

Универзитет Привредна академија у Новом Саду
Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд (МЕФ)

Московская международная высшая школа бизнеса (МИРБИС)

Ledra College Nicosia

Национална асоцијација удружења здравствених радника Србије



МЕФ
ФАКУЛТЕТ

МЕЂУНАРОДНА
НАУЧНО-СТРУЧНА
КОНФЕРЕНЦИЈА

**КАКО ДО
КВАЛИТЕТНИЈЕГ
ЖИВОТА?**



12. МАЈ 2016 БЕОГРАД
mef.edu.rs

ISBN 978-86-84531-25-6

Negativan uticaj mobinga na poslovanje organizacija

Apstrakt:

Tranzicija, loša ekonomska situacija, kao i negativne kadrovske politike nameću sistem pogrešnih vrednosti kojim se grubo vređaju prava zaposlenih. Kao posledica ovih negativnih promena sve je veći broj žrtava mobinga. Mobing kao specifični oblik ponašanja na radnom mestu predstavlja široko rasprostranjenu pojavu čije se posledice odražavaju na socijalno okruženje, radnu efikasnost i na pojedinca koji je žrtva agresije.

Kada se govori o produktivnosti, kao i ostvarivanju organizacijskih ciljeva sa aspekta posmatranja najvažnijeg faktora-ljudskih resursa, veoma je važno sagledati ovaj novo definisan, ali i odavno postojeći problem.

Cilj ovog rada jeste da ukaže na negativan uticaj mobinga kako na pojedinca, radno okruženje, tako i na efikasnost poslovanja organizacija.

Ključne reči: mobing, žrtve mobinga, posledice mobinga, efikasnost poslovanja.

Abstract:

Transition, poor economic situation, as well as negative personnel policies impose a system of false values which roughly violate the rights of employees. As a result of these negative changes in an increasing number of victims of mobbing. Mobbing as a specific form of behavior in the workplace represents a widespread phenomenon whose consequences are reflected in the social environment, work efficiency and the individual who is the victim of aggression.

When we talk about productivity as well as achieving organizational goals in terms of observing the most important factors-human resources, it is important to look at the new defined, but long existing problem.

The aim of this paper is to point to the negative impact of mobbing on how individual working environment and on the efficiency of business organizations.

Keywords: mobbing, victims of mobbing, mobbing consequences, efficiency of operations.

UVOD

Problem koji je sve prisutan kako u organizacijama, tako i u društvu uopšte, jeste “novi” socijalni fenomen “starih korena”. **Naziv mobing potiče od engleskog glagola “to mob”, što znači nasrnuti u masi, bučno navaliti na nekog, tj. od imenice “mob”– koja znači rulja, gomila.** Koristi se i izraz “bullying” koji se odnosi uglavnom na slično ponašanje između dece u školi.

Mobing se obično manifestuje kroz incidente koji se ponavljaju ili ponašanje koje vređa, zastrašuje, degradira ili ponižava određenu osobu ili grupu. **Za radnu organizaciju mobing je kao rak: počinje sa jednom malignom ćelijom, ali se brzo širi i uništava sve vitalne elemente radne sredine.**

Mobing je oblik ponašanja na radnom mestu, kojim jedna osoba ili više njih periodično ili permanentno psihički ponižava drugu osobu sa ciljem ugrožavanja njenog ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i integriteta, sve do eliminacije s radnog mesta. Nastanku mobinga na radnom mestu doprinose nedovoljno transparentna atmosfera, jaka hijerarhija, nedostaci u internom informisanju, neadekvatno ponašanje rukovodstva, nedovoljno razgraničena nadležnost i podela zadataka, nedostaci u rukovođenju personalom, potiskivanje konflikata. Veoma važan uzrok ove pojave svakako je i loša radna klima u kojoj vladaju zavist, zloba, neprijateljstvo i pritisci. Mobing se javlja i kao posledica nedostatka komunikacijskih veština menadžmenta i nesposobnosti da se kvalitetno odgovori zahtevima dobrog rukovođenja.

