

*Ujedinjeni granski sindikati "Nezavisnost"*

## Mobing i kako ga sprečiti

\* \* \*

Priručnik za regionalne poverenike UGS "Nezavisnost"



**STOP  
MOBING**

**i S C O D**  
UGT  
*trabajo solidario*



Projekat finansira Španska agencija za međunarodnu razvojnu saradnju (AECID)

---

## U V O D

Priručnik „Mobing i kako ga sprečiti“ pripremljen je kao prateći materijal za seminar na istu temu, kako bi pomogao učesnicima u daljoj primeni stečenog znanja. Dvogodišnji program obrazovanja za regionalne poverenike, aktiviste, predstavnice Sekcije žena i predstavnike/ce Sekcije mladih UGS „Nezavisnost“ koji podrazumeva četrnaest seminara na teme od značaja za sindikalni rad, deo je regionalnog projekta „Jačanje institucija za socijalni dijalog“ koji će biti realizovan u saradnji sa organizacijom ISCOD i uz finansijsku podršku Španske agencije za međunarodnu saradnju i razvoj.

Proces tranzicije je veoma težak za sindikat, a ignorisanja sindikalnih prava sve su prisutnija i u javnosti i među „savremenim“ privatnim poslodavcima. Kako bi se uspešno suprotstavili naporima poslodavaca da oslabe naše redove mi moramo da dobro poznamo naša prava i ojačamo organizaciju, pre svega na lokalnom nivou, i tražimo od svojih članova da daju aktivniji doprinos sindikalnom pokretu.

Jedno veoma efiksno sredstvo za neutralizaciju antisindikalnih aktivnosti u procesu tranzicije svakako je bolja unutrašnja organizacija. Najjednostavnije rečeno, to znači jačanje sindikata privlačenjem novog članstva i maksimalnim angažovanjem postojećih članova. Bez obzira da li pregovaramo o kolektivnom ugovoru ili socijalnom programu u procesu privatizacije, pokušavamo da rešimo neke probleme na radnom mestu, zaštititi na radu, radimo na tome da se donese neki važan zakon i sl., aktivno članstvo će predstavljati najbolje sredstvo za jak i efikasan sindikat. Osnovna ideja prilikom organizovanja novih članova je vrlo jednostavna: *ljudi se ne učlanjuju u sindikat kada se ništa ne dešava ili zato što mi mislimo da tako treba, već onda kada im pokažemo da zajedničkim naporima možemo da učinimo da nam život bude bolji.*

Brošura koju izdajemo jedinstvena je, jer je urađena isključivo za potrebe regionalnih poverenika i privlačenja članova u procesu privatizacije. Pored toga, nepoznato nam je da je, na ovim prostorima, do sada izdata neka literatura sa sličnom sadržinom. Koristeći ovu brošuru regionalni poverenici će moći uz uputstva o organizovanju novih članova da se upoznaju i sa procesom privatizacije, da u svakom njegovom delu pronađu precizna uputstva o pravima i obavezama koje sindikati imaju, kao i jasne predloge o mogućim načinima njihovog uključivanja i delovanja.

Brošura je pisana jednostavnim i jasnim rečima i uvereni smo da svim poverenicima može biti koristan i kvalitetan vodič za svakodnevni sindikalni rad.

---

<b>Sadržaj</b>	
Uvod	5
Značenje termina	5
Istorijat izučavanja pojave mobinga	5
Definicije mobinga	6
Mobing kao pojava	6
Vrste mobinga	7
<b>ELEMENTI I MEHANIZAM MOBING SITUACIJE</b>	<b>8</b>
Uloge u mobing situaciji	8
Šta doprinosi nastanku mobinga	10
Aktivnosti mobinga	10
Faze mobinga	11
Reakcije žrtve mobinga	11
Uticaj mobinga na zdravlje žrtava	12
Posledice mobinga po nacionalnu ekonomiju	13
Razlika između pojedinih zemalja u zastupljenosti mobinga	14
Rezime	15
Zaključak	15
Kako su različite države zakonski regulisale borbu protiv mobinga	16
<b>KAKO IZAĆI IZ MOBINGA</b>	<b>17</b>
Programi za borbu protiv mobinga u svetu	17
Šta se radi u našim uslovima SADA i ideje za dalji rad	17
<b>PRAVILA PONAŠANJA SA ŽRTVAMA MOBINGA</b>	<b>19</b>
U očekivanju smo	20
<b>U P I T N I K</b>	<b>22</b>



## UVOD

Sigurno ste čuli za reč, šikana ili šikaniranje, to su sindikalcima vrlo poznati pojmovi koji se odnose na maltretiranje ljudi na poslu. Mobing je sličan ali i mnogo širi pojam jer obuhvata kompleks pojava koje počinju maltretiranjem ili psihološkim terorom na radnom mestu, a završavaju teškim posledicama tog maltretiranja koje se odražavaju na zdravlje pojedinca, njegov socijalni status i okruženje. Mobing je nasilje na radnom mestu, koje počinje u psihološkom domenu u komunikaciji, među ljudima, što su sve psihološke kategorije a i prve posledice mobinga su psihološke prirode.

