

КВАЛИТЕТНО КАДРОВАЊЕ У СЛУЖБИ ПРЕВЕНЦИЈЕ МОБИНГА

Љубомир Ђ. Баровић

Универзитет у Београду, Факултет политичких наука
– Катедра за социјални рад

Мобинг је патолошка комуникација на радном месту, која може имати врло озбиљне последице по жртве мобинга: од пролазних, трајних поремећаја, па до самоубиства. Он има много облика и није увек јасно видљив и препознатљив. Са мобингом се свакако суочавају готово све војске света, иако је мало истраживања која су се озбиљно позабавила тиме. Промене у Војсци Србије, професионализација и транзициони период у земљи могу имати утицај на развој мобинга. Као мера превенције, у раду се разматра кадровање, односно избор људи за командне, руководеће и лидерске позиције у војсци. Полазећи од чињенице да неке по структури своје личности чешће постају мобери, у раду се елаборира идеја да се у циљу превенције такви људи не постављају на одговорне дужности.

Кључне речи: *мобинг, војска, професионализација, кадровање, селекција, превенција, лидер.*

Увод

Доношење Закона о спречавању злостављања на радном месту подстакло је велики број стручњака да се баве превенцијом и спречавањем мобинга.¹ Наведеним прописом предвиђена је забрана злостављања на раду и у вези с радом, мере за спречавање злостављања и унапређење односа на раду, поступак заштите лица изложених злостављању на раду и друга значајна питања. Под злостављањем, у смислу овог закона, подразумева се „свако активно или пасивно понашање према запосленом или групи запослених код послодавца, које се понавља, а које за циљ има или представља повреду достојанства, угледа, личног и професионалног интегритета, здравља, положаја запосленог и које изазива страх или ствара непријатељско, понижавајуће или увредљиво окружење, погоршава услове рада или доводи до тога да се запослени изолује или наведе да на сопствену иницијативу раскине радни однос или откаже уговор о раду или други уговор“.

Мобинг није нова појава. Она одавно постоји као облик злостављања на радном месту, али је релативно скоро дефинисана.² О размерама мобинга говоре многи

¹ Скупштина РС донела је овај закон, који је објављен 26. маја 2010. године у *Службеном гласнику*, бр. 36/2010.

законски акти донети у различитим државама, који предвиђају санкције у случајевима мобинга и многа интерна правила која спречавају мобинг. У складу са наведеним законом, сви припадници Војске упознати су са својим правима везаним за заштиту од ове појаве. Злостављање на радном месту укључује нападање, понижавање, малтретирање и изолацију особе, а све са крајњим циљем да се она потпуно елиминише из колектива, или да се једноставно прогласи параноичном или лудом. Жртва мобинга може постати свако, без обзира на пол, године живота, социјални статус, спољашњи изглед, степен образовања или професионалну позицију. Ипак, искуства показују да су жене чешће жртве мобинга од мушкараца.

Мобинг се појављује тамо где нема доброг лидерства, односно где је менаџмент неспособан и незаинтересован за процес рада. Имајући у виду често драстичне последице по психичко и физичко здравље жртве мобинга, али и трошкове судских процеса који уследе, јасно је да је најбољи начин борбе против мобинга, као и код сваке патологије, превенција. Један од најзначајнијих видова превенције је квалитетно кадровање, односно критеријуми за селекцију људства за одређене руководеће и лидерске положаје.

Појам и манифестације мобинга

Мобинг је патолошка (непријатељска и неетичка) комуникација на радном месту, коју систематски упућује једна или више особа углавном ка једној особи, која је током мобинга изложена психичком злостављању и стављена у беспомоћну и безизлазну ситуацију, где је задржана средствима константних активности мобинга. Активности мобинга су веома фреквентне (барем једном седмично) и одигравају се током дуге временског периода. Због велике учесталости и дуготрајности непријатељског понашања, ово малтретирање доводи до велике менталне, психосоматске и социјалне патње.

Реч мобинг, од енглеске „mobbing“, јесте кованица од глагола „to mob“, што значи простачки напасти, насрнути.³ Често се повезује и са речју „bully“ (силеција, насилник, злостављати, кињити). [1, 2]

Генерално, ради се о новедефинисаном, али облику злостављања на радном месту који одавно постоји. Мобинг има много подоблика, али у суштини подразумева стално нападање, понижавање, злостављање и изолацију, све до тачке када особа изложена мобингу једноставно више не може да функционише на радном месту, а све са крајњим циљем да се она потпуно елиминише, или да се једноставно прогласи параноичном или лудом.

² Први ову тему обрађује Бродски; у: Brodsky, C. M., *The harassed worker*,:Lexington Books, D. C. Health and Company, Toronto, 1976.

³ Овај својеврсни психотероп, иако је постојао деценијама кроз историју људског привређивања, први је уочио, формулисао и дијагностиковао 80-их година прошлог века шведски психолог немачког порекла проф. др Хајнц Лејман (**Heinz Leymann**). Реч „мобинг“ др Лејман је употребио из етиологије Конрада Лоренца (**Konrad Lorenz**), који је описао понашање неких врста животиња, где група мањих јединки организовано напада и истерује из заједнице или убија већу јединку. Касније, проучавајући шта деца могу да ураде једно другом, овај шведски лекар позајмљује Лоренцову терминологију и веома деструктивно понашање мале групе деце против најчешће једног детета назива мобингом. Пратећи традицију терминологије оваквог понашања раних осамдесетих, када је уочио слично понашање на радном месту, др Лејман му даје име мобинг.

Мобинг може бити вертикални и хоризонтални. Вертикални мобинг догађа се када претпостављени злоставља једног подређеног, или једног по једног док не уништи целу групу,⁴ или када једна група подређених злоставља претпостављеног (што се догађа у 5% случајева). Најчешће је мобер особа која има формалну моћ.

