



SPREČAVANJE MOBINGA KAO POTREBA SAVREMENOG MENADŽMENTA

MOBBING AS PREVENTION OF MODERN MANAGEMENT NEEDS

Vladimir Prebiračević ¹, Dušan Jarić ², Radmila Ćurčić ³

Rezime: Društveni život počiva na komunikaciji. To je veoma osetljivo područje na koje menadžment mora posebno da obraća pažnju, kako ne bi dolazilo do mobinga. Zlostavljanje na radnom mestu, pogotovu psihološko, društveno je potpuno neprihvatljivo. Poslednjih godina posvetila se velika pažnja prevenciji i borbi protiv mobinga, kao što su mnoge zemlje rešavale pravna pitanja u vezi sa ovim pojmom. Mobing kao zlostavljanje na radnom mestu počinje komunikacijom, koja je neetička i patološka..

Ključne reči: Mobing, mober, zlostavljanje na radu

Abstract: Social life is based on communication. It is highly sensitive area for management attention in order to avoid mobbing. Bullying at work place, psychological in particular, is socially unacceptable. In recent years a great attention has been devoted to prevention of mobbing, with many countries introducing new legal regulations in connection to mobbing. Mobbing as a form of abuse at work begins with communication – unethical and pathological

Keywords: Mobbing, Manipulation, harassment at work

1. DEFINICIJA MOBBINGA

Prema Leymannu: "Mobing ili psihološki teror u poslovnom životu odnosi se na neprijateljsku i neetičku komunikaciju koja je usmerena na sistematičan način od strane jednog ili više pojedinaca, uglavnom prema jednom pojedincu, koji je zbog mobinga stavljen u poziciju u kojoj je nemoćan i nije u mogućnosti da se odbrani i konstantno je u takvoj situaciji pomoću stalnih maltretirajućih aktivnosti. One se odvijaju s visokom učestalošću i u dužem razdoblju (najmanje pola godine). Zbog visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja, to maltretiranje dovodi do značajne mentalne, psihosomatske i socijalne patnje".

Aktivnosti kojima se radnik zlostavlja mogu se podeliti na:

1. Napadi na mogućnost adekvatnog komuniciranja
- nadređeni i/ili kolege ograničavaju mogućnost izražavanja žrtve; žrtva se prekida u razgovoru; odbijaju se neverbalni kontakti sa žrtvom (izbegavaju se pogledi, ne primećuju se znakovi npr. dizanje ruke itd.)
2. Napadi na mogućnost održavanja socijalnih odnosa

¹ mr Vladimir Prebiračević Vojvodanski antimobing centar, Pariske komune 27 Novi Sad, vame021@gmail.com

² dr Dušan Jarić Prirodno-matematički fakultet Trg Dositeja Obradovića 3, Novi Sad jaricdusan@eunet.rs

³ dr Radmila Ćurčić Naftna industrija Srbije Narodnog fronta 12, Novi Sad

- žrtva se stalno izolira, niko joj se ne obraća, svi se ponašaju kao da žrtva ne postoji, žrtva je premeštena u kanceleriju daleko od kolega, ne poziva se na zajedničke sastanke, neformalna druženja kolega i slično.

3. Napadi na reputaciju

- izmišljanje priča o žrtvi i njenom privatnom životu, ogovaranje, ismejavanje, negativni komentari ličnih karakteristika žrtve itd.

4. Napadi na profesionalne veštine

- stalne kritike i prigovori, vređanja, preterana kontrola, stalna kažnjavanja i niska ocena rada, žrtvi se ne daju radni zadaci i oduzimaju joj se sredstva za rad npr. telefon, kompjuter (sindrom "praznog stola"), zadaju joj se zadaci neprilagođeni profesionalnoj kvalifikaciji (zadaci su ili jednostavni ili preteški i zahtevaju od žrtve sposobnosti koje nema, cilj je naterati žrtvu da pogreši), zatrpavanje zadacima i određivanje kratkih rokova (sindrom "punog stola"), stalno menjanje radnih zadataka.

5. Napadi na zdravlje

- žrtva se primorava da obavlja zadatke koji mogu da naruše zdravlje, ne dopušta se odlazak na godišnji odmor i slobodne dane, preti se fizičkim napadima, žrtva se seksualno zlostavlja (u nekim istraživanjima pod terminom "mobbing" se podrazumeva samo psihološko zlostavljanje i pručava se odvojeno od seksualnog zlostavljanja i telesnog nasilja, dok su u drugim telesno i seksualno nasilje samo jedan od oblika mobinga -moralnog maltretiranja).

Po Leymannu svaki radnik tokom svog radnog veka ima 25% šanse da bude barem jednom žrtva mobinga. Mobing je daleko više od povremenih konflikata. Ko se bavi mobingom ima svesnu nameru (retko nesvesnu) da naškodi radniku i/ili da ga na kraju prisili da napusti radno mesto ili firmu.