Istorija ljudskih zajednica puna je pojava ponižavanja, maltretiranja, terorisanja i zlostavljanja. Mobing, po svojoj suštini takođe pripada ovim pojavama ali je specifičan po tome što se isključivo vezuje za radnu sredinu. Mobing predstavlja vid poremećaja u međuljudskim odnosima na radu, koji se reperkusira i ima velikog uticaja na pojedinca i grupu (pojedinaca) u radnoj sredini ali se njegov uticaj prenosi i dalje na porodicu i širu socijalnu zajednicu.

### O mobingu govorimo:

ZATO ŠTO SE MOBINGOM UGROŽAVA UGLED, ČAST, LJUDSKO DOSTOJANSTVO, ŠTO SU TEMELJI ČOVEKOVE LIČNOSTI ILI OSNOVNE LJUDSKE VREDNOSTI. PONIŽAVANJE IDE SVE DO ELIMINACIJE POJEDINCA IZ NEKE ORGANIZACIJE.

### Značenje termina

Izraz *mobing* potiče iz engleskog jezika, u kome reč *mob* znači ološ, svetina, rulja, odnosno reči *mobbish*, što znači prostački, grub, vulgaran. Od ovog je izvedena reč *mobbing* koja znači "prisilno, vulgarno, manirom ološa, nekoga psihički dokrajčiti, društveno potpuno degradirati, uništiti ga i isključiti iz društvenog života. U našem jeziku nema adekvatnog termina za ovaj široki opseg značenja i zato se koristi neprevedena reč *mobing* ili termini *moralno zlostavljanje*, *psihološko maltretiranje*, *psihoteror*, *psihološki teror* ili *zlostavljanje na radu* ili *u vezi sa radom* (što je terminologija predloga Zakona protiv mobinga).

### Istorijski izučavanje pojave mobinga

Mobing kao pojava prepoznavana je prvo u ponašanju nekih vrsta životinja koje se udružuju protiv jednog svog člana, napadaju ga i isteruju iz zajednice, što se ponekad završava smrću. Istraživanja ove vrste se vezuju za ime Konrada Lorenza naučnika koji se bavio psihologijom ponašanja životinja..

Slična vrsta neprijateljskog ponašanja je prepoznata šezdesetih godina prošlog veka kod dece u školama u Švedskoj, ali sistematsko naučno istraživanje mobinga u sferi rada se vezuje za ime, profesora Heinza Leymann (1932-1999) koji je i odredio obeležja ove pojave, posledice po zdravlje i osnovao prvu kliniku za pomoć žrtvama mobinga.

## Definicije mobinga

Mobing je specifično ponašanje kojim, na radnom mestu, jedna osoba ili više njih, duže vreme, psihički zlostavlja i ponižava drugu osobu, u nameri da ugrozi njezin ugled, čast, ljudsko dostojanstvo i integritet ličnosti. To zlostavljanje se često nastavlja sve dok zlostavljana osoba ne napusti radnu sredinu.

Psihički teror ili mobing započinje i održava se neprijateljskim ili neetičkim vidom komunikacije koju provodi jedna ili više osoba i koja je sistematski usmerena protiv pojedinca koji je zbog toga gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan i u nemogućnosti je da se odbrani, i ostaje u toj poziciji zbog postupaka mobinga koji se neprestano ponavljaju.

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, koja mogu prouzrokovati napad i naneti štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, narušiti fizičko i mentalno zdravlje ili kompromitovati žrtvinu profesionalnu budućnost.

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 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”.

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”.

## Mobing kao pojava

Mobing nastaje kada grupa iz raznih razloga nastoji da ponizi, ruinira ili psihički dezintegriše jedinku, koja veoma brzo, našavši se u nevoljnoj izolaciji počinje da trpi određene psihičke, profesionalne, emotivne i druge probleme.

Mobing je, po svojoj strukturi nasrtaj na slobodu i integritet ličnosti, čast i ugled tako da se u mobingu krše osnovna ljudska i građanska prava.

Pojedinac zbog mobinga oboleva od raznih psihičkih, psihoorganskih i organskih obolenja koje su posledica doživljenog stresa zbog psihoterora i moralnog nasilja na radnom mestu. Zatim on trpi i zbog socijalne izolacije kojoj je izložen zbog čega postoji nemogućnost uspostavljanja i održavanja kontakata sa drugim ljudima. Trpi i njegova porodica ne samo zbog njegove patnje, već i zbog činjenice da se socijalna izolacija, posebno u manjim sredinama, može proširiti i na članove porodice žrtve mobinga.

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 mobinga 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" mobinga.

Zato se i kaže „Gde ima mobinga, nema produktivnosti!”

## Vrste mobinga

Osnovna podela je na vertikalni i horizontalni mobing:

Vertikalni mobing je terorisanje u smeru od nadređenih ka podređenima, što je češće, ili od strane podređenih prema nadređenima, što je ređe. U prvoj varijanti, mobing se naziva i bossing.

Podvrsta vertikalnog je strateški mobing koji se vezuje za politiku vlasnika firme ili upravljačke strukture o potrebi smanjenja broja zaposlenih, koji se najčešće javno ne ističe a sprovodi se organizovanim mobing aktivnostima u cilju da zaposleni sam napusti firmu ne tražeći za sebe otpremninu ili bilo koju drugu pogodnost. Cilj je istovremeno uništenje psihološkog i profesionalnog integriteta zaposlenog koji je do te mere degradiran da nema šanse za drugo zaposlenje.