Хоризонтални мобинг одвија се између запослених на једнаком положају у хијерархијској организацији. Осећај угрожености, љубомора и завист могу да подстакну жељу да се елиминише неки колега, поготову ако постоји услов да његова елиминација води напретку у каријери. Често жртва ове врсте мобинга може бити неко ко се истиче по квалитету и преданости послу и радним задацима. Хоризонтални мобинг је и кад читава група изабере једног радника, жртву, на којој жели да докаже да су снажни и способнији. [3]

О мобингу се говори када непријатељске активности постану учестале и током дужег временског периода, са циљем да се неко узнемирава и мучи. Према ефектима које имају на жртву, може се издвојити пет категорија напада.

Напад на могућност адекватног комуницирања означава ситуацију када надређени или колеге ограничавају могућност изражавања жртве. Жртва се прекида или игнорише у разговору, одбијају се и вербални и невербални контакти са њом, избегавају се погледи и сл. Надређени користи позицију моћи да би онемогућио жртву да изнесе свој став, одбрану, мишљење, чак и кад је формално то од ње затражено.

Напад на могућност одржавања социјалних односа подразумева друштвену изолацију жртве. Нико јој се не обраћа, сви игноришу њено постојање, премешта се у просторију далеко од колега или руководиоца, не позива се на заједничке састанке, не позива се да учествује на заједничким прославама, дружењима и сл.

Напад на личну репутацију подразумева неосноване и лажне приче о жртви и њеном пословном и приватном животу, оговарање, исмевање (нпр. у вези евентуалне хендикепираности жртве, личних склоности, порекла или начина говора), негативне коментаре личних карактеристика жртве итд.

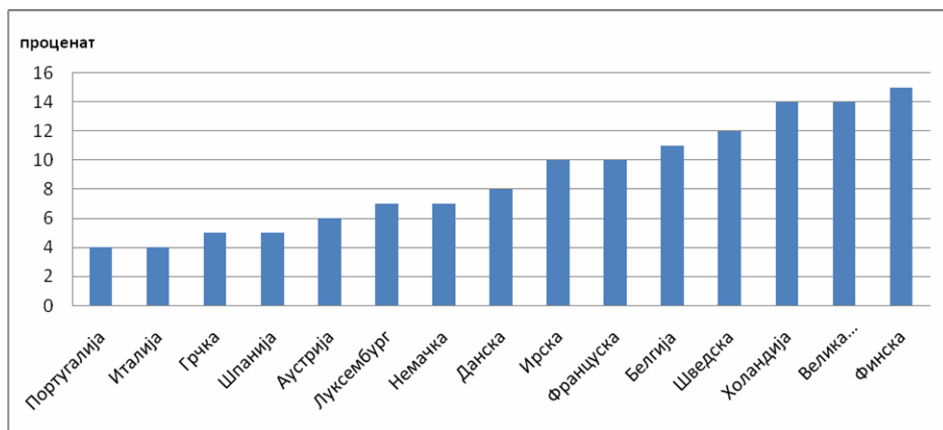
Напад на квалитет професионалног рада чине сталне и неосноване критике и приговори, вређање, потцењивање, претерана контрола, стална кажњавања и ниска оцена рада која није оправдана. Жртви се не дају радни задаци и одузимају средства за рад, нпр. рачунар, телефон („синдром празног стола“), или јој се задају задаци који превазилазе њене квалификације. Задаци су преједноставни или прекомпликовани и захтевају од жртве способности које нема (циљ је натерати жртву да погреша или је понизити), затрпавање задацима са веома кратким роковима („синдром пуног стола“), као и стално мењање радних задатака.

Напад на физичко здравље дешава се када се жртва присиљава да обавља задатке који нарушавају или угрожавају њено здравље (рад без заштитних средстава, рад без одмора), не допуштају јој се годишњи одмори или слободни дани, приговара јој се коришћење боловања или се боловања контролишу.

Истраживања у развијеном делу Европе показала су да је број оних који се осећају угњетаваним на послу у сталном порасту и да се тренутно креће око 2,5 одсто. Само у Немачкој 1,2 милиона запослених су жртве мобинга, а сматра се да је око 1.000 самоубистава узроковано злостављањем на радном месту, док штета по при-

⁴ Зато се још назива и босинг („bossing“).

вреду државе, изражена новчано, износи 24 милијарде евра. Казне у западноевропском законодавству крећу се између годину дана затвора и новчане казне од 15.250 евра. Поред тога, у Немачкој телефонске линије за помоћ жртвама мобинга бележе до 2.000 позива дневно, а отворене су и клинике за рехабилитацију жртава. Истраживања још показују да је преко половине запослених у Европи незадовољно односима на послу. На следећем графикону⁵ приказане су претпоставке о појави мобинга у неким европским земљама. Проценти се крећу од 4% у Италији, па до 14% у Великој Британији и Холандији, те 15% у Финској. [5]



Ова међународна истраживања потврдила су да се мобинг најчешће догађа у државној управи – 14%, а потом у школству и здравству – 12%. Реално је претпоставити да је у нашим условима тај проценат знатно већи, мада се тиме нико систематски не бави. Промене настале у периоду транзиције, промена власничке структуре и највећа стопа незапослености у региону дају простор претпоставци да су размере појаве мобинга на послу много шире него што их може обухватити било које истраживање, јер се жртве мобинга боје да свој проблем изложи јавности. Оне су у страху од још интензивнијег некажњеног злостављања и осуде окружења што су се усудиле да лоше говоре о ауторитетима, а посебно су у страху од губитка посла.

Психијатри, али и многи други лекари, кажу да се са проблемом мобинга сусрећу већ дуго, али да је он тек скоро добио и своју дијагнозу. Какве је размере у свету попримио мобинг говоре многи законски акти донети у многим државама, претежно развијеним, који предвиђају санкције у случајевима мобинга. Његову распрострањеност илуструју и многа интерна правила у мултинационалним компанијама која спречавају мобинг.⁶

⁵ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, EU 2000.

⁶ На пример, немачки произвођач аутомобила Фолксваген увео је правило којим се мобинг спречава, чак и по цену отказа за оне који свој посао раде добро али неког на било који начин злостављају. Једноставно, у Фолксвагену су свесни да само нормална радна средина може донети жељене пословне резултате.