Mobing trajno remeti odnose među ljudima na radnom mestu i ostavlja druge teške posledice. Na primer, iako nisu direktno izloženi mobingu, zaposleni koji posmatraju odvijanje mobinga takođe trpe u toj situaciji jer ne znaju kako da odreaguju i sami u strahu da ne postanu žrtve mobera a radno vreme umesto za rad služi za nalaženje načina da se mobing izbegne. Ili se nasuprot tome, koristi za smišljanje novih aktivnosti mobinga ako su zaposleni "produžena ruka" mobera. Zato se i kaže da gde ima mobinga, nema produktivnosti.

POJAM I FAZE MOBINGA

Mobing najviše sličnosti ima sa ratnom strategijom koja koristi različite načine psiho terora. Prvo prepoznavanje ove pojave je zabeleženo 1976. godine kada je američki psihijatar Kerol Brodski (Caroll Brodsky) prijavila nekoliko slučajeva psihičkih zlostavljanja na radnom mestu i svrstala ih u kategoriju profesionalnih bolesti.

U nauci termin mobing prvi put koristi Konrad Lorenc (1903-1989), nobelovac austrijsko-nemačkog porekla, opisujući njime ponašanje među pticama i životinjama, povezujući ga sa instinktima koji imaju koren u Darvinovskoj borbi za opstanak. Najilustrativniji primer je čopor vukova koji odabira najslabijeg člana, etiketira ga kao nepoželjnog i počinje da ga proganja. Proganjanje se ne zaustavlja dok žrtvu ne isteraju iz čopora, što u životinjskom svetu često predstavlja smrtnu presudu.

Heinz Leymann kao vodeći stručnjak (uveo reč "mobbing" u naučni vokabular) daje sledeću definiciju: "psihički teror ili mobbing je neprijateljski ili neetički vid komunikacije koji potiče od jedne ili više osoba, sistematski je usmeren protiv pojedinca koji se zbog toga nalazi u bespomoćnoj i nezaštićenoj poziciji koje se ne može osloboditi zbog postupaka mobinga koji se neprestano ponavljaju. Ovi postupci se vrše često (najmanje jednom nedeljno) i tokom dužeg vremenskog perioda (najmanje 6 meseci). Usled čestog ponavljanja i dugog trajanja naprijateljskog ponašanja dolazi do posledica mentalne, psihomatske i socijalne prirode."³⁵⁰

U Zakonu socijalne modernizacije Francuske iz 2002.godine, mobing je definisan kao psihičko maltretiranje koje se ponavlja putem akcija kojima je cilj ili posledica degradacija radnikovih radnih uslova, koje mogu prouzrokovati napad i naneti štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, uticati na fizičko i mentalno zdravlje ili kompromitovati žrtvinu profesionalnu budućnost."³⁵¹

Švedska nacionalna služba za zaštitu i higijenu na radu (Swedish National Board of Occupational Safety and Health) definiše mobing koristeći pojam viktimizacija, kao "ponavljanje izrazito negativne ili radnje

³⁵⁰ Leymann, H., The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/12100E>. HTM.

³⁵¹ Kostelić-Martić A. (2005) Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu, Zagreb: Školska knjiga, str.2.

vredne prekora koje su na uvredljiv način usmerene protiv zaposlenih pojedinaca i mogu dovesti do toga da ovi zaposleni budu isključeni iz zajednice na radnom mestu.”³⁵²

Međunarodna organizacija rada (ILO) određuje mobing kao “uvredljivo ponašanje koje se manifestuje kao osvetoljubivi, surovi, zlonamerni ili ponižavajući pokušaji da se sabotira jedan ili grupa zaposlenih. Udružuje se protiv određenog saradnika, odnosno on se mobinguje, i izlaže psihičkom uznemiravanju. U mobing spadaju stalne negativne primedbe ili kritike, koje izoluju neku osobu u socijalnom pogledu, kao i kancelarijski tračevi ili širenje lažnih informacija”.³⁵³