2. VRSTE MOBINGA

S obzirom na smer akcija mobing delimo na vertikalne i horizontalne. Vertikalni se mobing odnosi na situacije u kojima:

- pretpostavljeni zlostavlja jednog podređenog radnika
- pretpostavljeni zlostavlja jednog po jednog radnika dok ne uništi čitavu grupu (strateški mobing, "bossing")
- jedna grupa radnika (podređenih) zlostavlja jednog pretpostavljenog.

Horizontalni mobing se javlja između radnika koji su u jednakom položaju u hijerarhijskoj organizaciji. Osećaj ugroženosti, ljubomora i zavist mogu pokrenuti želju da se eliminiše neki kolega pogotovo ako postoji uverenje da njegova eliminacija vodi napretku u karijeri. Čitava grupa radnika zbog unutrašnjih problema, napetosti i ljubomore može izabrati jednog radnika "žrtvenog jarca" na kojem će dokazati da su snažniji i sposobniji.

U Italiji u 55% slučajeva mobinga radi se o vertikalnom mobingu, a u 45% o horizontalnom mobingu. U samo 5% slučajeva radi se o mobingu s radnika prema nadređenom.

3. ŽRTVE MOBINGA

Istraživanja su pokazala ko su karakteristične žrtve mobinga:

- "Poštenjaci" - osobe koje su uočile i prijavile nepravilnosti u radu
- Invalidi
- Mlade osobe tek zaposlene i starije osobe pred penzijom
- Osobe koje traže više samostalnosti u radu ili bolje uslove rada
- Osobe koje nakon godina besprekornog rada traže priznavanje radnog položaja i povećanje plate
- Višak radne snage

Pripadnici manjinskih grupa:

- drugačijeg etničkog porekla

- različitog pola (žena u grupi muškaraca ili muškarac u grupi žena), različite seksualne orijentacije
- vrlo kreativne osobe
- ekscentrične osobe
- bolesne osobe - česta odsustva s radnog mesta zbog bolovanja mogu izazvati nezadovoljstvo kod poslodavca. Često su postupci usmereni na pogoršanje zdravstvenog stanja radnika.
- Postojeća grupa ljudi zbog osećaja ugroženosti započinje odmah s mobingom, s izoliranjem, omalovažavanjem

4. EPIDEMIOLOŠKI PODACI

Istraživanja sprovedena u SAD-u navode podatak prema kojem je 1 od 4 radnika izvrnut mobingu. Istraživanje u Velikoj Britaniji je pokazalo da je 1 od 8 radnika bio maltretiran u zadnjih 5 godina.

Veliko istraživanje toga fenomena u članicama Europske zajednice sprovedeno je tokom 2000. godine. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions na 21,500 zaposlenih u zemljama članicama Europske zajednice, dobila je sledeće rezultate:

- 2% (3 miliona) radnika bilo je meta fizičkog nasilja od osoba na radnom mestu
- 4% (6 miliona) radnika bilo je meta fizičkog nasilja od ljudi izvan radnog mesta
- 2% (3 miliona) radnika bilo je meta seksualnog nasilja
- 9% (13 miliona) radnika bilo je meta mobinga.

Rezultati pokazuju i velike razlike između država članica u procentu radnika izvrnutih mobingu. U Finskoj je 15% radnika izloženo moralnom maltretiranju na poslu, u Velikoj Britaniji i Holandiji 14%, u Švedskoj 12%, u Belgiji 11%, u Francuskoj i Irskoj 10%, u Danskoj 8%, u Nemačkoj i Luksemburgu 7%, u Austriji 6%, u Španiji i Grčkoj 5%, u Italiji i Portugalu 4%.

Iz navedenih je podataka vidljivo kako razlike u postocima između europskih zemalja određuju i kulturne razlike u toleranciji na psihološka maltretiranja, ali verovatno i informisanost radnika. Npr., u Švedskoj je svakodnevno ponašanje pretpostavljenog koji zadaje zadatak radniku povišenim tonom i na autoritativan način, ocenjeno kao neprihvatljivo i često je klasifikovano kao mobing. Drugačija je situacija u mediteranskim zemljama gde po istorijsko-kulturnoj tradiciji u radnim odnosima opisano ponašanje ostaje neprimećeno tj. toleriše se.

U već spomenutom istraživanju navedeni su procenti zlostavljanja po pojedinim delatnostima. Najčešće se mobing događa u državnoj upravi (14%), potom u školstvu i zdravstvu (12%), a slede: usluge (12%), transport i komunikacija (12%), trgovina (9%), rudarstvo i prerađivačka industrija (6%), finansijsko posredovanje (5%), građevinarstvo (5%), električna energija (3%), poljoprivreda i ribarstvo (3%).