Перманентна изложеност мобингу драстично угрожава здравствено стање жртве, а последице мобинга су веома озбиљне и могу трајно да наруше здравље особе.⁷ На психичком плану јављају се депресија, анксиозност, кризе плача, осећај деперсонализације, напад панике, социјална изолација, емоционална отупљеност. Од соматских симптома најчешћи су главобоља, поремећај спавања, вртоглавица, проблем са варењем, хипертензија, хипергликемија, срчани проблеми, кожне промене. Ту су и промене у понашању: агресивност, пасивизирање, повећано конзумирање разних стимуланса, алкохола, цигарета, лекова, као и сексуални поремећаји. Није редак случај да се код жртве развије посттрауматски стресни поремећај, или чак да дође до самоубиства. [6]

Једно од истраживања др Лејмана било је фокусирано на симптоме које су имале жртве мобинга. Истраживање је обухватило 2.428 запослених, а анализа је установила да је њих 350 било предмет мобинга. Запослени су одговарали на питања која су се односила на бројне симптоме стреса који су изабрани из неуролошке анкете Одељења за неурологију при шведском „Националном одбору Института за истраживање здравља рада“. За сваки симптом интервјуисана особа је морала да изабере да ли је наведени симптом имала у последњих 12 месеци: (1) врло често или константно, (2) често, (3) мање често или ретко, (4) никад. Даља статистичка анализа симптома које су имале мобирани жртве у истраживању др Лејмана из 1992. године показује да је прикладна психијатријска дијагноза за жртве, како је он утврдио, ПТСП – Посттрауматски стресни поремећај и генерална анксиозност. Статистичко процесуирање укључивало је и фактор анализу симптома. Као резултат се може навести следећа табела симптома.

ГРУПА 1		ГРУПА 2	
Сметње у памћењу	0,5	Ноћне море	0,6
Проблеми у концентрацији	0,5	Болови у стомаку	0,6
Депресија	0,5	Дијареја	0,7
Апатичност	0,6	Повраћање	0,7
Раздражљивост	0,7	Мучнина	0,8
Обична нестрпљивост	0,7	Губитак апетита	0,6
Агресивност	0,6	Кост у грлу	0,5
Осећај несигурности	0,6	Плач	0,5
Осетљивост на препреке	0,8	Усамљеност, изолованост	0,6
ГРУПА 3		ГРУПА 4	
Болови у прсима	0,6	Бол у леђима	0,7
Знојење	0,6	Бол у задњем делу врата	0,7
Сува уста	0,5	Бол у мишићима	0,6
Лупање срца	0,6		

⁷ Већина мобираних запослених (истраживање у Шведској указује на проценат од 10–20%) заврши са озбиљним обољењем или почини самоубиство. Др Лејман у свом истраживању из 1987. истиче да свако 6. до 15. самоубиство званично забележено у шведској статистици (од свих 1.800 сваке године) може бити проузроковано мобингом. Од жртава који су се налазили на Лејмановој клиници. 80% њих проживеле су самоубилачке мисли, 25% од њих имало је покушај самоубиства.

Недостатак даха	0,7		
Тешкоће са крвним притиском	0,8		
ГРУПА 5		ГРУПА 6	
Проблем са успављивањем	0,6	Слабост у ногама	0,6
Испрекидан сан	0,7	Малаксалост	0,6
Прерано буђење	0,7		
ГРУПА 7			
Несвестица	0,8		
Дрхтавица – грозница	0,6		

Здравствене сметње и симптоми деле се у три групе: промене на психичкој и емоционалној сфери, промене на телесно-здравственом плану и промене у понашању.

Промене у психичкој и емоционалној сфери подразумевају: депресију, анксиозност, кризе плача, осећај деперсонализације, напад панике, социјалну изолацију, емоционалну отупљеност.

Промене на телесно-здравственом плану су: главобоља, поремећај спавања, вртоглавица, проблем са варењем, хипертензија, хипергликемија, срчани проблеми, кожне промене.

Промене у понашању су: агресивност, пасивизација, повећано конзумирање разних стимуланса, алкохола, цигарета, лекова, као и сексуални поремећај.

Дијагноза која се јавља као последица мобинга призната је у светској здравственој организацији под називом „Посттрауматски стресни поремећај“, а то је довољно добар разлог да се мобинг схвати крајње озбиљно.

Жртве се нађу у пролонгираном стресу и пролонгираним трауматичним ситуацијама. Уместо кратке, акутне и нормалне реакције на стрес, која се може смирити након неколико дана или седмица, жртвина реакција се константно обнавља. Појављују се нове трауматичне ситуације и извори страхова током којих жртва проживљава кршење права које даље поткопава њено самопоуздање и психичко здравље. Неретко друштвене ситуације за овакве особе садрже не само тешке психичке трауме, него и екстремно пролонгирано стресно стање, што озбиљно угрожава њихово друштвено-економско постојање. [7]

Мобинг у армијама у свету

Упркос очекивањима и чињеници да све војске света, као и друге радне организације, имају проблема са малтретирањем и мобингом, свега је неколико систематских научних студија публиковано у научној литератури. Недостатак таквих истраживања је изненађујући с обзиром на чињеницу да Сједињене Америчке Државе и Велика Британија убедљиво доминирају друштвеним областима науке, а обе земље имају велике војске. Такође, изненађујуће је и то да скандинавске земље имају традицију унапређења либералних, егалитарних односа и лидери су у истраживању насиља у школи и на радном месту, а ипак и у војскама ових земаља нека лица пате од малтретирања и мобинга, о чему има веома мало података и истраживања.

Једна норвешка студија бавила се проучавањем малтретирања и шиканирања у војсци у једној бази у Норвешкој. [8] Истраживала се лична перцепција војника и објашњења насилног понашања у војсци. Реч је о феноменолошкој студији, која је кроз упитнике и анализу личног доживљавања припадника војске покушала да утврди врсту, учесталост, циљне групе које су изложене малтретирању, али и да предложи начине за отклањање ових појава.