Definicija mobinga iz *Zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu glasi*: „**Zlostavljanje**, u smislu ovog zakona, jeste svako aktivno ili pasivno ponašanje prema zaposlenom ili grupi zaposlenih kod poslodavca koje se ponavlja, a koje za cilj ima ili predstavlja povredu dostojanstva, ugleda, ličnog i profesionalnog integriteta, zdravlja, položaja zaposlenog i koje izaziva strah ili stvara neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje, pogoršava uslove rada ili dovodi do toga da se zaposleni izoluje ili navede da na sopstvenu inicijativu raskine radni odnos ili otkáže ugovor o radu ili drugi ugovor.”³⁵⁴

S obzirom na smer akcije, mobing može biti vertikalni i/ili horizontalni.

U prvom slučaju pretpostavljeni može da zlostavlja jednog podređenog ili jednog po jednog dok ne uništi čitavu grupu, kada se govori o strateškom “bossing-u”.

U drugom slučaju se javlja između radnika koji su u jednakom hijerarhijskom položaju, te ih vodi osećaj ljubomore zavisti ili ugroženosti.³⁵⁵

Proces mobinga odvija se u više faza, koje prema modelu Heinza Leymanna³⁵⁶ podrazumevaju: 1. svakodnevne konflikte; 2. početak mobinga i psihičkog terora; 3. greške i zloupotrebe, često i nelegalne, od strane odgovornih za ljudske resurse; 4. isključenje sa radnog mesta.

Jedan broj autora razradio je navedene četiri faze, pri čemu je uvedena i “situacija 0” koju karakterišu konflikti čiji cilj nije da se neko uništi, već da se zauzme bolje mesto i uzdigne se iznad ostalih zaposlenih. U stručnoj literaturi navodi se “italijanski model” koji se sastoji iz sledećih faza: ciljani konflikt, početak mobinga, zloupotreba odgovornih, pogoršanje psihičkog i fizičkog zdravlja žrtve mobinga do isključenja iz radne sredine (dobrovoljno, prevremenim odlaskom u penziju, razvoj opsesivnog ponašanja, napadi na mobera, samoubistvo)³⁵⁷

KO SU MOBERI?

Moberi su osobe koje deluju moćno i autoritativno, ali su u suštini duboko nezadovoljne sobom, svojom karijerom i sposobnostima, zbog nedovoljne stručnosti i kompetentnosti. Mobere karakteriše veliki strah. Oni su nesigurni, imaju slabu ličnost i drugi ljudi i moć su im potrebni da bi sebi dali na značaju.

Obično se radi o duboko frustriranim ličnostima, nesposobnim da reše ili saniraju sopstvene konfliktne situacije. Psiholozi su došli do zaključka da su u ovakve ličnosti obično nekreativne, bez smisla za

³⁵² Ordinance of the Swedish National Board of Occupational Safety and Health containing Provisions on measures against Victimization at Work, Ordinance AFS 1993:17. <http://www.bullyonline.org/action/victwork.htm>.

³⁵³ The International Labour Organization (ILO) (1998) When working becomes hazardous, S. 2, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm>

³⁵⁴ Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu ("Sl. glasnik RS", br. 36/2010)

³⁵⁵ Jankovic, N., Jovanovic, A., "Licnost", Beograd, 2009, str.58

³⁵⁶ Leymann H. (1996) The Content and Development of Mobbing at Work. The European Journal of Work and Organizational Psychology 5(2):230-250; Leymann H. (1998) The Mobbing Encyclopedia, www.leymann.se.