Može se pretpostaviti da su razmeri pojave zlostavljanja na poslu i širi nego što ih je zahvatilo sprovedeno istraživanje. Nedavno istraživanje sprovedeno u Italiji pokazuje da je procenat radnika izvrnutih mobingu u bankarstvu oko 18%.

5. ZAKONI O MOBINGU U EVROPSKIM DRŽAVAMA

Francuska, Švedska, Norveška, Finska, Holandija, Danska, Belgija i Švajcarska evropske su države koje su izglasale zakon protiv mobinga u kojem je poslodavac krivično odgovoran za psihička maltretiranja. U drugim zemljama oni ne postoje, ali postoje zakoni koji govore o odšteti i kaznenoj odgovornosti zbog narušavanja psihičkoga i fizičkog zdravlja radnika kao npr. u Italiji gde je nedavno donesena i sudska odluka sa rekodnom odštetom od 570.000 eura za pretrpljeni mobing u toku 6 godina advokatskog rada.

6. REAKCIJE ŽRTAVA MOBINGA

Istraživanja pokazuju uobičajeni obrazac reagovanja na moralno zlostavljanje. Karakteristične su sledeće reakcije:

- 1) Samokrivica - prva pomisao žrtve je da je on/ona sigurno nešto pogrešio i da krivica leži u njemu. Uobičajene misli koje se javljaju u tom razdoblju su: "U čemu sam odgovoran za situaciju koja se dogodila (kreirala)", "U čemu sam pogrešio", "Ne razumem šta se događa", a karakteristični su osećaji zbuđenosti i anksioznosti.
- 2) Osamljenost - osećaj da je ostao sam, da se to samo njemu događa. Žrtvu je često sramota zbog svega što se događa i boji se da joj drugi neće verovati, pa stoga ne govori o problemu s porodicom i prijateljima. Takođe se javlja bojazan kako bi ga drugi mogli okrivljivati. Ponekad ako i iznesu svoj problem, u obitelji ne nailaze na podršku, odnosno na samom početku možda i imaju podršku, ali nakon nekog vremena podrška nestane. Ta se pojava zove dvostruki mobing. Uobičajena misao koja se javlja u tom razdoblju je: "Drugima se to ne može dogoditi", a karakteristični su osećaji anksioznosti i depresije.
- 3) Lično obezvređivanje - Osećaj bezvrednosti samo je jedan od simptoma prave depresije koja je često jedna od posledica mobinga. Žrtva je preplavljena mislima: "Nisam na nivou te situacije", "Ne mogu rešiti problem, jer sam nesposoban, ništa ne vredim".

7. POSLEDICE MOBINGA NA ZDRAVLJE

Svako zlostavljanje, pa tako i ono na radnom mestu, nosi rizik trajnog oštećenja zdravlja. Intenzitet i vrsta posledica zavisi od tri kategorije uzroka: intenzitetu mobinga (moralnog zlostavljanja), dužini trajanja i karakteristikama žrtve (crtama ličnosti). Zdravstvene smetnje i simptomi žrtava mobinga javljaju se na tri nivoa funkcionisanja:

- Promene na socijalno-emocionalnom nivou - Poremećaji raspoloženja kao što je depresija, anksioznost, krize plate, osećaj depersonalizacije, napadi panike, socijalna izolacija, nedostatak interesa za druge ljude ili za članove porodice, emocionalna otupelost. Prema istraživanju Staffordshire University, sprovedenom u Velikoj Britaniji, 75,6% žrtava mobinga ima zdravstvene posledice, pati od depresije i ima pad samopoštovanja.
- Promene na telesno-zdravstvenom nivou- Glavobolje, poremećaji spavanja, osećaj gubitka ravnoteže s vrtoglavicom, , osećaj pritiska u grudima, nedostatak vazduha, srčane poteškoće, kožne promene, smanjenje itd.
- Promene u ponašanju (poremećaji ponašanja) - agresivnost (hetero ili autoagresija), pasivizacija (npr. hipersomnija), poremećaj hranjenja (smanjenje ili povećanje apetita), učestalo korišćenje alkohola, cigareta, lekova, seksualni poremećaji (npr. smanjenje seksualne želje i poremećaj u seksualnoj aktivnosti). Prema istraživanjima sprovedenima u Švedskoj 10-20% samoubistava ima direktan ili indirektan uzrok u problemima na poslu, dok se u istraživanju sprovedenom u Italiji u 13% samoubistava anamnestički nalazi zlostavljanje na poslu.

8. PREVENCIJA

Prevenција mobinga može biti organizovana na tri nivoa, koje su definisane kao primarna, sekundarna i terciјarna prevencija.