Укупно 12% испитаника изјавило је да су били злостављани од других војника у војсци, 53% је изјавило да су били сведоци насиља у војсци. Од 81 младих одраслих који су били злостављани у војсци, 50% њих никада раније није било злостављано. Налази студије указују и на то да је нетачно веровање да је малтретирање некако изазвано личношћу жртве, њеним манирима, навикама, говором, изгледом, телесним карактеристикама или другим трајним особинама. Највише насиља трпели су најмлађи припадници војске, као и они припадници чије су компетенције и способности слабије. Додељивање задатака војницима који су очигледно неспособни за његово извршење умањује њихову ефикасност, фрустрира колеге на истом послу, и тиме повећава вероватноћу шиканирања мање способног члана тима. Дакле, малтретирање може да буде последица пропуста да се процени нечија способност код додељивања одговарајућих задатака, функција, одговорности. Управо је овај сегмент код кадрована кључан.

Природно је да се и у војним организацијама, као и у другим социјалним институцијама, може искусити злостављање, малтретирање и мобинг. Оваква понашања, посебно у војскама, веома су забрињавајућа зато што су млади људи издвојени из уобичајеног окружења и увежбавају се за специфичне вештине, имају приступ оружју и осталој опреми. Кад се осете злостављаним, они не могу једноставно да напусте ситуацију. У ствари, озбиљни инциденти малтретирања и злостављања некад резултирају смрћу или самоубиством, како извештавају армије широм света.⁸

Чињеница је да је веома мало извештаја о мобингу у војскама, што је и разумљиво. Треба рећи да мобинг у војсци није увек лако доказив, нити се људи лако усуђују да то питање покрену. Пре свега, разлог је у томе што претпостављени оцењује радни учинак потчињеног, одлучује о предлогу за прекоманду, школовање, напредовање, тако да би свака пријава о евентуалном мобингу могла да се окрене против саме жртве. Поред тога, ту је и ланац командовања: претпостављени преноси добијено наређење на потчињеног, који је овај дужан да изврши.

Извештаји од пре неколико година из немачке војске скренули су пажњу јавности да се поближе заинтересује за мобинг у војсци. [9] Но то не значи да се такве ствари дешавају само у Немачкој. Док је немачка влада покушавала да испита до краја исказе да официри на обуци прелазе границе злостављајући војнике у кампу у западној Немачкој, демонстрирајући талачку ситуацију на младим регрутима, британско министарство одбране покушало је да се избори са последњим тврдњама о постојању мобинга у њиховој армији. У центру ових оптужби била је смрт четири млада регрута који су обучавани у касарни Дипкат (Deercut) између 1995. и 2001. године, а чије су породице тражиле независну истрагу због сумње да су регрути у тој касарни били за-

⁸ Bivens, 1995; Cermak, 1992/1997; Cvrcek, 1992/1997; Dyomin, 1998; Fisher, 1995; Hytten & Tande, 1985; Lenny, 1949; McCoy, 1995; Sodownik & Fok, 1997; Walsh, 1998; Wilcox, 1997. према www.humiliationstudies.org/.../RudminOstvikBullyingNorwegianArmy.pdf

страшивани и малтретирани. Извештаји су указали на постојање мобинга, а разоткрили су 173 извештаја о силовању, расизму и батинама.

Број војника који су спремни да открију инцидент, а који говоре о мобингу у војсци, у порасту је. Тако су војници аустријске армије шокирали јавност откривањем тортуре кроз обуку. То је документовано видео-записом на којем се види да су регрути скинути и вучени по земљи. Поред физичког, ту су и видови психолошког злостављања, какви су различити облици вербалне деградације, вређања и слично.⁹

На питање да ли се у војскама налази већи број мобера и насилника, психолог Патрик Тисингтон, који је проучавао ове појаве, одговара да не сматра да војска посебно привлачи насилнике. Међутим, он сматра да због физичких карактеристика посла ефекти мобинга у војсци могу бити драматичнији, посебно због чињенице да жртва не може лако да напусти угрожавајућу ситуацију и да оде кући (ово се односи на армије у којима постоји обавезно служење војног рока, али су чињенице једнако применљиве и на професионалну војску).

Како је већ речено, ефекти мобинга често су драматични и одражавају се на свим животним пољима жртве, а опоравак је тежак и неизвесан. Имајући у виду све ове последице, најбоља је превенција. Једна од значајних мера превенције је квалитетна селекција људи на одређеним положајима.

Промене у ВС од утицаја на облике мобинга

Последње године карактеристичне су по бројним променама у војсци. У првом реду је професионализација војске и укидање војне обавезе. Отворена су бројна радна места за професионалне војнике. Истовремено, повећан је број жена у војсци на местима професионалних војника, које пролазе обуку и налазе своје место у систему одбране. Мешовитост састава свакако је новина у нашој војсци, које многе може дочекати неспремним у свакодневном раду, али може покренути личне отпоре према оваквим променама у институцији која је вековима била мушка. То даје простора доказивању да су мушкарци јачи пол и самим тим предодређени за војни позив. Ако се узму у обзир налази Виктимолошког друштва Србије, по којем су жене и најчешће жртве мобинга, јасно је да има разлога за опрез.

Већ поменуто истраживање норвешких аутора указује да жене у војсци могу да буду још једна високо ризична група, иако сами аутори наводе да то заслужује посебну пажњу због разликовања сексуалног узнемиравања од насилништва. У америчкој студији на војном узорку Розен и Мартин (1999) извештавају да је 30% жена и 8% мушкараца осећало да су били сексуално узнемиравани. Насупрот томе, норвешка студија извештава да је само 1% жртава злостављања описало инцидент као сексуално узнемиравање. Наизглед веома различити налази између норвешке и америчке студије могу бити последица чињенице да је Норвешка много мање сексистичко друштво него САД (Hofstede, 1980).

