

TEMIDA  
Decembar 2009, str. 77-92  
ISSN: 1450-6637  
DOI: 10.2298/TEM0904077B

## Socijalna grupa i mobing

VESNA BALTEZAREVIĆ\*

**N**aša stvarnost, posle svih društvenih kriza sa kojima smo počeli da se suočavamo poslednjih decenija dvadesetog veka, karakteriše se čestim pojavama nemoći i otuđenosti. Čovek je sve češće usamljen i preplavljen osećajem beznačajnosti, bilo da razmišlja o sebi kao pojedincu, ili kao o delu grupe. Ovakvo okruženje dovodi do nasilja u svim oblastima života. Autorka želi ovim radom da ukaže na psihičko nasilje koje se događa u oblasti rada. Posebno se potencira mobing, kao oblik patološke komunikacije. Zaposleni koji je izložen mobingu vrlo brzo počinje da se suočava sa društvenom izolacijom. Od načina reagovanja socijalne grupe zavisi i ishod psihološke igre u kojoj se na društvenu scenu, opterećenu mobingom, izlazi pod prinudom.

**Ključne reči:** društvena kriza, otuđenost, pojedinac, grupa, mobing

### Uvod

Čovek, kao društveno biće ima stalnu potrebu za drugim ljudima jer svoje individualno „ja“ najbolje ostvaruje u društvu sa drugim ljudima i stalnom međusobnom komunikacijom. Čovek je jedinstveno i nedeljivo biološko, psihološko i socijalno biće. Činioci iz spoljašne i unutrašnje sredine, biološke, psihološke i socijalne prirode, deluju neprekidno na čoveka i dovode do remećenja njegove harmonične unutrašnje ravnoteže (Kaličanin, 2001: 6).

Radno angažovanje sačinjava značajan deo života, tako da atmosfera u organizacionim oblicima rada i te kako utiče na emocionalnu stabilnost zaposlenih i na zadovoljenje njihovih komunikacionih potreba. Naše društvo je ispunjeno socijalnim potresima i rizicima, nezaboravljenim strahotama rata i turbulentnim promenama kulturnih obrazaca. Nemogućnost brze adaptacije

---

\* Vesna Baltezarević je docent na Fakultetu za kulturu i medije, Megatrend univerziteta, Beograd, E-mail: vesnabal@gmail.com

na promene kojima se menja shvatanje društvenih vrednosti, pa i onih veza-  
nih za radne odnose, dovodi do nesnalaženja ogromnog broja zaposlenih.  
Takve osobe postaju dezorijentisane i opterećene su egzistencijalnim stra-  
hom. Mobing,<sup>1</sup> kao patološka komunikacija u radnom okruženju, doprinosi da  
se pojedinci i čitave socijalne grupe suočavaju sa stanjima nemoći i otuđeno-  
sti. Mobing kod žrtve izaziva osećaj beznačajnosti, uzrokuje dezorganizaciju  
ličnosti kojoj je onemogućeno i ispoljavanje individualnosti i osećanje pripad-  
nosti socijalnoj grupi.

„U situacijama kada je socijalna sredina nesigurna i neselektivno frustri-  
rajuća, dolazi do iscrpljivanja pojedinca u neuspešnim pokušajima prevazila-  
ženja stresnih i osujećujućih okolnosti i mirenja sa nepovoljnom situacijom.  
U takvim okolnostima, osoba izgrađuje uverenje da je nemoćna, bez nade,  
svako njeno ponašanje je nesvrishodno, ona gubi kontrolu nad ishodima  
ponašanja i situacijom, razvijaju se osećanja nemoći, pasivnosti, zavisnosti i  
depresije. Kasnije, čak i kada se povrati veza između ponašanja i njegovih efe-  
kata, reakcija izostaje usled emocionalnog stanja kojeg karakteriše depresija i  
strah da će pozitivni rezultat i dalje izostajati“(Nikolić-Ristanović, 2000: 24).

U okruženju koje se karakteriše visokim procentom psiholoških problema  
koje ima stanovništvo, potreba za nalaženjem sigurnosti unutar grupe postaje  
još izraženija. Pripadnost grupi, odnosno određenom kolektivu, pored sigur-  
nosti donosi i osećanje samovrednovanja. Ova pojava ne predstavlja samo  
identifikaciju sa određenom grupom, već i uverenost da se ta grupa nekim  
posebnim kvalitetom izdvaja od drugih.

