakvih valjanih razloga.

Ovakva situacija prisutna je, uglavnom, u onim organizacijama u kojima menadžerska pozicija i način njegovog delovanja zavise od volje većine članova organizacije. Otuda i ne iznenađuju rezultati izvesnih istraživanja koji ukazuju na to da, iako je mobing svojstven gotovo svim tipovima organizacija, njegovo prisustvo je veoma izraženo u organizacijama iz oblasti zdravstva i obrazovanja. Brojne studije su (Gul et al. 2011; Celik, Peker 2010), recimo, pokazale da univerziteti predstavljaju idealan teren za mobing. Ovo je, pre svega, posledica činjenice da se menadžeri u okviru univerziteta (rektori, dekani), biraju iz redova članova univerziteta, odnosno fakulteta, i od strane tih članova (Zakon o visokom obrazovanju). Takođe, profesionalno napredovanje izvesnih članova univerziteta determinisano je prisustvom ili odsustvom podrške ostalih njihovih kolega.

Posledice mobinga

Značaj upravljanja mobingom prvenstveno proizilazi iz činjenice da mobing, kao pojava, može imati ozbiljne posledice kako po pojedinca, žrtvu mobinga, tako i po čitavu organizaciju.

Posledice koje mobing ponašanje ima po žrtvu mogu biti veoma heterogene. Shodno napred navedenim grupama aktivnosti, povezanih sa mobingom i identifikovanih od strane Leymanna, posledice koje ove aktivnosti imaju po žrtvu mogu se ticati ugrožavanja: njenog načina izražavanja i načina komuniciranja, njenih socijalnih odnosa, njene reputacije, kvaliteta ličnog i profesionalnog života, zdravlja i, u konačnom, njenog života. Generalno bi se moglo konstatovati da mobing, kao pojava, za posledicu ima čitav spektar socijalnih, psihosomatskih, ali i finansijskih posledica po žrtvu. Velika studija o mobing ponašanju, sprovedena u Nemačkoj, pokazala je da su skoro sve identifikovane žrtve mobinga (98,7% njih), doživele posledice koje su se ili negativno odrazile na njihovo zdravlje (kod 43,9% žrtava mobinga dijagnostifikovano je narušeno zdravlje) ili su, pak ostale bez posla (68,1% žrtava mobinga ostalo je bez posla (Sloan et al. 2011).

Čovek je socijalno biće koje ispoljava prirodnu potrebu da ostvaruje odgovarajuće interakcije sa ljudima iz svog okruženja. Ta urođena čovekova potreba za kontaktima sa drugim ljudima do izražaja dolazi i u organizaciji, odnosno u čovekovom radnom ambijentu. Mobing se smatra inhibitorom zahvaljujući kojem se ugrožava čovekova mogućnost da ostvaruje odgovarajuće socijalne interakcije kako u okviru organizacije, tako i izvan nje. Permanentno maltretiranje žrtve dovodi je u stanje u kojem nije u mogućnosti da normalno i objektivno rezonuje i da normalno komunicira. Žrtva počinje da sumnja u sopstvene kvalitete i u ispravnost sopstvenih akcija. Nesigurnost i nepoverenje utiču na to da se žrtva povlači, izoluje, izbegava kontakte, što, sve zajedno, urušava poziciju i uticaje koje je do tada imala.

Zbog izrazito visokog nivoa stresa, koji nastaje kao posledica mobinga¹⁰, narušava se zdravstveno stanje žrtve mobinga. Nisu retki slučajevi da žrtva, zbog suočavanja sa mobingom, otpočinje sa preteranim konzumiranjem alkohola, hrane, lekova, cigareta. Kod izvesnog broja žrtava mobinga postoji čak i opasnost od samoubistva. Po osnovu sprovedenih istraživanja Heinz Leymann je, recimo, utvrdio da je mobing na radnom mestu uzrokovao čak 15% slučajeva samoubistava u Švedskoj (Leymann 1990, 119-126).

Neki od najčešćih simptoma narušenog zdravlja žrtve mogu biti (Janković 2010; Sloan et al. 2011): depresija, anksioznost, krize plača, strah, napadi panike, socijalna izolacija, emocionalna otupljenost, glavobolja, poremećaj spavanja, vrtoglavica, problemi sa organima za varenje, hipertenzija, kardiovaskularni problemi, promene na koži i sl.

Uočavanje navedenih (kao i mnogih drugih) simptoma narušenog zdravlja člana organizacije, menadžeru, ozbiljno posvećenom aktivnostima sprečavanja mobinga na radnom mestu, mogu biti jedan od signala da je radnik sa navedenim problemima, eventualno, žrtva mobinga.

Spomenute, kao i mnoge druge, socijalne i psihosomatske posledice koje žrtva mobinga trpi, mogu se odraziti i na: stepen odsustvovanja žrtve s posla, nivo njene motivisanosti, nivo njenog entuzijazma, kreativnosti i morala, nivo njene produktivnosti, posvećenosti organizaciji. U konačnom, ove posledice mogu uticati i na odluku žrtve da napusti konkretnu organizaciju.