⁹ Малколм Торн, који води организацију „Forces Helpline“, тврди да физички ужаси, какви су терање регрута да гледају кроз прозор обешени о пертле чизми или купање леденом водом помешаном са људским излучевинама, што се и даље ради у неким војскама, нису ништа слабији од менталног мобинга који истом силином ломи човека. [11]

Можда је период реформисања војске најкарактеристичнији по постепеном смањивању броја јединица, тако да су и припадници ВС и сами осетили проблеме транзиције у којој се налази цела земља. Ако се институција, радна организација, компанија суочава са економском кризом, смањење људства понекад постаје неопходно. Запослени који имају изнадпросечне способности обично имају веће шансе да задрже свој посао. Мање способни запослени може да се потруди и повећа властити учинак или да нарушава ефекат рада радника којег доживљава као ривала, на пример клеветатама или саботажама. Ако појединац не може да надмаши конкурента због својих слабијих способности, примениће ову другу стратегију. Структурална ограничења, актуелизован страх за радна места и бојазан од губитка посла, страх од гашења јединице, уз низак стандард и тешко проналажење посла у цивилству, даје простора стратешком мобингу, типичном за транзициони период, чиме се, између осталог, решава и проблем вишка радника.¹⁰ Страх од губитка посла или положаја појачава се тиме што се свака, па и минорна грешка третира као озбиљна повреда радне дисциплине, док се истовремено не обезбеђују потребни услови за рад, нити стимулација у виду материјалне надокнаде. Када се томе додају претње кажњавањем, јасно је да овде имамо пример перманентног стреса. Тај страх често зауставља мобираних у покушају остваривања права, у тражењу заштите од стране надлежних институција, па се угрожавајуће стање може наставити, што може да има веома озбиљне последице. Истовремено, обим посла припадника се повећава, јер све мање људи обавља дужности и послове које је раније обављао већи број људи. Није редак случај да се припадници војске ангажују и на задацима који су испод њихових квалификација, да им се померају планирани годишњи одмори, да не могу да користе слободне дане, а све због потребе јединице.

Дискриминација и малтретирање запосленог могу да се јаве у различитим облицима и нису одмах видљиви. Савремени услови пословања захтевају другачија правила понашања, што се обично регулише кодексима, који могу да садрже и одредбе које су наизглед усмерене на неко одређено правило понашања, а у суштини су параван да се запосленом у сваком тренутку може ставити на терет неки пропуст или да му се изрекне опомена пред отказ или решење о отказу. У тим случајевима свака, и најмања грешка третира се као повреда радне обавезе и радне дисциплине; очекује се да запослени буду непогрешиви аутомати, без обезбеђења потребних услова за рад, стимулисаности за посао повећањем плате или напредовањем у послу, као наградом за добар рад и коректан однос са колегама. Уместо тога стоји претња кажњавањем и отказом. Напетост и тензија у радном окружењу која се ствара, на пример, кратким роковима за реализацију задатака, нејасним надлежностима, изостајањем признања и учесталијим санкцијама и кажњавањима, смањују капацитете појединца за конструктивно решавање сукоба, а истовремено стварају и плодно тле за развој мобинга. Такав рад под психичком пресијом не само да није стимулативан, већ доводи до хроничног стреса и нарушавања здравља.

¹⁰ На основу Галуповог истраживања, констатовано је да 60% запослених у Србији живи у огромном страху од губитка посла, те је на тај начин страх главни покретачки механизам за психолошко малтретирање и понижавање, тј. мобинг.

У сваком приручнику који је намењен запосленима, а има за циљ да заустави мобинг на радном месту, може се наћи да је улога синдиката веома битна као подршка, ослонац и као институција која штити права радника.[12] Задатак представника синдиката је да предузима све потребне радње у циљу поштовања колективног уговора (како општег, тако и појединачног), организује едукацију чланства о начинима и мерама препознавања и елиминацији мобинга, омогућује жртви мобинга слободу мисли и изражавања у медијима; тачније он је тампон зона између жртве и мобера. Иако је синдикално организовање у војсци законски омогућено, чињеница је да оно није заживело и самим тим ова врста подршке у борби против мобинга у војсци бар за сада не постоји.

Треба напоменути још једну веома важну новину у војсци, а то је лидерство. Колико се значаја у војсци посвећује овој новој појави у руковођењу говоре подаци да се она интензивно проучава последњих година, а као предмет изучава се на курсевима усавршавања припадника Војске Србије. Лидера треба схватити у значењу први, водећи, најбољи, у складу са чиме је лидерство нарочит облик вођења својствен појединцима који су предводници. Лидерство представља нови облик у руковођењу, за који се тврди да омогућава најбоље резултате у пословању. Позиције првих и главних подофицира у нашој војсци су, поред осталих, карактеристичне лидерске позиције. По својој дефиницији, лидер није само одговоран за извршење постављеног задатка, већ и за људство и средства која су му додељена. Водећи рачуна о додељеном задатку и циљу својих претпостављених, он усмерава, мотивише, подучава и подржава људе у свом тиму или им дозвољава да задатке обављају самостално.[13] Због чињенице да лидер ствара климу, организује посао, утиче на тим, на односе у њему, даје пример и има менторску улогу, јасно је колико је избор људи за све лидерске позиције у војсци важан, јер сам лидер својим понашањем може утицати на развој ситуације мобинга.

Личност мобера

Под термином „мобер“ подразумевају се особе које психолошки, морално, сексуално и на друге начине малтретирају, злостављају и на све друге начине покушавају да елиминирају особе за које сматрају да им сметају. Мобери су лоше интегрисане личности, са ниским самопоуздањем, оријентисани на моћ и доминацију, некомпетентни на послу и често имају и велике породичне проблеме. [14, 15]

Психолози тврде да су мобери особе са поремећајем личности. То су мање способне, али моћне особе, без капацитета за љубав, игру, креативност, давање и дељење, као и емпатију према другим особама. Њима се лако придружују слабе личности (полтрони), у страху да не постану жртве мобинга, идентификују се са агресором, стају на његову страну очекујући личну корист.