³⁵⁷ Kostelic-Martić A. (2005) Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu, op.cit.,str 69.

uključivanje u svet igre, lišene osećanja za ljubav, bez empatije prema drugom ljudskom biću, bez istinskog zadovoljstva i bez spontanosti u međuljudskim odnosima. To su najčešće dosadni, teški i isprazni ljudi. Iza prepotencije takvog šefa skriva se impotencija u najširem smislu ovog pojma. Tu se frustracija prikriva agresijom.³⁵⁸

Četiri moguća profila zlostavljača:

1. *Željan pažnje:* preteranom ljubaznošću nastoji da održi autoritet, emocionalno je nezreo, selektivno je ljubazan prema novoj žrtvi, iskorišćava saradnike, često se samosažaljeva, ako ga otkriju, tvrdi da je sam žrtva, kad ga pozovu na odgovornost, konfabulira i svaljuje krivicu na druge, želi da je uvek u centru pažnje.

2. *Imitator:* nije profesionalno kvalifikovan, ali tvrdi da jeste jer se nalazi u blizini profesionalaca, često glumi profesiju kojom bi želeo da se bavi i očekuje zasluge koje mu "pripadaju", manipulativan je i iritabilan, često preti saradnicima, glumi odanost nadređenima, ali ih odbacuje nakon što ih iskoristi.

3. *Guru:* uspešan je na uskom polju svoje stručnosti, priznat od saradnika i kao takav egoističan i zlostavljaajući prema svima za koje misli da ga ugrožavaju, emocionalno hladan, uglavnom muškog pola, ponekad preterano uredan i organizovan (opsesivan), svoje greške pripisuje drugima.

4. *Psihopata ili sociopata:* agresivan i arogantan prema žrtvama, a prema ostalima drag i ljubazan, hladan i proračunat, dobar glumac, ne priznaje zakone i moralne norme, sklon kriminalnim aktivnostima, oni koji ga otkriju odmah postaju njegove žrtve i sva svoja (ne)dela prebacuje na njih, ne pokazuje empatiju, sažaljenje i krivicu.³⁵⁹

Najčešći postupci mobera mogu se svrstati u četiri grupe:

- 1. *Napade 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 pokledi, ne primećuju se znakovi npr. dizanje ruke itd.)
- 2. *Napade na mogućnost održavanja socijalnih odnosa*** – žrtva se izoluje, niko joj se ne obraća, svi se ponašaju kao da žrtva ne postoji, žrtva je premeštena u prostoriju daleko od kolega, ne poziva se na zajedničke sastanke, neformalna druženja i sl.
- 3. *Napade na ličnu reputaciju***- izmišljaju se priče o žrtvi i njenom privatnom životu, izložena je ogovaranju, ismejavanju, negativnim komentarima ličnih karakteristika itd.
- 4. *Napade na kvalitete profesionalnog rada*** – stalne kritike i prigovori, vređanja, preterana kontrola, stalna kažnjavanja i niska ocena rada, zadaju se radni zadaci i oduzimaju joj se sredstva za rad npr telefon, računar (sindrom "praznog stola"), zadaju joj se zadaci neprilagođeni profesionalnoj kvalifikaciji (zadaci su ili previše jednostavni ili preteški i zahtevaju od žrtve sposobnosti koje ona nema – cilj je naterati žrtvu da pogreši.), zatrpavanje zadacima i određivanje kratkih rokova (sindrom "punog stola"), stalno menjanje radnih zadataka.
- 5. *Napade na zdravlje*** – žrtva se prisiljava da obavlja zadatke koji narušavaju njeno zdravlje, ne dopuštaju se godišnji odmori i slobodni dani, preti se fizičkim napadima, seksualno se uznemirava.³⁶⁰

³⁵⁸ Kosović, D., „Stres“, Beograd, 2008, str. 261

³⁵⁹ Jankovic, N., Jovanovic, A., „Licnost“, Beograd, 2009, str.59

³⁶⁰ Jankovic, N., Jovanovic, A., „Licnost“, Beograd, 2009, str.58

POSLEDICE MOBINGA

Svako zlostavljanje, pa tako i ono na radnom mestu, nosi rizik trajnog oštećenja zdravlja. Intenzitet i vrsta posledica zavisi od tri kategorije faktora: intenziteta mobinga, dužine njegovog trajanja i karakteristike žrtve (crta ličnosti). Zdravstvene tegobe se javljaju na tri nivoa funkcionisanja:

1. U socijalno – emocionalnoj ravni – Poremećaji raspoloženja kao što su depresija, anksioznost, krize plača, opsesivna ideacija (stalno razmišljanje o problemu), osećaj depersonalizacije, napadi panike, socijalna izolacija, nedostatak interesa za druge ljude ili članove porodice, emocionalna zaravnjenost.
2. U somatskoj ravni – Glavobolje, poremećaji spavanja, osećaj gubitka ravnoteže s vrtoglavicom, poremećaji u organima varenja, osećaj pritiska u grudima, nedostatak vazduha, srčane smetnje, promene na koži, smanjenje kinestetičke osetljivosti.
3. U bihevioralnoj ravni (poremećaji ponašanja) – agresivnost (hetero ili autoagresija), pasivizacija (npr.hipersomnija), poremećaj ishrane (smanjenje ili povećanje apetita), zloupotreba alkohola, cigareta, lekova, seksualne disfunkcije (npr.smanjenje seksualne želje i poremećaj u seksualnoj aktivnosti).³⁶¹

Kod žrtava mobinga u početku se javlja samookrivljavanje (“ ne razumem zašto se to meni događa”) i osamljenost. Često žrtve mobinga o tome nikom ne pričaju, čak ni porodici, ni prijateljima, iz straha da im se neće verovati ili čak biti od njih označeni kao krivci za ta događanja. Ako se to zaista i desi, onda se tu radi o dvostrukom mobingu, jer žrtva koja je svakodnevno mobingovana na radnom mestu, ne dobija potrebnu podršku niti kod porodice niti kod prijatelja, već je umesto toga napadnuta i od njih što je još više uništava. Kod takvih žrtava mobinga može se javiti i tzv. opsesivna ideacija, to jest žrtva stalno i jedino razmišlja o onome što je muči. Kod dugotrajnog mobinga, ukoliko ne reaguje na njega, žrtva postaje pasivna, ne realizuje svoje planove, oseća se frustrirano i anksiozno i gubi samopoštovanje.Švedski psiholog, stručnjak za mobing je ustanovio da je 1996. god u Švedskoj bilo 20 % samoubistava koja su bila povezana sa mobingom, a u Italiji 1999. je 13 % samoubistava bilo povezano sa mobingom. Zato žrtve mobinga zaslužuju adekvatnu društvenu zaštitu, jer im mobing ometa mogućnost normalnog života i rada, što može imati i tragične posledice, s obzirom da žrtve razvijaju simptome koji zahtevaju intervenciju na više nivoa: od podrške u ostvarivanju njihovih prava do emocionalne podrške, a ponekad i psihoterapije.

Po rečima dr Tugomira Popovića iz kabineta za neuropsihijatriju Doma zdravlja u Nišu, prema statistici iz EU, jedna od stotinu mobingovanih osoba se odlučuje na samoubistvo, mnogi napuste to radno mesto, dok većina trpi ozbiljne zdravstvene posledice koje se često završavaju teškim psiho-fizičkim oštećenjima ili čak smrću, a u konačnom zbiru žrtve su i porodice mobingovanih, ali i čitavo društvo.

U Svetskoj zdravstvenoj organizaciji (WHO) priznata je dijagnoza, koja se javlja kao posledica mobinga, pod nazivom posttraumatski stresni poremećaj. Klinička slika psihičkog poremećaja izazvanog mobingom često odgovara trajnoj promeni ličnosti. Najviše je nalik posttraumatskom stresnom poremećaju (što je prepoznato i u WHO) s prevagom opsesivno-depresivnog sindroma, a obuhvata neprijateljstvo i nepoverenje prema okolini, stalni osećaj napetosti, iscrpljenosti, demoralisanost zbog ponižavanja, omalovažavanja i odbačenosti. Ovakav poremećaj osobnosti vodi u izolaciju, osamljenost,