Do juče nepoznat na ovim prostorima, strateški mobing postaje sve učestalija pojava u firmama koje su privatizovane sa ciljem da se sasvim promeni njihova delatnost ili namena.

Horizontalni mobing postoji među zaposlenima koji su na istom organizacionom nivou.

Pokretač emotivnog mobinga je zavist, ljubomora i antipatija a vezan je za karakteristike ličnosti mobinga.

## ELEMENTI I MEHANIZAM MOBING SITUACIJE

Aktivator mobinga je najčešće konflikt u najširem smislu reči, koji se dogodio ili koji postoji kao latentan u 'glavi' mobera.

U osnovi mobinga je strah ili osećaj ugroženosti koji oseća mober u odnosu na žrtvu. Mobing počinje strahom mobera a traje i održava se zbog straha žrtve i ostalih zaposlenih.

### Uloge u mobing situaciji:

U svakoj mobing situaciji postoje sledeće uloge: mober, žrtva, grupa za podršku.

**1.MOBERI** su osobe koje izgledaju moćne, ali to su:

- Osobe duboko nezadovoljne sobom, svojom karijerom i sposobnostima,
- Nedovoljno stručni i kompetentni,
- Osobe koje „mobingom” prikrivaju nemoć u nekoj drugoj značajnoj sferi svog života, najčešće privatnoj (brak, porodica i sl.)
- Obično su u ranim godinama života imali puno osujećenja i frustracija i nikada nisu naučili da vole, daju i primaju, kao i da osećaju empatiju prema drugim ljudima.
- Oni koji se osećaju podređeno i nemoćno
- Psihopate ili sociopate.

Mober je čovek koji ima veliki strah. On je nesiguran, ima slabu ličnost i drugi ljudi i moć su mu potrebni da bi sebi dao na značaju.



*Mober žrtvi izgleda ovako ali samo kada misli da je na svom terenu.*



## **2. ŽRTVE MOBINGA SU:**

- Izuzetno sposobni, stručni i kreativni ljudi
- Mirni i povučeni, koji nisu skloni raspravama,
- Ljudi koji uočavaju probleme i glasno upozoravaju na njih,
- Zastrašeni, t.j. oni koji se boje,
- Mladi ljudi na početku radnog veka - koji su puni entuzijazma i novih ideja,
- Oni čija je karijera u usponu
- Sredovečni i ljudi pred kraj radnog veka
- Bolesni, invalidi i pripadnici nekih manjinskih grupa.

Skoro se može reći da su *idealne žrtve*, odgovorni, motivisani, savesni, osetljivi na priznanje i kritiku i ličnosti sa visokim osećajem za socijalnu pravdu.

Istraživanja mobinga u Srbiji, pokazuju da su žrtve mobinga osobe oba pola, koji su zaposleni u svim delatnostima.

## **3. GRUPA ZA PODRŠKU:**

Mobing počinje konfliktom u najširem smislu reči, odnosom jedan na jedan ( mober i žrtva) ali se tokom vremena broj učesnika mobing situacije povećava zbog čega se u organizacijama gde postoji mobing pojavljuje polarizacija odnosa među zaposlenima i to tako da se sa jedne strane nalazi žrtva mobinga, kao usamljeni pojedinac a sa druge strane većina zaposlenih a ponekad i svi zaposleni. Upravo ta grupa koja je protiv pojedinca predstavlja grupu koja podržava mobera i koja je na njegovoj strani u nasrtajima na žrtvu. Tu grupu čine oni koji su takođe, nekompetentni, nestručni, poltroni i u strahu da i sami ne postanu žrtve mobinga. Ta grupa zaposlenih često i sama, umesto mobera sistematski nasrće na žrtvu. Oni su moberova produžena ruka bez kojih je on slab. Ponekad se mober i ne vidi, jer ga grupa za podršku zaklanja i štiti.

Žrtva nema grupu za podršku jer se retko ko usuđuje da je podrži iz straha za samog sebe. Zbog toga nastaje polarizacija grupe ili organizacije jer neravnopravni odnos snaga dovodi do poremećaja u međuljudskim odnosima, zbog čega trpe svi ljudi i svi odnosi.

Kada žrtva mobinga dobije ili nađe grupu za podršku, pola posla izlaska iz mobing situacije je završeno.

## Šta doprinosi nastanku mobinga

- Nedovoljno transparentna atmosfera
- Nedostaci u internom informisanju
- Neadekvatno ponašanje rukovodeće strukture
- Nedostaci u upravljanju personalom i loši međuljudski odnosi
- Nedovoljno razgraničene nadležnosti i podela zadataka
- Potiskivanje svađa i konflikata...