Агресивност је у тесној вези са патологијом. Личности склоне агресији изграђују сопствене образце понашања, које временом дорађују и усавршавају. Такве особе „хране“ се страхом и понизношћу жртви. Колико више негативног достигну, толико им је задовољство веће. Стално се осећају угроженим због оних који су способнији и паметнији, и према тим особама усмеравају патолошку љубомору. Готово по пра-

вилу мобери су неспособни, неталентовани појединци који се стално осећају угрожено. С обзиром на то да не могу да се наметну ни интелектом ни својим способностима, користе силу као једини аргумент.

Из несигурности иде и тежња мобера да оствари контролу чак и на безначајним догађајима, користећи при том различите методе. Претерана контрола ствара осећај угрожености и страха код контролисаних. Најмањи пропуст потчињеног поприма велике размере и разлог је за даље злостављање и кажњавање.

Мобери мобингом прикривају немоћ у некој другој сфери свога живота (најчешће приватног), формирајући око себе групу у којој доказују своју моћ и важност на рачун жртве. Често, злостављајући, осећају се инфериорно (иза сваке препотенције постоји нека импотенција). На тај начин осигуравају доминантну позицију или склањају, одстрањују оног који им стоји на путу успеха. Неретко то чине из личног страха да неће бити цењени и да ће сами постати нечија жртва. Неки злостављачи то раде свесно, са намером да нашкоде другоме и да га присиле да напусти радно место. Мобер својом агресијом скреће пажњу са себе и своје неспособности на наводно неодговорне запослене, а у циљу задржавања своје позиције моћи. [16]

Ново истраживање Британског психолошког друштва потврдило је оно што већина радника дуго сумња – више од половине пословних менаџера има психопатске тенденције. Истраживање је показало да многи аспекти психопатског понашања, као што су манипулативне склоности, доприносе пословном успеху менаџера. Резултати су показали да већина менаџера, иако су самоуверени и елоквентни, пате од недостатка емпатије, себични су и непредвидиви.

Познавање карактеристика личности мобера веома је битно приликом кадрована, јер благовремено препознавање потенцијално проблематичних особа спречава њихово постављање на лидерске позиције.

Шта може учинити кадрованање

У командном ланцу веома је битно квалитетне старешине поставити на права места и управо у томе је одговорност људи који су задужени за кадрованање у војсци. Стручњак за питање мобинга др Весна Балтазаревих наводи да је највећи проблем лоша кадровска политика, јер су на руководећим местима људи који нису дорасли том положају, указавши да је најважнији узрок који утиче на појаву мобинга негативна кадровска селекција. Самим тим може се претпоставити да би квалитетно кадрованање смањило појаву мобинга, али и других негативних појава.

Превенција мобинга започиње пажљивим разматрањем унапређивања. Ситуација у којој се промовишу само они који себе афирмишу, а не они који најбоље сарађују са другима, већ представља подстицај за мобинг. Дакле, они који управљају људским ресурсима веома су одговорни за превенцију мобинга, јер адекватним избором људства за одређене дужности, нарочито руководеће, спречавају стрес, конфликте, али и мобинг.

Кључ за ефикасну борбу, чак превенцију мобинга, јесте избор људи на командним и лидерским, односно руководећим позицијама. У нашој средини постоји опасна пракса да се избор кандидата за ова места препусти оним особама којима је

потребна моћ над другим људима, а не онима које су најпогодније за одређени посао, које су оријентисане на добро урађен задатак и које се не гурају напред. Људи којима је неуротично потребна моћ склони су да користе моћ за повређивање људи за сопствено себично задовољење. Када је таква особа лидер, тада задатак, посао, објективни захтеви ситуације нису предмет интересовања.

Превенција мобинга почиње пажљивим разматрањем унапређења, односно постављења на одговорне дужности. За руководеће, лидерске и командне дужности у војсци користе се тзв. интерни извори регрутовања, односно бирају се они који већ раде у Војсци и налазе се на одређеним дужностима. Постављања се најчешће врше унапређењем и постављењем. Предности попуњавања руководећих позиција путем интерног регрутовања су бројне:

- већа поузданост у процени кандидата за одређени положај;
- познавање вештина и способности кандидата;
- кандидат добро познаје јединицу и начин рада у њој;
- мотивација запослених, ако се ради о преласку на вишу позицију и
- мањи трошкови регрутовања и селекције.

Ове предности долазе до изражаја само када се при избору за одређено место укључе сви релевантни субјекти за процену и предикцију успешности кандидата за одређено место. Међу њима свакако значајно место има психолог, који може да процени подесност особе за одређену дужност, у складу са њеним способностима, особинама личности, али и са другим значајним показатељима. Психолог прави процену и на основу уклопљености појединца у колектив, начина на који особа функционише према подређенима и надређенима, како мотивише људство, колико је цењена у колективу, да ли има предрасуда које су од значаја за њено функционисање у јединици (односно према женама у војсци, према националним, верским, сексуалним мањинама и друго). Поред тога, инвентари личности могу указати на пожељне и непожељне особине кандидата.

Поред низа пожељних способности и особина доброг лидера, какве су: воља, самодисциплина, иницијатива, добра процена, самопоуздање, интелигенција, културна свесност, самоконтрола, све више аутора указује на значај емоционалне интелигенције и емпатије, чије је присуство предуслов одсуства мобинг понашања. Лидери са израженом емоционалном самосвешћу способни су да препознају како њихова осећања делују и на њих и на резултате организације. [17] Искрени су и аутентични, отворено говоре о својим емоцијама, са великим убеђењем говоре о визији којом се руководе. Прецизна самопроцена омогућује лидеру тачан увид у своје могућности, способности и ограничења. Ова способност помаже му у препознавању када да затраже помоћ и у избору вештина које треба развити.