³⁶¹ Jankovic, N., Jovanovic, A., “Licnost“, Beograd, 2009, str.60

pasivizaciju, bolest i zavisnost o psihofarmacima, što znači da čovek postaje teret i porodici i društvu, umesto da bude koristan i sebi i svojoj porodici i društvu.³⁶²

Sa psihološkog stanovišta, fenomen mobinga se posmatra kao jedan od mnogobrojnih uzročnika stresa. On u organizmu izaziva iste reakcije kao i svaki drugi stres, što znači da ugrožava odbrambeni mehanizam organizma koji potom lakše i češće oboljeva. Naravno, izgledi za saniranje posledica ovog stresa, kao i kod stresova izazvanih drugim vrstama trauma, daleko su bolji ukoliko pacijent potraži i dobije pomoć na vreme, jer terapijom mogu da se spreče ozbiljnije posledice, samoubistva i tragedije.

KAKO SE BORITI PROTIV MOBINGA?

Rizik za nastajanje mobinga u radnoj organizaciji redukuje se preko sledećih 12 komponenti:

1.Mora da postoje jasni ciljevi organizacije izraženi kroz zajedničku misiju i viziju u koju su uključeni svi zaposleni,

2.Čista i jasna organizaciona struktura na svim nivoima,

3. Precizan opis svakog pojedinog posla, odnosno radnog mesta,

4.Utvrđeni etički standardi i razumljiva, jasna, stabilna, poštena i jednostavna politika ponašanja,

5.Disciplinske mere,

6.Obuka zaposlenih o njihovoj ulozi u postizanju ciljeva organizacije,

7.Nove radnike treba birati ne samo na osnovu njihovih tehničkih kvalifikacija, nego na osnovu nivoa njihove emocionalne inteligencije (sposobnost rada u timu, sposobnosti rešavanja konflikata, podnošenja različitih opterećenja, personalni kvaliteti i sl.),

8.Neophodni su treninzi i stalna edukacija radi napredovanja i razvoja osoblja,

9.Komunikacija mora biti otvorena, iskrena , delotvorna i pravovremena,

10.Obezbeđivanje najvišeg mogućeg nivoa uključenosti zaposlenih u postizanje ciljeva organizacije (participiranje, kreiranje, donošenje odluka, ovlašćenja),

11.Razvijanje mehanizama za rešavanje konflikata na svim nivoima,

12.Izrada Programa procene rizika za nastanak mobing ponašanja.³⁶³

Prevenција mobinga može biti organizovana na tri načina, kao primarna, sekundarna i tercijalna prevenција.^{364, 365}

Cilj *primarne prevencije* jeste sprečiti pojavu novih patoloških slučajeva uzrokovanih stresom i mobingom, a da bi se to postiglo potrebno je: optimizirati radni ambijent i radno vreme, stvoriti jasne uslove rada, podupreti učestvovanje u stvaranju i deljenju radnih ciljeva, aktivirati stalni proces razmene informacija u oba smera (odozgo prema dole i obrnuto), davati važnost upravljanju ljudskim potencijalima adekvatnim osposobljavanjem i usavršavanjem, projektovati radne zadatke prilagođene čoveku, promovisati radnu kulturu koja daje prednost poštovanju ljudskog dostojanstva, obeshrabrujući svaki oblik psihičkog nasilja, edukovati i informisati sve zaposlene o stresu, mobingu i njegovim posledicama (od direktora do niskokvalifikovanog radnika), izraditi dokumente u kojima kompanija

³⁶² Dr. Praštalo, R., "Mobbing izjeda naše društvo kao kancer", 2010, dostupno na sajtu <http://dijaspora.wordpress.com>mobing> , pristupljeno 21.04.2016.

³⁶³ Jankovic, N., Jovanovic, A., "Licnost", Beograd, 2009, str.61

³⁶⁴ ISPESL, Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (2002) Lo stress in ambiente di lavoro. Lenec guida per datori di lavoro e responsabili dei servizi di prevenzione, Roma: ISPESL.