Istraživanja Instituta Batut, sprovedena u toku 2006. godine, pokazuju da  
44 % naše populacije ima depresivne simptome, nesanicu 24%, nervozu 62%,  
a izražen stres 10 %. Dugogodišnja izloženost kontinuiranom stresu u našoj  
zemlji dovela je do porasta broja osoba sa zdravstvenim problemima iz obla-  
sti mentalnog zdravlja.<sup>2</sup>

Krizne godine u našoj sredini, sa brojnim akutnim i hroničnim stresorima,  
nepovoljno su uticale na mentalno zdravlje stanovništva. Godinama akumulirane  
traume, zasigurno su uzrokovale značajne psihološke posledice. U pora-

---

<sup>1</sup> Mobing je psihičko uznemiravanje zaposlenog koje podrazumeva neadekvatno ponašanje koje se dešava učestalo u dužem vremenskom periodu. Može da se manifestuje kao izgovorena ili napisana reč, kao postupak, pri čemu je namera da se omalovaži osoba, naruši njeno dostojanstvo ili ugrozi njen fizički i psihički integritet.

<sup>2</sup> Podatak je preuzet sa sajta Ministarstva zdravlja RS. <http://www.zdravlje.gov.rs/showpage.php?id=6> Pristupljeno 17. 11. 2009.

stu je apsolutni broj osoba sa depresivnim, stresnim i psihosomatskim poremećajima, a prisutan je i porast broja zavisnika od alkohola i psihoaktivnih supstanci.<sup>3</sup>

Prema savremenim istraživanjima u ljudskom društvu se evidentira značajan porast nasilja u poslednjih sto godina. Uz to se događa i porast manifestovanih oblika agresivnih obrazaca u svim segmentima ljudskog življenja, pa tako čak i u porodici, školi, radnom mestu itd. odnosno u podsastavima u kojima se čovek najduže zadržava i u kojima gradi svoj lični, profesionalni i socijalni identitet.

Svedoci smo i zabrinjavajućeg porasta agresivnosti i nasilja, naročito među mladima, što ima složene biološke, psihološke i socijalne uzroke, ali je sigurno u vezi sa godinama stresa kroz koje prolazimo (Lečić-Toševski, 2005: 11).

U procesu formiranja socijalnog identiteta, kvalitet moralne svesti je u direktnoj zavisnosti od kvaliteta pojedinaca i institucija koje utiču na formiranje karaktera. Kada se radi o društvima sa brzim i naglim promenama, kao što je slučaj sa našim društvom, dolazi do poremećaja socijalne ravnoteže i kriza na ličnom, porodičnom i opštem društvenom planu.

U našoj zemlji lični i društveni odnosi se odvijaju u atmosferi izraženog egzistencijalnog straha. Usvojene moralne vrednosti postaju ugrožene i lako zamenljive nekim novim shvatanjem moralnosti i kulturnih vrednosti. Dezorganizovana socijalna situacija najviše pogađa one individue koje ne uspevaju da ostvare adekvatnu socijalnu identifikaciju i integraciju, jer ne prihvataju novi način razmišljanja i organizacionu kulturu koja se zasniva na izmenjenim vrednostima koje im se nameću protivno njihovom shvatanju moralnosti. To su uglavnom osobe koje su ostvarile proces sopstvene individualizacije i koje imaju formirane ličnosti. Takve osobe su svesne svojih ličnih i moralnih kvaliteta i svoje individualnosti zbog čega se razlikuju od drugih ljudi. Međutim, bez obzira na svest i projektovanu sliku o sebi kao individualnoj ličnosti, ove osobe se ne odriču ni svoje pripadnosti grupi. Grupa je i za njih, kao i za sve ostale pripadnike, utočište, azil i garancija sigurnosti. U grupi se ostvaruju egzistencijalne potrebe i potrebe za društvom. To znači da pojedinac, bez obzira na individualnu obdarenost, shvata sebe i kao pripadnika socijalne grupe, koji želi da oseti prihvatanje kolektiva i ima stalnu želju da se tom kolektivu dopadne.