Prisustvo mobera i žrtava u okviru organizacije, jasan je signal da je organizacija već u problemu i da neka od varijabli organizacije ne funkcioniše na zadovoljavajući način. Posledice mobinga doprinose pogoršanju već narušenog stanja u organizaciji. Pored ostalog, atmosfera u organizaciji, opterećenoj mobingom, postaje neprijatna i toksična i odražava se, ne samo na rezultate koje ostvaruje žrtva mobinga, već negativno utiče i na kvalitet i rezultate aktivnosti većine članova organizacije.

¹⁰ Istraživanja su pokazala da najviši nivo stresa na radnom mestu ispoljavaju, upravo, žrtve mobinga (Gravois 2006.).

Upravljanje mobingom

Toksičan, zlostavljačkim ponašanjem opterećen radni ambijent, doprinosi pored ostalog i tome da:

- najkvalitetniji radnici napustaju organizaciju, čime se narušava organizaciona baza talenata,
- odnosi među zaposlenima postaju sve lošiji,
- moral i poverenje opadaju,
- urušavaju se inovativni i kreativni potencijali organizacije,
- rastu apatija, nezadovoljstvo, strah i stres,
- rastu troškovi zbog fluktuacije radnika, eventualnih sudskih sporova i kompenzacija koje se moraju nadoknaditi žrtvama mobinga itd.

Uloga menadžera

Navedeni momenti upućuju na potrebu ozbiljnijeg shvatanja mobinga od strane menadžera, ali i od strane svih ostalih članova organizacije. Sve to u prvi plan ističe potrebu ozbiljnijeg pristupanja aktivnostima usmerenim ka preveniranju i eliminisanju mobinga.

Prevenција mobinga podrazumeva proaktivan pristup mobingu, od strane menadžmenta organizacije. Ovaj pristup, pored dobrog poznavanja prirode, uzroka, simptoma i posledica mobinga, podrazumeva i agresivno nastojanje menadžera da spreče pojavu mobinga u organizaciji. Takvo nastojanje, pored ostalog, počiva i na:

- blagovremenom rešavanju konflikata u organizaciji,
- formulisanju jasnih pravila poželjnog i nepoželjnog ponašanja članova organizacije,
- adekvatnoj selekciji kandidata prilikom upošljavanja novih članova organizacije,
- kreiranju modela komuniciranja koji baziraju na činjenicama, dijalogu i otvorenoj komunikaciji,
- organizovanju edukacija i treninga u okviru organizacije, posvećenih pitanjima mobinga,
- kreiranju kulture koja ne podržava mobing ponašanje, već neguje saradnju, međusobno poštovanje, uvažavanje i dostojanstvo,
- kreiranju ambijenta u okviru kojeg se jasno i slobodno može ukazati na eventualno prisustvo mobinga,
- jačanju građanskog ponašanja članova organizacije,
- jačanju organizacione posvećenosti članova organizacije,
- kreiranju dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji i sl.

Osim toga, ličnim primerom, brižljivo odabranim stilom vođenja, primerenim načinom komuniciranja sa članovima organizacije, manifestovanjem visoko moralnog i visoko etičkog ponašanja, menadžeri mogu doprineti kreiranju organizacionog ambijenta koji ne pogoduje pojavi mobinga.

Ukoliko, međutim, akcija menadžera, usmerena ka sprečavanju pojave mobinga u organizaciji, izostane ili ne urodi plodom, preostaje mu mogućnost korektivnog ili reaktivnog delovanja na mobing situaciju. Uspeh menadžera u okolnostima reagovanja na već ispoljeno mobing ponašanje zavisi od blagovremenog i objektivnog identifikovanja simptoma mobinga, kao i od njegove spremnosti i sposobnosti da:

- posreduje u prevazilaženju situacije koje je inicirala mobing ponašanje,
- spreči i primereno kazni mobere (moberi se mogu premestiti na drugo radno mesto ili im se, eventualno, može dati otkaz),
- na adekvatan način zaštititi žrtvu i pruži joj svu neophodnu pomoć i podršku,
- na adekvatan način rehabilituje žrtvu i učini odgovarajući napor kako bi se, u meri u kojoj je to moguće, žrtvi povratilo sve ono što joj je tokom mobing procesa oduzeto ili narušeno.

Zaključak

Iako mobing, kao zlostavljачka forma ponašanja, svoje korene vuče od davnina, u Srbiji se ovom problemu izvesna, ali još uvek nedovoljna, pažnja posvećuje tek tokom poslednjih par godina. Donošenje Zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu, predstavlja ozbiljan signal da su problemi, inicirani zlostavljачkim ponašanjem na radnom mestu, izraženi i da ih treba odgovorno i znalački tretirati.