Емпатија омогућава лидеру усаглашавање са бројним сигнаlima из пословног окружења. Лако препознаје емоционално стање и расположење запослених, иако долазе из различитих средина и култура. Емпатија му омогућава да буде пажљив слушалац, који успева да саосећа са запосленима. Емоционално интелигентан лидер може прекинути и заменити неко непријатно и неприкладно расположење другим, које је погодније за решавање настале ситуације. Емоционална интелигенција му омогућава способност којом може да повећава мотивацију запослених за обављање потребних задатака у јединици.

Способност мобилисања емоција на различите начине може допринети решавању различитих проблема. Резултати бројних истраживања указују да емоције, суптилно али систематски, утичу на неке компоненте и стратегије решавања проблема. Емоционална интелигенција омогућава ефикасност у планирању, али и у организовању активности и успостављању самоконтроле у организацији.

Анализа лидерства и његовог утицаја обухвата проучавање улоге лидера у групама и тимовима и како лидер доприноси њиховом успеху. Анализира се утицај и моћ лидера, начин комуникације и мотивације чланова на групном нивоу, колико је посао добро организован, колико су чланови посвећени у извршавању радних улога, степен међусобног поверења и слично. Посебан значај и улога лидера огледа се у фази имплементације организационих промена. Садржај и циљеви промена зависе од свих учесника у процесу, а не од вишег ауторитета који подређене само користи у њиховом спровођењу. Лидерство, дакле, није пасиван однос издавања, примања и извршавања наређења и задатака.

Избор за лидерске позиције у војсци веома је значајан фактор превенције мобинга и стога одговоран и захтеван посао, јер такве позиције дају знатну моћ особама на тим местима. Кохерентност групе може се посматрати као осећај заједничтвa и припадности групи. Да ли ће доћи до идентификације припадника са својом јединицом у многоме зависи од кадра који је на лидерским позицијама у јединици. Особа која је најподеснија да буде лидер је особа која најбоље уочава објективне захтеве ситуације и која стога може успешно да обави задатак и решава проблеме, односно да успешно води групу.

Већ је констатовано да агресивно продорни људи управо не би требало да имају моћ лидера. Дакле, поуздан критеријум за процену и избор кандидата за лидера је управо тај колико неко жели да буде лидер. Ако особа не жуди за лидерством, то је елемент у његову корист. Ако се особа бори за лидерску позицију, онда је то веома важан аргумент против ње, због којег би требало да се запитамо да ли је она прави избор. Опасна је пракса да се руководеће и лидерске позиције препусте људима којима је моћ потребна ради моћи саме. Професор психологије Адриан Фурнхам изјавио је: „Чувајте се појединаца који су атрактивни, добро образовани, елоквиентни, храбре и самоуверене вође. Пазите на њих јер те особине могу бити манифестација више нарцизма, него способности“. Практика је показала да нарцистичне особе умеју да се наметну, јер оне желе моћ, желе дивљење од других, склони су прецењивању властитих вредности. Међутим, проблеми се највише виде у контакту са другима, нарочито кад је таква особа на позицији моћи. Такве особе искористићавају друге и користе све што могу у односу са сарадницима.

Лош лидер ствара недовољно јасне ситуације, не пружа информације, лоше управља људима и ствара лоше међуљудске односе, изазива конфликте или их игнорише док не ескалирају. Све то представља подлогу за развој мобинга. Са друге стране, добар лидер има добар увид у ситуацију, успешан је у обављању задатака, али и води људе ка циљу. Он не налази задовољство у поповању, понижавању и угрожавању других, јер не жели моћ ради ње саме. Он је одговоран и за себе, али и за људе које води. Према литератури, за разрешење конфликта потребан је јак лидер. Ово у неким ситуацијама може бити тачно, али остаје нејасно шта се тачно може сматрати под термином „јак“. Међутим, и сам избор лидера може довести до

конфликта, јер група може имати одређено очекивање какав лидер треба да буде. Ако се лидер не понаша онако како се од њега очекује, то може довести до високих тензија и конфликта у групи.¹¹ Веома много случајева мобинга било је посматрано у вези са лошим особинама лидера.

Лидерске позиције у војсци често су уско везане за менторство. У стицању практичних радних способности свакако је веома важна улога ментора. Његов задатак је да новопримљеним припадницима у сталном и непосредном контакту:

- пружи информације како се ради,
- дозволи да појединац сам уради посао,
- пружи повратну информацију о томе како је појединац урадио посао и
- да подршку и корективне инструкције.

Ако се лидери понашају доминантно и супериорно према људству, ако верују да је једини начин да се послови обаве тако што ће кажњавати, претити губитком посла, укорима, ако су уверени да ауторитет расте са застрашивањем свих и да то доводи до бољег обављања посла, као поледицу често имамо развој мобинга, опадање морала и слабију продуктивност на послу.

Анализирајући факторе од утицаја за настанак мобинга, многе студије су показале да изузетно лоша организација рада и лоше руковођење представљају значајан фактор.¹² Одатле произлази да су организационе способности изузетно битне, не само у ефикасности у извршавању задатака, већ и у превенцији мобинга. Зато и оне морају да буду значајан критеријум при избору људи на командне и лидерске позиције. Да би могао да делује рано и превентивно, претпостављени мора бити способан да чита знакове развијајућег процеса мобинга.

Полазећи од чињенице да мобинг често настаје као ескалација конфликта који није на време решен, јасно је да претпостављени може да погрешно препознавању проблема, или пак да и сам учествује у малтретирању. Било да игнорише ситуацију или да активно учествује у процесу мобинга, претпостављени својим (не)чињењем доводи до ескалације и даљег продубљивања проблема, што директно угрожава жртву у процесу злостављања. Особе на руководећим, лидерским дужностима морају имати осетљивост на социјалне интеракције, у смислу препознавања и адекватног реаговања у ситуацијама када конфликтна ситуација може да прерасте у мобинг. Неспособност за емпатију и неосетљивост за друге чини их и неосетљивом на конфликт, што значи да неће бити у стању да реагују на време. Са друге стране, такве особе избегавају одговорност и кривицу често сваљују на друге, тако да их и то чини веома непожељним арбитрима у конфликтним ситуацијама. Презиру чврсте особе и не поштују права других. Честе су и параноидне тенденције: сматрају да су стално нападани и угрожени, а у ствари су они ти који су угрожавајући.