Društveni događaji često povećavaju broj obolelih od depresije i stručnjaci procenjuju da će za nekoliko godina ovo biti jedna od najčešćih bolesti.

<sup>3</sup> Preuzeto sa sajta: <http://www.zdravlje.gov.rs/showpage.php?id=6> . Pristupljeno 17.11.2009.

Društvo koje ne neguje osnovne principe kojima ljudi teže – da je pravedno, sigurno i da je u njemu moguće dokazati i realizovati sebe – stvara bespomoćne ljude. Razvoj bespomoćnosti, kažu stručnjaci, vodi u depresiju. Spoljašnji uslovi, koje osoba ne može da prihvati i izađe s njima na kraj, mogu da budu oroz, tako da mnogi ne bi razvili depresiju da su živeli u povoljnijim društvenim okolnostima (Spasić, 2007: 45).

Naše poslovno okruženje je opterećeno poremećenim moralnim vrednostima, a zaposleni su izloženi kontinuiranom stresu. Izloženost različitim patološkim pojavama i nemoć da se s takvom situacijom izbore, doveli su veliki broj zaposlenih do stanja otupelosti. Takva stvarnost pogoduje pojavi mobinga. U našoj zemlji mobing je prisutan kod gotovo polovine zaposlenih (Baltezarević, 2007: 189). Na ovu pojavu posebno utiče loš menadžment i nesolidarnost socijalne grupe koja se solidariše sa zlostavljačem, a ne sa žrtvom. Ukoliko se na suzbijanju ove pojave ne učini ništa suočićemo se sa ogromnim procentom zaposlenih koji imaju psihička i fizička oboljenja, kao i sa organizacijama koje opterećene lošom radnom atmosferom ne mogu da ostvare projektovane poslovne ciljeve.

U francuskom zakonu socijalne modernizacije mobing se definiše kao „psihičko maltretiranje koje se ponavlja putem akcija kojima je cilj ili posledica degradacija radnikovih uslova na radu, koji mogu da prouzrokuju napad i da nanesu štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, da nanesu štetu fizičkom ili mentalnom zdravlju ili da kompromituju žrtvinu profesionalnu budućnost“ (Kostelić Martić, 2005: 11). Međunarodna organizacija rada (ILO) definiše mobing kao „uvredljivo ponašanje koje se manifestuje kao osvetoljubivi, surovi, zlonamerni ili ponižavajući pokušaj da se sabotira jedan ili grupa zaposlenih. Udružuje se protiv određenog saradnika, odnosno on se 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“.<sup>4</sup> Duncan Chappell i Vittorio Di Martino<sup>5</sup> ističu, u svom izučavanju mobinga, „da je radno okruženje mesto koje bi trebalo da predstavlja okruženje bez nasilja, i da se dijalog među zaposlenima podrazumeva kao normalni oblik komunikacije“. Zaposleni i menadžeri se često susreću sa

---

<sup>4</sup> ILO (1998) When working becomes hazardous, S, 2, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm> . Pristupljeno 24.11.2009.

<sup>5</sup> Duncan Chappell, Vittorio Di Martino, Violence at Work 2nd edition, International Labour Office, Geneva, <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/violbk.htm>. Pristupljeno 23.11.2009.

ličnim i poslovnim konfliktima, i ukoliko menadžment nema komunikacione sposobnosti, konflikti eskaliraju i stvaraju neprijateljsko i uznemiravajuće okruženje. Nasilje na poslu se pojavljuje nezavisno od toga da li se radi o razvijenim zemljama ili o zemljama u razvoju. Nasilje ne proizvodi momentalne posledice, ali odvijanje nasilja u dužem periodu povređuje ne samo zaposlene, već se odražava istovremeno i na kolektiv i na lokalno okruženje.