³⁶⁵ Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C.L. (2003) Preventing violence and harassment in the workplace, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

upozorava radnike da se neće tolerisati neetična ponašanja i diskriminacija, radni ugovori morali bi sadržavati klauzule koje regulišu mobing i navode kazne za svako kršenje pravila.

Kada je mobing već započeo, može biti teško držati ga pod kontrolom ako se odmah ne preduzmu efikasne mere. U okviru *sekundarne prevencije* vrlo važnu ulogu mogu imati savetnici od poverenja i medijatori. Savetnik od poverenja je osoba koja je zaposlena unutar kompanije ili je spoljašnji saradnik koji ima zadatak saslušati svakoga ko se smatra žrtvom mobinga. Medijator (posrednik) ima ulogu da u procesu posredovanja, u kome kao nepristrana osoba, nudi osobama u konfliktu mogućnost da se sastanu i da ponište razlike, da pregovaraju o rešenjima, uporede različite pozicije, iskažu emocije. Posredovanju nije cilj pronaći žrtvenog jarca, nego omogućiti osobama u konfliktu da se bolje razumeju, analiziraju šta se dogodilo i definišu zajedničke tačke koje će im omogućiti da nastave zajedno raditi ili da se udalje u klimi uzajamnog poštovanja.

Budući da mobing može uzrokovati vrlo teške posledice za žrtvu, moraju se preduzeti mere koje će žrtvi mobinga pomoći da što brže ponovno uspostavi psihofizičko zdravlje i povrati uništeno dostojanstvo. Stoga, *tercijalnu prevenciju* karakteriše sledeće:

- Rana dijagnoza uticaja mobinga na zdravlje može pomoći u smanjivanju posledica na individualnoj, porodičnoj i socijalnoj osnovi;

- Važnu ulogu imaju već spominjane grupe samopomoći;

- Rehabilitacija u specijalizovanim zdravstvenim ustanovama;

- Zakoni su neizmerno važni. Kao prvo, moraju uzeti u obzir običaje i lokalnu kulturu te 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 nanesenu štetu i, kad je moguće, ponovo uključivanje u rad; kažnjavanje agresora i poslodavaca koji su dopustili zlostavljanje kolege.³⁶⁶

Ukoliko zaposleni steknu osećaj izloženosti mobingu ili bilo kojem načinu zlostavljanja, treba da prikupe što više materijalnih dokaza o mobingu na osnovu mailova, sms-ova, faksa, aneksa ugovora, ukoliko idu u prilog tome i svih zahteva koje su dobijali od osobe koja ih zlostavlja; samouvereno, asertivno i uz prisustvo svedoka saopšte moberu da je njegovo ponašanje za njega neprihvatljivo i da mora da prestane sa takvim ophođenjem; vode evidenciju događaja sa datumom, vremenom i mestom događaja, detaljima, šta je sve rekao i uradio mober kao i da evidentiraju i svedoke svih tih događaja (bez obzira što pretpostavljamo da će svedok, ukoliko zatreba, teško odazvati). Zaposleni ne smeju vratiti istom merom, jer će teško dokazati da oni nisu zlostavljači već zlostavljana osoba pa će dovesti u nedoumicu osobe kojima su se obratili za pomoć, već trebaju obavestiti službu za ljudske resurse, kadrovsku službu ili sindikat kao i udruženja za mobing ili neko od udruženja ili savetovaništa za mobing odgovorno za njihov region u cilju obaveštenja javnog mnjenja putem sredstava javnog informisanja.

ZAKLJUČAK

Mobing kao specifični oblik ponašanja na radnom mestu predstavlja široko rasprostranjenu pojavu čije se posledice odražavaju na socijalno okruženje, radnu sredinu i na pojedinca koji je žrtva agresije.

³⁶⁶ Yamada, D. (2003) "Workplace bullying and the law, towards a transnational consensus?", In: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L. (2003) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, London/New York: Taylor and Francis, str: 399-400.

Suštinski problem izučavanja mobinga sa aspekta organizacijskog ponašanja jeste smanjenje performansi, odnosno produktivnosti, što implicira gubitak u poslovanju organizacije.