## Aktivnosti mobinga

U cilju potpunog psihološkog poniženja i uništenja žrtve, mober i njegovi pomagači koji su produžena ruka mobera, preduzimaju sledeće aktivnost:

- Ogovaranje i ismejavanje,
- Širenje tračeva, kleveta i uvreda u pokušaju sramoćenja žrtve a predmet tračeva su sve sfere njenog života,
- Neargumentovana kritika na rad ili lošija ocena rada,
- Pojačana kontrola žrtvine prisutnosti na poslu, više nego je uobičajeno ili nekonstatovanje njenog prisustva,
- Žrtvi se uskraćuje pravo da kaže svoje mišljenje, stalno je prekidaju u govoru ili ignorišu kao da ne postoji.
- Skrivanje važnih informacija od žrtve i naglo prekidanje razgovora kada ona ulazi u prostoriju.
- Dobijanje besmislenih radnih zadataka koji su ispod profesionalnog nivoa žrtve i/ili pretrpavanje poslova (sy Pepeljuge).
- Nezadavanje nikakvih poslova (sy Praznog stola).
- Stalno kritikovanje rada žrtve i obezvređivanje njenih rezultata.
- Komuniciranje sa žrtvom, povišenim tonom i vikom.
- Optuživanje za propuste koji se nisu dogodili ili koji su 'namešteni'.
- Isključivanje žrtve iz društvenog života i 'rituala' zajednice.
- Ugrožavanje pauza i odmora, neodobravanje godišnjih odmora i slobodnih dana,
- Zadavanje zadataka koji narušavaju zdravlje ili zadataka koji pogoršavaju zdravlje (koje je već narušeno),
- Pretnje fizičkim nasrtajem i/ili fizički nasrtaj,

- Verbalni seksualni napad i ucene,
- Seksualni nasrtaj...

Repertoar postupaka u mobingu ili aktivnosti mobinga je izuzetno širok ali se može klasifikovati u sledeće četiri grupe:

- Napadi na ličnost i njen socijalni ugled
- Napadi na socijalne odnose i komunikaciju
- Napadi na kvalitet rada
- Napadi na zdravlje

Ovi postupci se vrše često (najmanje jednom nedeljno) i tokom dužeg vremenskog perioda ( najmanje 6 meseci). Usled čestog ponavljanja i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja dolazi do posledica mentalne, psihosomatske i socijalne prirode.

## Faze mobinga

- I. Faza: faza ključnog događaja u kome se odabira žrtva i agresija zaostala iz nerešenog konflikta se usmerava prema njoj.
- II. Faza: ciljanog mobinga u kojoj potisnuta agresija mobera eskalira u psihoteror. Žrtva počinje da gubi sigurnost i da se oseća manje vrednom. Javlja se nesаница i noćno preživljavanje već viđenog.
- III. Faza: 'žrtvenog jarca' u kojoj je žrtva obeležena (stigmatizirana) i gde postaje 'dežurni krivac' za sve propuste u kolektivu.
- IV. Faza: borbe za opstanak putem dokazivanja, preopterećivanja poslom, izgaranja na poslu što vodi do hroničnog umora i drugih psiho-fizičkih posledica, kao što su psihosomatski i depresivni poremećaji.
- V. Faza: razvijenog mobinga stanje sasvim pogoršanog psihičkog i fizičkog stanja žrtve zbog višegodišnjeg terora. Obolela od hronične bolesti i poremećaja. Želi da se reši posla, neretko i života.

## Reakcije žrtve mobinga

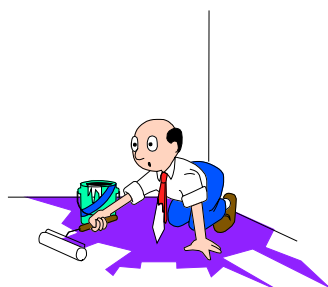
1. Neverica da se tako nešto uopšte događa,
2. Preispitivanje, traženje krivice u sebi,
3. Samookrivljavanje, lično obezvređivanje, doživljaj vlastite nesposobnosti,
4. Izbegavanje kontakata, usamljivanje, samoizolacija zbog osećanja stida jer misli da se samo njoj to događa,
5. Anksioznost, depresija i drugi oblici promene ponašanja.

Prema mišljenju psihologa Andreje Kostelić-Martić, sve zdravstvene smetnje i simptome žrtava mobinga možemo podeliti u tri kategorije:

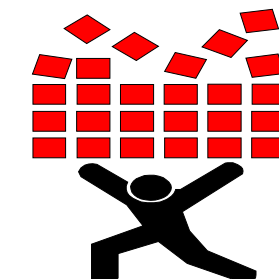
1. promene socijalno-emotivne ravnoteže,
2. promena psihofiziološke ravnoteže i
3. promena ponašanja.



Zabrinutost



Osećaj bezizlaza



Osećaj ogromne težine



Depresija

Osećanja žrtve mobinga

## Uticaj mobinga na zdravlje žrtava

Mobing prvo utiče na psihičko stanje i ponašanje žrtve a zbog dugotrajne izloženosti mobingu kod žrtava se pojavljuje akutna stresna reakcija koja može dovesti do post traumatskog stresnog sindroma (PTSD). Stresna reakcija je normalna fiziološka reakcija koju su nam ostavili davnašnji preci i koja nam u normalnim uslovima omogućava preživljavanje. To je odgovor organizma na zahteve ili situacije koji se pred njega postavljaju. Međutim, kada stresogeni uslovi dugo traju ili kada ne možemo da odreagujemo u pravom trenutku, energija koja se stvori u našem organizmu umesto da se potroši mišićnim radom (jer je čovekov organizam u stresnoj situaciji pripremljen i osposobljen za beg, odnosno napuštanje te situacije), skladišti se u organizmu, posebno u arterijama i tako postaje izvor zdravstvenih problema i bolesti. Zbog toga dolazi do somatskih i psihosomatskih tegoba koje su posledica doživljenog stresa zbog psihoterora i moralnog nasilja na radnom mestu.