Nataša Jokić-Begić, Andreja Kostelić-Martić i Iva Nemčić-Moro u studiji „Mobbing“ – moralna zlostavljanja na radnom mestu, ističu da „velika konkurencija na tržištu, globalizacija, organizacijske promene (privatizacija, spajanje, restrukturiranje, informatizacija), ekonomska kriza, new economy, nesigurnost radnih mesta i očekivanje fleksibilnosti kod radnika dovode do povećanja učestalosti mobinga. Moralna maltretiranja postala su uočljivija više nego ikada. Prema njihovim istraživanjima zlostavljanje na radnom mestu nosi rizik trajnog oštećenja zdravlja. Intenzitet i vrsta posledica zavise od: intenziteta mobinga (moralnog zlostavljanja), dužine trajanja i karakteristika žrtve (crte ličnosti). Zdravstvene smetnje i simptomi žrtava mobinga mogu da se posmatraju kao poremećeno funkcionisanje žrtava skoncentrisano na tri oblasti: promene na socijalno-emocionalnom polju, telesno-zdravstveni problemi i promene u ponašanju. Prema istraživanjima sprovedenim u Švedskoj 10-20 odsto slučajeva suicida ima direktan ili indirektan uzrok u problemima na poslu, dok se u istraživanju sprovedenom u Italiji u 13% suicida anamnestički nalazi zlostavljanje na poslu (Jokić-Begić, 2003: 25-31).

Drenka Vuković, vršeći analizu postupaka u mobingu po Leymannu, konstatuje da „se u mobing aktivnosti svrstava napad na mogućnost komuniciranja koji se ogleda u posebnim komentarima menadžmenta, prekidima u toku izlaganja, uskraćivanju kontakta, vikanju na žrtvu, davanju nepotpunih uputstava, uz ponižavajuće gestove i mimiku“ (Vuković, 2006: 3-10).

Mobing u suštini predstavlja patološki oblik poslovne komunikacije, koji umesto ravnopravnih učesnika u komunikaciji, ima na jednoj strani zlostavljača koji ne primenjuje komunikacione metode i žrtvu, na drugoj strani. Žrtvi je uskraćen svaki oblik učešća u komunikacionom procesu.

## Mobing u Srbiji

Prikazivanje fenomena mobinga u Srbiji događa se već par godina. Brojna pojavljivanja u javnosti, pojedinaca i udruženja koji se bave ovom materijom, izazvala su aktivnu diskusiju i vrlo kvalitetno posmatranje manifestovanja ovog oblika kršenja ljudskih prava u našem okruženju. Postalo je jasno da je mobing mnogo širi problem u odnosu na sliku koja postoji u javnosti, da se psihičkim maltretiranjem zaposlenih ne ugrožava samo pojedinac i njegova porodica, već i radni kolektiv. Pojava mobinga u radnim kolektivima direktno utiče i na osiromašenje celokupnog društva i to ne samo sa ekonomskog staništa, već i moralnog i kulturološkog.

Istraživanje mobinga,<sup>6</sup> odnosno pojave psihičkog zlostavljanja na radu u Srbiji je sprovedeno anonimnim anketiranjem zaposlenih na teritoriji centralne i jugoistočne Srbije u toku 2006. i 2007. godine. Anketom je obuhvaćeno 400 ispitanika i to 250 zaposlenih u državnoj firmi i 150 u privatnoj firmi. Anketirano je 205 ispitanika muškog pola i 195 ženskog pola. Anketa je sastavljena od 24 pitanja. Prikupljeni i obrađeni podaci dali su uvid u stanje korporativnog okruženja i prisutnost mobinga.

Podatak dobijen sprovedenim istraživanjem, da više od tri petine (62,25%) zaposlenih u Srbiji oseća zamor zbog posla koji obavlja, ukazuje na izrazito lošu korporativnu situaciju koja se karakteriše odsustvom motivacije zaposlenih. Psihičke smetnje uslovljene ponašanjem u radnom okruženju evidentiraju se kod gotovo 37% anketiranih.

Samovolja i agresivnost rukovodećeg tima u Srbiji, naročito takvog koji je politički postavljen, bez dovoljno znanja i iskustva je česta pojava. Svoju nestručnost prikrivaju optuživanjem zaposlenih za nepostojeće propuste čak kod 53,50 % slučajeva od ukupnog broja zaposlenih radnika. Informacije i programi edukacije dostupni su isključivo „podobnim“ kadrovima, jer rezultati istraživanja pokazuju da je gotovo 40% ispitanika isključeno iz društvenih aktivnosti, a više od polovine (53%) iz programa edukacije.