Mobing je karakterističan za organizacije koje imaju loš menadžment koje nisu fokusirane na unutrašnju komunikaciju, odnosno za organizacije u kojima se ljudima nepravilno upravlja. Posledice koje zadese pojedinca gotovo neminovno se vraćaju i organizaciji. Ogledaju se u pogoršanju međuljudskih odnosa što vrlo brzo rezultira lošijim poslovanjem uz povećanje troškova. Problem koji se javlja kod organizacija sa loše stečenom reputacijom jeste i obezbeđivanje kvalitetnog kadra u budućnosti, što ima negativne posledice na efikasnost poslovanja.

Istraživanje Međunarodne organizacije rada (ILO) pokazuju da mobing košta nacionalnu ekonomiju nekoliko milijardi dolara, odnosno da organizacije zbog mobinga gube nekoliko desetina hiljada do nekoliko stotina hiljada dolara na godišnjem nivou.

Zbog svoje značajnosti i svih problema i implikacija koje mobing izaziva, neophodno je sistematično upoznavanje javnosti sa svim njegovim različitim aspektima, jer se mobing može sprečiti primarnom prevencijom, odnosno, informisanjem, edukacijom, treningom komunikacijskih veština, zaštitnim zakonodavstvom i organizacionom politikom i praksom.

LITERATURA

- [1] Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C.L. (2003) Preventing violence and harassment in the workplace, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- [2] ISPESL, Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (2002) Lo stress in ambiente di lavoro. Lenee guida per datori di lavoro e responsabili dei servizi di prevenzione, Roma: ISPESL.
- [3] Jankovic, N., Jovanovic, A., "Licnost", Beograd, 2009, str.58
- [4] Kosović, D., „Stres“, Beograd, 2008, str. 261
- [5] Kostelić-Martić A. (2005) Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu, Zagreb: Školska knjiga, str.2-69.
- [6] Leymann, H., The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/12100E>. HTM.
- [7] Leymann H. (1996) The Content and Development of Mobbing at Work. The European Journal of Work and Organizational Psychology 5(2):230-250; Leymann H. (1998) The Mobbing Encyclopedia, www.leymann.se.
- [8] The International Labour Organization (ILO) (1998) When working becomes hazardous, S. 2, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm>
- [9] Ordinance of the Swedish National Board of Occupational Safety and Health containing Provisions on measures against Victimization at Work, Ordinance AFS 1993:17. <http://www.bullyonline.org/action/victwork.htm>.
- [10] Praštalo, R., "Mobbing izjeda naše društvo kao kancer", 2010, dostupno na sajtu <http://dijaspora.wordpress.com>mobing> , pristupljeno 21.04.2016.
- [11] Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu ("Sl. glasnik RS", br. 36/2010)
- [12] Yamada, D. (2003) "Workplace bullying and the law, towards a transnational consensus?", In: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L. (2003) Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice, London/New York: Taylor and Francis, str: 399-400.

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

613(082)

304.3(082)

МЕЂУНАРОДНА научно-стручна конференција Како до квалитетнијег живота? (2016
; Београд)

[Зборник радова] [Електронски извор] / Међународна научно-стручна
конференција Како до квалитетнијег живота?, 12. мај 2016. Београд ;
[организатори] Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Факултет за
примењени менаџмент, економију и финансије МЕФ, Београд ... [и др.]. -
Београд : Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије МЕФ,
2016 (Београд : Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије
МЕФ). - 1 електронски оптички диск (CD-ROM) ; 12 cm

Системски захтеви: Нису наведени. - Насл. са насловног екрана. - Радови на
срп. и енгл. језику. - Тираж 300. - Напомене и библиографске референце уз
текст. - Библиографија уз сваки рад.

ISBN 978-86-84531-25-6

1. Универзитет Привредна академија (Нови Сад). Факултет за примењени
менаџмент, економију и финансије (Београд)

а) Квалитет живота - Зборници

COBISS.SR-ID 223256076