Kako prepoznamo da smo pod stresom:

- Ubrzan rad srca i povišen krvni pritisak
- Ubrzano disanje

- Glavobolja
- Depresija
- Gubitak apetita ili neumerenost u jelu
- Fizička napetost
- Nedostatak samopoštovanja...

#### Posledice stresa na zdravlje ljudi:

- umor i iznemoglost
- bolesti srca i krvotoka,
- povišeni nivo holesterola,
- poremećaji metabolizma,
- učestale glavobolje i nesanica,
- smanjenje i gubitak imuniteta,
- maligne bolesti,
- bolesti probavnog trakta, (čir na dvanestopalačnom crevu)
- seksualne disfunkcije i ginekološka oboljenja,
- mogućnost povređivanja na radnom mestu,
- PSTP - posttraumatski sindrom...

Najčešći psihički poremećaji su: osećaj emotivne praznine, gubljenje životnog smisla, apatičnost, povlačenje u sebe-anksioznost, pojava depresivnog reagovanja, gubljenje koncentracije, gubitak motivacije za rad, različiti poremećaji prilagođavanja, poremećaj sna i nesanica, povećana potreba za alkoholom, sedativima, cigaretama...

Često je vrlo bitan naš odnos prema stresorima. I ovde se ljudi i njihovi organizmi vrlo razlikuju. Način na koji sagledavamo i tumačimo stresore ili preteće sadržaje, određuje našu reakciju na stres.

Svako različito doživljava jedan isti događaj – Odgovor na stres je individualan.

### **Posledice mobinga po nacionalnu ekonomiju**

Pored neposrednih posledica, kao što su bolesti i sledstveno tome, odsustvovanja sa posla, posledice mobinga vidljive su na:

- Radnim mestima u sredinama gde postoji mobing zbog smanjene produktivnosti, zadovoljstva poslom i motivacije za rad;

- Tržištu rada zbog porasta nezaposlenosti i isplate naknada za nezaposlene;
- U zdravstvu zbog troškova lečenja i rehabilitacije kao i naknada za bolovanje;
- U okviru PIO fonda zbog ranijeg odlaska u penziju, porast broja korisnika prevremenih i invalidskih penzionera.

Stručnjaci procenjuju da mobing nacionalnu ekonomiju godišnje košta nekoliko milijardi evra.

Procenjuje se da se u Velikoj Britaniji izgubi oko 40 miliona radnih dana zbog posledica stresa, kod kojih je trećina uzroka u mobingu na poslu.

Postoje takođe i podaci da žrtva mobinga košta svog poslodavca od 17 500 do 50 000 evra godišnje i da se vrednosti gubitaka u privredi kreću do 50 milijardi evra.

## **Razlika između pojedinih zemalja u zastupljenosti mobinga**

Kada se podaci (dobijeni na uzorku od 21500 ispitanih) analiziraju sa stanovišta raširenosti pojave i karakteristika stanja u pojedinim članicama Evropske unije, mogu se konstatovati velike razlike. One odražavaju kompleksnost faktora koji utiču na manifestaciju postupka, uticaj kulture i tradicije na prepoznavanje problema, odnosno prihvatanje postupaka kao “normalne” pojave.

Na vrhu liste su zemlje u kojima je broj mobizirajućih radnika bio najveći - u Finskoj 15%; Velikoj Britaniji i Holandiji 14%, Švedskoj 12% i Belgiji 11%.

Na drugom kraju su države na jugu, u kojima su zabeležene daleko niže stope - u Španiji i Grčkoj mobingom je 2000. godine bilo pogođeno 5% zaposlenih, u Italiji i Portugaliji samo 4%. Riziku mobinga najviše su bili izloženi zaposleni u uslužnim delatnostima- 14% u javnoj administraciji, 13% je radilo u hotelima/restoranima i 12% u drugim servisima.

Svestranija analiza dobijenih rezultata pokazuje da oni ne odgovaraju pravom stanju i raširenosti problema u praksi. Prvi razlog niske stope u pojedinim državama odražava kulturne razlike u identifikovanju i reakciji na postupke kojima se odlikuje mobing. U zemljama na jugu i tranzicijskim društvima u kojima je proces transformacije bio dramatičan sa stanovišta sigurnosti zaposlenja, ne postoji dobra informisanost radnika o problemu i mogućnostima borbe protiv mobinga. Otuda su izostale i reakcije žrtava, koje pristaju na “teror” kako bi sačuvale radna mesta.

U Švedskoj, Finskoj ili Holandiji, informisanost je bolja i zaposleni reaguju i na povišen ton pretpostavljenih ili druge postupke koji znače neadekvatne uslove rada.