Odsustvo efektivne poslovne komunikacije, odnosno obraćanje zaposlenima putem poruka na papiriću, e-mailom ili faksom, sa namerom da se izbegne mogućnost da radnik dobije informaciju ili da mu se omogući razgovor, evidentira se kod 144 ispitanika (36%). Kritici zaposlenih u istoj hijerarhijskoj ravni izvrgnuto je 97 ispitanika (24,25%). Kritika od strane zaposlenih koji

---

<sup>6</sup> O tome više: Baltezarević, V. (2007) *Mobing komunikacija na četiri noge*, Pančevo: Mali Nemo.

se nalaze na istoj hijerarhijskoj ravni je ustvari pokazatelj solidarisanja socijalne grupe, u ovom slučaju zaposlenih u istom kolektivu, sa rukovodiocem. To je oblik udruživanja zaposlenih protiv kolege koji postaje žrtva, a u cilju da se zadrži postojeći status (Baltezarević, 2007: 177-189).

Izloženost različitim vidovima psihičkog uznemiravanja na radnom mestu sa dužim trajanjem (6 meseci i duže), odnosno izloženost mobingu, evidentira se kod 172 ispitanika (43%), a fizičke smetnje koje se pojavljuju kao posledica duže izloženosti stresu registrovane su kod gotovo trećine (30,50%) ispitanika. Odsustvo zbog bolovanja, kao reakcija na psihičke i fizičke posledice mobinga, javlja se u manjem procentu u odnosu na procenat zaposlenih kod kojih su evidentirani zdravstveni problemi (22%). To znači da zaposleni i pored prisutnih zdravstvenih problema ne odlaze na bolovanje zbog straha da ne ostanu bez posla, kao i zbog nadoknade po osnovu bolovanja koja je izrazito niža od plate (Baltezarević, 2007: 177-189).

Ministarstvo rada i socijalne politike Republike Srbije<sup>7</sup> u dokumentu kojim obrazlaže predlog Zakona o zabrani zlostavljanja na radu, konstatuje da su evidentna sve učestalija ponašanja koja predstavljaju zlostavljanje na radu i u vezi sa radom, kao novi vid kršenja prava na poštovanje dostojanstva ličnosti na radu. Zlostavljanje na radu je zlonamerno, neprijateljsko i neetičko ponašanje prema zaposlenom. Ovakav vid ponašanja prisutan je u svim strukturama zaposlenih i na svim nivoima rada, uključujući i rukovodeći kadar. Zlostavljanje na radu i u vezi sa radom ima različite vidove ispoljavanja, kao što su: napad na kvalitet profesionalnog rada, napad na ličnu reputaciju, napad na mogućnosti adekvatnog komuniciranja i održavanja socijalnih odnosa, a ima često za posledicu ugrožavanje zdravlja lica koje je izloženo zlostavljanju u radnoj okolini.

Prema podacima Viktimološkog društva Srbije u periodu od 1. januara do 1. novembra 2007. godine bilo je ukupno 295 obraćanja, od strane 152 osobe, od čega 107 (70,4%) žena i 45 (29,6%) muškaraca. U 43 slučaja (28,3%) obraćale su se osobe iz Beograda, u 64 (42,1%) slučaja radilo se o licima van Beograda, dok za preostalih 45 nema podataka. U ovom periodu najčešći povod za obraćanje Službi bilo je nasilje na radnom mestu (55,2%).<sup>8</sup>

Navedeni podaci **i saznanja o mobingu u Srbiji** pokazuju da postoji izrazita nesolidarnost zaposlenih, da su karijerističke ambicije, ali i strah od posledica,

<sup>7</sup> [http://www.minrzs.gov.rs/cir/index.php?option=com\\_content&view=section&layout=blog&id=26&Itemid=230](http://www.minrzs.gov.rs/cir/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=26&Itemid=230) . Pristupljeno 18.11.2009.

<sup>8</sup> <http://www.vds.org.yu/godizvestajsr.htm>. Pristupljeno 27.11.2009.



uzrok povlađivanja rukovodiocima i ostavljanje žrtve da se sama bori sa psihičkom torturom. Za ugrožavanje ljudskog dostojanstva zaposlenih veliku odgovornost ima i sindikat koji se samo povremeno uključuje i uglavnom nedovoljno.