8.1. Primarna prevencija

Cilj primarne prevencije je sprečiti pojavu novih patoloških slučajeva uzrokovanih stresom i mobingom, a da bi se to postiglo, potrebno je:

1. optimizirati radni ambijent i radno vreme
2. stvoriti jasne uslove rada
3. učestvovati u stvaranju i deljenju radnih ciljeva
4. aktivirati stalni proces izmene informacija u oba smera (odozgo prema dole, i obrnuto)
5. davati važnost upravljanju ljudskim potencijalima adekvatnim osposobljavanjem i usavršavanjem
6. projektovati radne zadatke prilagođene čoveku

7. promovisati radnu kulturu koja daje prednost poštovanju ljudskog dostojanstva, obeshrabrujući svaki oblik psihološkog nasilja
8. edukovati i informisati sve zaposlene o stresu, mobingu i njegovim posledicama (od direktora do niskokvalifikovanog radnika)
9. izraditi dokumente u kojima firma upozorava radnike da se neće tolerisati neetična ponašanja i diskriminacija.
10. Radni ugovori morali bi sadržavati klauzule koje regulišu mobing i navode kazne za svako kršenje pravila.

Odgovorni za upravljanje ljudskim potencijalima trebaju bazirati prevenciju mobinga na borbi protiv svih činitelja koji izazivaju radni stres, uključujući i mobing.

8.2. Sekundarna prevencija

Kada je mobing već započeo, može biti teško držati ga pod kontrolom ako se odmah ne poduzmu efikasne mere. Vrlo važnu ulogu mogu imati savetnici od poverenja i medijatori. U nekoliko evropskih država, kao npr. u Švajcarskoj, Francuskoj, Nemačkoj i Engleskoj te u SAD-u i Kanadi, medijacija u radnim organizacijama uspešno je sprovedena kao eksperiment i postala je svakodnevna realnost.

8.3. Tercijarna prevencija

Budući da mobing može uzrokovati vrlo teške posledice za žrtvu, moraju se preduzeti mere koje će žrtvi mobinga pomoći da što brže uspostavi psihofizičko zdravlje i povрати uništeno dostojanstvo. Rana dijagnoza uticaja mobinga na zdravlje može pomoći u smanjivanju posledica na individualnoj, porodičnoj i socijalnoj nivou. Važnu ulogu imaju već pomenute grupe samopomoći, rehabilitacija u specijalizovanim zdravstvenim ustanovama zakoni su neizmerno važni. Kao prvo, moraju se uzeti u obzir običaji i lokalna kultura i tako obuhvatiti:

- preventivne mere za smanjenje pojave mobinga
- zaštitu radnika koji se zauzimaju za samopomoć u borbi protiv mobinga i nagrađivanje poslodavaca koji na pojavu mobinga odgovaraju spremnošću, pravednošću i efikasnošću
- adekvatnu pomoć žrtvama teškog oblika mobinga u obliku odšteta za naneseu štetu i, kad je moguće, ponovno uključivanje u rad

9. ZAKLJUČAK

Psihičke posledice zlostavljanja na radnom mestu sve su češći razlog zbog kojeg se klijenti obraćaju po stručnu pomoć. U stranoj literaturi se nalazi već obilje naučnih radova koji se bave tim fenomenom. Iako smo svedoci posledica koje tranzicija i problemi ostavlja na psihičko zdravlje. Iskustva zapadnih zemalja govore kako se u funkciji industrijalizacije i globalizacije može očekivati porast žrtava mobinga. Kako bi se zahvatila širina problema, ali i pripremili algoritmi za dijagnostiku i terapiju poteškoća izazvanih mobingom, potrebno je sprovesti epidemiološka istraživanja, ali i skrenuti pažnju stručnjaka na taj socijalno-medicinski fenomen.

LITERATURA

1. Jokić-Begić, N., Kostelić-Martić, A., Nemčić-Moro, I. (2003): "Mobing" – moralna zlostavljanja na radnom mjestu, *Socijalna psihijatrija*, 31, (1): 25-33.
2. Kostelić-Martić, A. (2005) *Mobing: psihičko maltretiranje na radnom mjestu (kako prepoznati mobing, kako se obraniti i kako ga spriječiti)*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Leymann, H. (1990). *Mobbing and psychological terror at workplaces*. *Violence and Victims*, 5 (2): 119-126.
4. Leymann, H. (1996). *The Content and Development of Mobbing at Work*. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 165-184.

5. Leymann, H. i Gustafsson A. (1996). How ill does one become of victimization at work? *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 230-250.
6. Leymann, H. i Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorder. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2): 251-277.
7. Namie, G. i Namie, R. (1999). *Bullyproof Yourself at Work*. Benicia: DoubleDoc Press.