Kao osnovni razlozi takvog stanja navode se specifičnosti kulturnih razlika, informisanost i teškoće tranzicije u decenijama pre pristupanja Uniji.

## Rezime

Mobing je kompleksna, široko rasprostranjena i narastajuća pojava koja ima pogubne posledice na psihofizičko zdravlje pojedinca, radnu sredinu, socijalno okruženje pojedinca i kompletnu zajednicu. Mobing ubija dušu čoveka, uništava temeljne ljudske vrednosti u njemu i umesto ljudskih bića stvara zombije koji se ne mogu oporaviti ako pomoć dođe prekasno. Mobing ubija i fizički, iako u ovom trenutku ne možemo znati koliko je osoba preminulo zbog posledica mobinga ili diglo ruku na sebe, pošto se institucionalno ne vodi takva vrsta evidencije.

Samo retke osobe sa izuzetnom čvrstinom ličnosti i dobrim temeljima, uz podršku porodice uspevaju da prođu bez velikih oštećenja i da se, bez pomoći drugih ljudi, bore za svoj status i poziciju. Mobing situacije, preživljavaju obično individualisti koji imaju vlastiti sistem vrednosti, koji su uvereni u vlastitu ispravnost i koji su sigurni u sebe, mada je izolaciju i odbačenost od grupe jako teško preživeti zbog činjenice da je čovek socijalno biće kome su drugi ljudi i interakcija sa njima, neophodni za adaptaciju i življenje.

## Zaključak

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.

U ovom trenutku izvestan broj građana Srbije vodi sudske procese zbog mobinga. Pošto još uvek ne postoji zakon koji reguliše ovu oblast, žrtve mobinga, njihovi advokati, udruženja, sindikati i svi koji se bave ugroženim pravima žrtava, koriste različite zakone da bi dokazali mobing. Najčešće ovi sporovi imaju tretman radnih sporova i tada se koristi Zakon o radu, posebno odredbe o diskriminaciji. Ali se koriste i Krivični zakon Republike Srbije, Zakon o obligacijama (radni odnos je ugovorni ili obligacioni odnos) a može se koristiti i Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu, pošto je poslodavac u obavezi da zaposlenima obezbedi bezbedne i zdrave uslove za rad. Zdravi

uslovi za rad nisu samo fizički i mikroklimatski uslovi već i dobri međuljudski odnosi, dobra radna atmosfera koja kao i mnogi drugi faktori, direktno utiče na produktivnost, motivaciju za rad i zadovoljstvo na poslu ali i na bezbednost i zdravlje zaposlenih. Prema tome, radni ambijent uveliko utiče na psihofizičko zdravlje. Može da bude izvor profesionalnog stresa i mobinga ali i jedna od preventivnih mera za njegovo ublažavanje.

Pošto sudski procesi jako dugo traju, ostavljajući žrtve mobinga bez egzistencije jer su često pod otkazom, može se reći da ovakvim postupanjem i država postaje produžena ruka mobera.

## **Kako su različite države zakonski regulisale borbu protiv mobinga**

U značajnom broju evropskih zemalja kao što su Belgija, Francuska, Holandija i Švedska doneti su specijalni zakoni u cilju borbe protiv mobinga.

U državama kao što su Nemačka, Irska i Velika Britanija, primenjuju se postojeće odredbe kaznenog i civilnog prava.

Danska i Luksemburg su se opredelile za druge pravne instrumente, kao što su propisi i tarifni ugovori.

U ostalim državama Evropske unije nisu doneti posebni zakoni, ali su na snazi odredbe kojima se predviđa obaveza poslodavca da obezbedi adekvatne uslove rada, odnosno preduzme mere zaštite i bezbednosti na radnom mestu.



## KAKO IZAĆI IZ MOBINGA

### Programi za borbu protiv mobinga u svetu

Rezultati empirijskih istraživanja poslužili su kao osnova za izradu programa borbe protiv mobinga, sa akcentom na prevenciji, odnosno informisanosti radnika i šire javnosti o problemu, kako bi se sprečili negativni efekti na ličnom i širem planu. Na tom polju posebno su aktivni sindikati, bilo da se radi o edukaciji članstva ili razvijanju mreže podrške žrtvama mobinga u preduzeću. U međuvremenu se razvio i stručni kadar” za pružanje podrške i pomoći žrtvama (multidisciplinarni timovi), a osnovan je i jedan broj klinika za lečenje. Za potencijalne žrtve mobinga od posebne važnosti su SOS telefoni na kojima se mogu dobiti osnovne informacije i uputi za dalje korake.

#### Šta se radi u našim uslovima SADA i ideje za dalji rad:

1. Kao što se vidi iz definicije mobinga, on počinje u komunikaciji koja je neprijateljska, neetička, odnosno nemoralna. Takvu komunikaciju treba zaustaviti odnosno onemogućiti njeno nastajanje. Pri tome treba imati na umu da komunikacija može biti verbalna (govorna i pisana) i neverbalna (komunikacija gestova ili govor tela). Najefikasnije zaustavljanje mobinga je upravo u ravni komunikacije.