Треба имати на уму да радно место не треба мешати са другим ситуацијама у животу. Радно место је увек регулисано правилима понашања. Једно од тих правила захтева ефективну сарадњу, контролисану од претпостављеног. Увек постоји опасност за настанак конфликта, али, према правилима понашања на радном месту,

¹¹ Ефективност било ког одређеног стила вођства (лидерства), или чак да ли је лидер уопште потребан за разрешење конфликта, зависи од одређеног конфликта и од способности чланова групе да разреше конфликт сами.

¹² Becker 1995; Kihle 1990; Leymann 1992; Niedl 1995.

конфликт мора бити разрешен у циљу стварања ефикасне продуктивности. Једна од обавеза претпостављеног је да реши ситуације овакве врсте. Занемаривањем ове обавезе, а претпостављени у недостатку знања о управљању конфликтом то често раде, уместо да се конфликт претвори у ефикасну продуктивност, он ескалацију конфликта претвара у процес мобинга. У својим раним фазама мобинг је често знак да се конфликт који се тиче организације радних задатака пренео на лични и приватни ниво. Ако је конфликт „приватизован“, или ако мотив који стоји иза његовог даљег развоја почиње да проширује дубље неслагање између две особе, онда је конфликт који се тиче радних задатака створио ситуацију у којој запослени има обавезу да прекине конфликт. Када конфликт у својој ескалацији једном досегне ово стање, безначајно је за то кривити нечије карактерне особине. Ако је конфликт прерастао у процес мобинга, одговорност примарно лежи на командном кадру, јер управљање конфликтом није спроведено у циљу разрешавања конфликта или због недостатка организационе политике која би могла да разреши конфликтне ситуације.

Закључак

Друштвени и психолошки напад на радном месту може имати апсолутне правне, друштвене, финансијске и психичке последице на жртву. Отуд феномен мобинга треба посматрати као напад на људска права жртве. Неки примери мобинга имају врло трагичне судбине, укључујући и кршења основних људских права, што је у већини друштава санкционисано већ дуги временски период.

Догађаји у свакој радној организацији, па и у војсци, сувише су компликовани, изненадни, промене су честе, па је питање да ли мобинг икада може да буде потпуно елиминисан. Међутим, ризик настајања мобинга може се умањити. Како резултати показују, појединачне козметичке мере имају мало смисла у спречавању мобинга. Најбољи начин борбе против сваке патологије је превенција, па је тако и код мобинга. Кључан фактор за спречавање мобинга на свим нивоима јесте избор стручних и квалитетних лидера и командног кадра, којима је интерес војске, јединице, али и запослених на првом месту, који се уместо доминантног опредељују за сараднички образац понашања, а уместо наредби бирају дијалог са запосленима.

У овом раду разматран је критеријум избора људи на лидерским позицијама, као једна од мера превенције мобинга, али и отвара питање нужности учешћа психолога и сродних стручњака у избору људи који се постављају на командне или лидерске дужности, између осталог и по особинама личности.

Литература

1. en.wikipedia.org/wiki/Mobbing 17. 05. 2011.
2. www.mobbing-srbija.com/stajetomobbing.htm 22. 06. 2011.
3. Kostelić-Martić, A.: *Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu (kako prepoznati mobing, kako se obraniti i kako ga spriječiti)*, Školska knjiga, Zagreb, 2005.
4. Brodsky, C. M.: *The harassed worker*, Lexington Books, D. C. Health and Company, Toronto, 1976.

5. www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0502TR01/TN0502TR01.pdf 10. 07. 2011.
6. Leymann, H. (1998). *The Mobbing Encyclopedia*, www.leymann.se 10.07.2011.
7. Međunarodna organizacija rada (ILO) (1998) When working becomes hazardous, S. 2, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm> 10.07.2011.
8. Bullying and Hazing Among Norwegian Army Soldiers: Two Studies of Prevalence, Context, and Cognition. Kristina Østvik, Floyd Rudmin, Tromsø, Norway, MILITARY PSYCHOLOGY, 2001, 13(1), 17–39 Copyright © 2001, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 12.07.2011.
9. Tamsin Walker, DW-WORLD. DE When Bullies Enter the Military 08.12.2004. 01.07.2011.
10. www.humiliationstudies.org/.../RudminOstvikBullyingNorwegianArmy.pdf 01.07.2011.
11. www.forces-helpline.com/ 15.07.2011.
12. *Mobing i kako ga sprečiti*, Priručnik za regionalne poverenike UGS „Nezavisnost“, 2009.
13. Симендић, Марија: *Лидерство*, неауторизована скрипта за усавршавање подофицира у ВС, 2010.
14. Baltazarević, V.: *Mobing – komunikacija na četiri noge*, Pančevo, Mali Nemo, 2007.
15. Lik mobera. Autor: dr Vesna Baltazarević Postavljeno: 28.12.2008. [lik-mobera. www.stetoskop.info/Lik-mobera-3087-s9-content.htm](http://www.stetoskop.info/Lik-mobera-3087-s9-content.htm) 30.06.2011.
16. The nature and causes of bullying at work StaÊle Einarsen University of Bergen, Norway International Journal of Manpower, Vol. 20 No. 1/2, 1999, pp. 16–27.
17. Goleman, D.; Bojacis, R.; Maki, E.: *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adižes, Novi Sad, 2006.
18. Krivični zakonik Republike Srbije, *Službeni glasnik R. Srbije*, broj 85, 2005.
19. Stojković, D., Ćirović, M.: „Psihološki pritisci na lica u radnom odnosu ili pripadnika određene društvene grupe – mobing – od teorije do realnosti, *Pravni život*, vol. 56, br. 12, 2007, s. 873–882.
20. Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu. *Službeni glasnik RS*, broj 101, 2005.
21. <http://www.mobbing-usa.com/> 01.07.2011.