Osim odgovarajućeg institucionalnog okvira, značajnu ulogu u sprečavanju i eliminisanju mobinga, kao potencijalne forme ponašanja u okviru organizacije, ima njen menadžment. Relevantnim aktivnostima, fokusiranim prvenstveno na preveniranje, ali i na eliminisanje već isprovociranog mobing ponašanja, menadžeri nastoje da spreče, ili ublaže, vrlo negativne posledice koje mobing može imati po žrtvu, ali i po čitavu organizaciju.

Literatura

1. (Sindikata lekara i farmaceuta Srbije (2007) Mobbing, mobbingometrija, antimobbing tim, <http://www.sindikatlfs.org.rs/dokumenti/septembar07/Mobbing.pdf>, [22.2.2010].
2. Beng, K. S. (2010) Academic Mobbing: Hidden Health Hazard at Workplace. *Malaysian Family Physician*, 5 (2): 61-67.
3. Bultena, C. D., Whatcott, R. B. (2008) Bushwhacked at Work: A Comparative Analysis of Mobbing and Bullying at Work. *Proceedings of ASBBS*, 15 (1), <http://asbbs.org/files/2008/PDF/B/Bultena.pdf> [27.2.2010].
4. Celik, S., Peker, S. (2010) Mobbing perceptions of high school teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9: 1617-1623.
5. Dnevni list Danas (2010) Veliki otpuštanju bez milosti, www.danas.co.yu, [6.7.2010].
6. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002) Study examines 'mobbing' at the workplace, <http://www.eurofound.eu.int>, [25.10.2003].

Upravljanje mobingom

7. Glas javnosti (2010) Zakon o mobingu stupa na snagu početkom juna, <http://www.glas-javnosti.rs/clanak/društvo/glas-javnosti-21-05-2010/Zakon-o-mobingu-stupa-na-snagu-početkom-juna>, [28.5.2010].
8. Gravois, J. (2006) Mob Rule: In departmental disputes: professors can act just like animals. *The Chronicle*, April 14.
9. Gul, H., Ince, M., Ozcan, N. (2011) The Relationship between Workplace Mobbing and Burnout among Academics at a Turkish University. *Research Journal of International Studies*, 18 (January): 118-134.
10. Janković, M. (2010) Mobing na radu. 6. Naučni skup sa međunarodnim učešćem, *Sinergija*, [www.singipedia.com/content/13-Sinergija-Bijeljina-\(BIH\)](http://www.singipedia.com/content/13-Sinergija-Bijeljina-(BIH))
11. Leymann, H. (1990) Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5 (2): 119-126.
12. McCord, L. B., Richardson, J. (2001) Are workplace bullies sabotaging your ability to compete? Learn to identify and extinguish problem behavior, <http://gbr.pepperdine.edu>, [20.2.2004].
13. Mobbing Srbija, <http://mobbing-srbija.com/stajetomobbing.htm>, [18.6.2010].
14. Politički forum (2010) Ekonomska i socijalna prava u Srbiji. http://www.politickiforum.org/tribina_štampa.php?naredba=štampa_teksta&id=148, objavljeno 16.7.2010.
15. Predlog zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu – obrazloženje.
16. Simić I. (2010) *Menadžment*. Niš:Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
17. Sloan, L. M., Matyok, T., Schmitz, C. L., Short, G. F. L. (2011) A Story to Tell: Bullying and Mobbing in The Workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 1 (3).
18. Taspinar, F., Sayli, H., Mobbing and Bullying in The Workplace and How You Survive if you are Mobbed, <http://ces.epoka.edu.al/ecme/10.pdf>, [10.10.1011].
19. UGS „Nezavisnost“ (2009) Mobing i kako ga sprečiti – priručnik za regionalne poverenike UGS „Nezavisnost“, http://www.nezavisnost-suppancevo.org.rs/images/saopštenja/2009/ISCOD_v_mobing_i_kako_ga_spreciti-prirucnik.pdf, [27.2.2010].
20. Vuković, D. (2006) Mobing na radnom mestu. *Temida*, 9 (4): 3-10. <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/1450-6637/2006/1450-66370604003V.pdf>, [27.2.2010].
21. Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, (2010) Sl. Glasnik RS, br. 36.
22. Zakon o visokom obrazovanju, <http://www.uns.ac.rs/sr/zakon/zakonVisokoObrazovanjeISPRAVKE.pdf>, [10.9.2011].

MOBBING MANAGEMENT

Abstract: Due to serious consequences that mobbing has had on the individual or the organization as a whole, the interest of world theoreticians and practitioners for mobbing, as a problem of global proportions, has been intensified over the past few decades. Although the organizations in Serbia, as well as the organizations in the rest of the world, are not immune to harassment behaviour of certain organization members, the interest of the domestic public for mobbing, as a phenomenon, is sporadic and mainly fragmental. The aim of the paper is not only to point out the existence of mobbing, as a harassment behaviour within organization generally, but also to point to its existence within the organizations in Serbia, its nature, causes and consequences, as well as the role of managers in the prevention and elimination of mobbing.

Keywords: mobbing, mobber, victim, management, organization.