#### *Moguće rešenje:*

Kodeks ponašanja kao saobraćajnice komunikacije u preduzeću/ ustanovi predstavljaju jedan od mogućih koraka u rešavanju mobinga. Ako se Kodeks ovako koncipira onda je njegova svrha određivanje pravila i smerove komunikacije u smislu funkcionalnog obavljanja posla ali i u onemogućavanju neprijateljske i neetičke komunikacije. Kodeksima se mnogo može uraditi na uvažavanju dostojanstva zaposlenih na svim nivoima. Ovakvi kodeksi već sada postoje i primenjuju se u mnogim firmama. Međutim ponekad ne ispunjavaju ovu svoju funkciju već su upravo osnova za dalju diskriminaciju i mobing zaposlenih.

2. U prvom delu teksta je pomenuto da nastanku mobinga doprinosi nedovoljno transparentna atmosfera, nedostaci u internom informisanju, neadekvatno ponašanje rukovodeće strukture, nedostaci u upravljanju personalom i loši međuljudski odnosi, nedovoljno razgraničene nadležnosti i podela zadataka, potiskivanje svađa i konflikata...

### *Moguće rešenje:*

Pošto se mobing aktivira konfliktom a po svojoj strukturi je eskalacija konflikta, treba reagovati na prve znake konflikta i raditi na njegovom prevazilaženju. Postoje različiti načini za razrešenje konflikta koji zavise i od vrste konflikata a najgora stvar je ostaviti konflikt nerešenim. Ponekad je nemoguće reagovati baš odmah jer konflikt može postojati i u latentnom obliku (samo u glavi mobera) ali treba izgrađivati osetljivost za promene ponašanja u organizaciji i tenzije koje ljudi koji se bave ovom oblašću mogu itekako da prepoznaju.

Bolje je više vremena iskoristiti za razgovore, razmenu mišljenja i pojašnjenja nego imati dugotrajni sukob koji razara tkivo i ljudi i organizacije.

I ostali elementi radnog ambijenta koji doprinose nastanku mobinga mogu biti zaustavljeni pre nego načine havariju. Na primer, ako su iformacije dostupne svima onda nema elemenata za glasine ili manipulaciju informacijama.

3. Mobing traje zato što je žrtva u strahu, između ostalog zbog toga jer mober ima grupu koja ga podržava. Mobing ili disbalans u ljudskim odnosima se razrešava ako žrtvi obezbedimo podršku.

### *Moguće rešenje:*

Biti podrška za žrtvu ili naći podršku za žrtvu. U organizaciji ili van nje. Podržati je makar neverbalno, osmeh ili pružena ruka, znače podršku. Prihvatanje, verbalna podrška, ohrabrenje, bodrenje, upućivanje na rešenja mobing situacije, su prave stvari koje utiču na vraćanje samopouzdanja žrtve i onemogućavaju mobera.



I ovo je podrška

## **OBAVEZNO PROČITAJTE I PRIMENITE!!!**

### **PRAVILA PONAŠANJA SA ŽRTVAMA MOBINGA**

- Ne morate da razumete, mobing je teško razumeti ali **PRIHVATITE** onoga ko misli da je žrtva mobinga.
- Priđite sa **POVERENJEM** a ne sa sumnjom ili sumnju zadržite za sebe.
- **SASLUŠAJTE** onoga ko misli da je žrtva mobinga.
- Pokažite **SAOSEĆANJE** za patnju žrtve, **PODELITE** njenu muku i bol ali direktne intervencije u pretpostavljenom slučaju mobinga prepustite onima koji se bave mobingom jer je žrtva vrlo **RANJIVA** i lako je povrediti je ponovo iako je pomagač dobronameran.
- **Kada slušate nečiju priču primenite metod AKTIVNOG SLUŠANJA:**
  1. Slušati sa pažnjom i koncentracijom ono što vam osoba govori.
  2. Nemojte procenjivati u sebi rečeno i nemojte da vodite razgovor sa samom sobom jer to se vidi na vašem licu.
  3. Pokažite da slušate, tako što ćete u pogodnom momentu pitati nešto da vam pojasni.
  4. Preformulišite glasno ono što je osoba rekla, na svoj način, time pokazujete da pažljivo slušate a i proveravate sebe da li ste dobro shvatili.
  5. Pokušajte da slušate i „između redova” jer u potrebi da se sve kaže nešto od toga može i da promakne.
  6. Zabeležite najvažnije elemente, ali uz saglasnost žrtve da beležite ono što je rekla.

#### **Čuvanje tajne:**

Pošto je mobing vrlo „osetljiva materija” ono što vam žrtva mobinga saopšti ima karakter **tajne** i o tome možete govoriti drugima jedino uz saglasnost žrtve. Pre otpočinjanja razgovora, potencijalnu žrtvu mobinga upoznajte sa činjenicom da u UGS „Nezavisnost” postoje ljudi koji se bave mobingom i pitajte je za saglasnost da ono što je ispričala vama, vi prenesete tim ljudima ili da žrtvu direktno povežete sa njima.

Žrtvu mobinga uputite onima koji se profesionalno bave mobingom, koji su priznati u svojoj profesiji kao stručnjaci i koji imaju veliko iskustvo u tom radu, koji znaju da dijagnostikuju mobing a ako procenite da su žrtvi pre svega, ugrožena radna prava u tom smislu da im je hitno potreban pravi savet ili angažovanje advokata žrtvu uputite u Pravnu službu UGS „Nezavisnost”.

Ne tretirajte žrtve mobinga kao bolesnike jer samo neki od njih imaju ozbiljne zdravstvene probleme. Većina žrtava mobinga su ljudi čiji je problem mobing sam po sebi. Većini žrtava mobinga je potrebno samo prihvatanje (jer su dugo bile odbačene) i razumevanje njihove situacije. Već ove dve aktivnosti imaju blagotvorni efekat.

## Žrtva mobinga i mediji

Iako možda žrtva mobinga želi u javnost ili medije sa svojom pričom, recite da su mediji „mač sa dve oštrice” i da se priča može okrenuti i protiv onog ko priča. Ako žrtva insistira da se pojavi u javnosti preporučite da ne koristi svoje puno ime i prezime, zatim da glas i pojava na televiziji budu modulirani da žrtvu ne bi prepoznali a takođe je uputite da ne pominje imena mobera, naziv firme i slične podatke jer ako slučaj nije dokazan može imati posledice u smislu optužbe za klevetu druge strane, što joj dodatno otežava položaj.

## Preporučujemo!!!

Ako uočite da je mobing izražen ili učestao u nekoj sredini, obavestite nas da bismo zaposlenima održali predavanje o mobingu i načinima kako da se iz njega izađe.

## U očekivanju smo:

Zakona protiv mobinga koji treba da pomogne da se uspešno borimo sa ovom pošasti. Do tada su nam na raspolaganju Krivični zakon RS, posebno član 137, Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu, Zakon o radu, posebno poglavlje o diskriminaciji. U članu 21. ovog poglavlja stoji:

1. Zabranjeno je uznemiravanje i seksualno uznemiravanje.
2. Uznemiravanje, u smislu ovog zakona, jeste svako neželjeno ponašanje uzrokovano nekim od osnova iz člana 18. ovog zakona koje ima za cilj ili predstavlja povredu dostojanstva lica koje traži zaposlenje, kao i zaposlenog, a koje izaziva strah ili stvara neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje.
3. Seksualno uznemiravanje, u smislu ovog zakona, jeste svako verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje koje ima za cilj ili predstavlja povredu dostojanstva lica koje traži zaposlenje, kao i zaposlenog u sferi polnog života, a koje izaziva strah ili stvara neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje.

**Ne zaboravite:** Mobing je samo novo ime za staru pojavu a tranzicija je „pomogla” da se u Srbiji razbukti poput požara.

Zapažanja, pitanja, sugestije:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## U P I T N I K

Jeste li tokom Vašeg dosadašnjeg radnog iskustva doživeli:

1. Da se šire neproverene glasine, klevete, prepričavaju seksualne intrige ili se na sličan način pokušava osramotiti neko iz radne okoline?

---

---

2. Da ste optuženi za propuste koji se objektivno nisu dogodili?

---

---

3. Da se neko ismejava zbog govora, držanja, hoda, odevanja i slično?

---

---

4. Da ste ismejavani zbog pola, nacionalnosti, porekla, privatnog života i slično?

---

---

5. Da ste bili „dežurni krivac”, „žrtveni jarac” i slično?

---

---

6. Da ste stalno izloženi kritici šefova?

---

---

7. Da ste stalno izloženi kritici kolega?

---

---

8. Da se rezultati vašeg rada obezvređuju

---

---

9. Da li ste doživeli pretnje ili fizički napad na poslu?

---

---

10. Ili seksualno ugrožavanje?

---

---

11. Kada biste imali priliku, da li bi promenili radno mesto?

---

---

12. Osećate li zamor od svog posla?

---

---

13. Imate li psihičkih problema zbog posla koji radite?

---

---

14. Imate li telesnih problema zbog posla koji radite?

---

---

15. Jeste li protekle godine bili na bolovanju zbog problema izazvanih poslom?

---

---

16. Možete li bez problema da odete na bolovanje?

---

---





## LITERATURA

Za tekst je korišćena sva dostupna literatura o mobingu na srpskom, engleskom i hrvatskom jeziku kao i:

1. 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>.
2. Međunarodna organizacija rada (ILO) (1998) When working becomes hazardous, S. 2, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm>
3. Prævention von Gewalt und Belastigung am Arbeitsplatz, Europaische Stiftung zur Verbesserung der Lebens-und Arbeitsbedingungen, Informationsblatt, EF/03/30/DE.
4. Arbeitsdokument der Generaldirektion Wissenschaft des Europaischen Parlamentes (2001) Luxemburg: Reihe Soziale Angelegenheiten SOCI 108 DE, pp. 15-27.
5. Meschkutat, B., Stackelbeck, M., Langenhoff, G. Der Mobbing-Report (Kurzfassung), Dortmund: sfs- Sozialforschungsstelle, str. 3.
6. Zakon socijalne modernizacije br. 2002-73, 2002,
7. Kostelić-Martić A. (2005) Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu, Zagreb: Školska knjiga, str. II. 7
8. Časopis Štern, <http://www.stern.de/magazin/titel/2000/04/mobbing-2.html>.
9. Prezentacije Vere Kondić o mobingu