Mobing koji pogađa gotovo polovinu zaposlenih je samo jedna od posledica društva opterećenog naopako postavljenim moralnim vrednostima. Takvo društvo pogoduje dominaciji kvazi stručnjaka, prisutnoj agresivnosti u komunikaciji sa zaposlenima i degradaciji i udaljavanju svih onih koji su opredeljeni za prave moralne vrednosti. Odlazak mladih obrazovanih ljudi kao i prinudna pasivizacija ili samoizolacija najkvalitetnijih kadrova predstavlja gotovo sigurno propadanje države, koja se sa ovakvim stanjem, u najmanju ruku saglašava, ako ne i nešto drugo.

## **Čovek kao socijalno biće u susretu sa mobingom**

Čovek kao socijalno biće, svoj identitet gradi očuvanjem individualnog koje prilagođava kolektivnim obrascima ponašanja. Ukoliko naiđe na nemogućnost uklapanja u kolektiv i ako se suoči sa barijerama koje prevazilaze njegove odbrambene moći, on ponire u samoću i otuđenost. Kako čovek samoću i izolaciju ne doživljava kao prirodno stanje, udaljenje iz kolektiva dovodi do ugrožavanja njegovih adaptivnih mogućnosti. Uskraćivanje komunikacije sa nadređenim, ali i sa kolektivom u celini, izaziva uznemrenje viskog stepena.

Odbačenost je osećanje onih kojima je upućen prezir. Neprijatnost neopravdanog odbacivanja je univerzalno ljudsko iskustvo, tako da svako mora naučiti da prihvati takvu situaciju i da toleriše neprijatnost odbacivanja. Kada subjekt veruje da je odbačen zato što ne vredi dovoljno kao osoba, tada nije u pitanju osećanje odbačenosti već osećanje inferiornosti.<sup>9</sup>

Mobing tera žrtvu da počne da analizira svoje postupke, traži sopstvene greške koje su je dovele u takvu situaciju i počinje proces samooptuživanja. Žrtva je svesna da je neprijateljsko ponašanje samo uvod u mnogo težu situaciju. To dovodi do uznemirenosti koja može da se manifestuje povlačenjem i samoizolacijom žrtve, ili suprotno tome agresivnim ponašanjem. Žrtva najčešće postaje bezvoljna, nezainteresovana, konstantno umorna i nezadovoljna.

---

<sup>9</sup> Navedeno prema: dr Zoran Milivojević „Emocije – psihoterapija i razumevanje emocija“, na: [http://savetovaliste.nshc.org.rs/recnik\\_zm.htm](http://savetovaliste.nshc.org.rs/recnik_zm.htm). Veb sajt posećen 21.11.2009.



Stalna psihička presija počinje da izaziva nesanicu, dovodi do povišenog krvnog pritiska i poremećaja apetita.

Odbačenost od strane grupe ima dalekosežne emocionalne konsekvence. One podrazumevaju umanjen osećaj pripadnosti i kompetentnosti i nasuprot tome, osećanje usamljenosti (Petrović, 2007: 442).

Poremećaj ponašanja pokazuje agresivnu osobu, odnosno potpuno promenjenu ličnost, koja agresivnost ne usmerava samo prema drugima, već i prema samoj sebi. Javlja se sklonost prema samopovređivanju, čak i prema suicidu. Iz agresivnog stanja žrtva prelazi u stanje potpune pasivnosti i izolacije. Do tada uravnotežena ličnost počinje da poseže za supstitutima poput duvana, alkohola ili lekova za smirenje. Ne retko pokazuje i sklonost ka bulimiji i anoreksiji, a podložna je i seksualnim poremećajima.

*Najteže mi je bilo što sam se osećala odbačenom. Kao da ne pripadam nikom. Izgubila sam veru u sebe i u svoje sposobnosti. Stalno sam razmišljala – šta sam pogrešila, zašto me svi izbegavaju... Svi prolaze pored mene kao da sam duh. Počela sam mnogo da pušim i svaki dan pijem lekove za smirenje. Pomisliam na samoubistvo. Nemam više snage da se borim. Ne mogu da spavam, stalno sanjam praznu sobu u kojoj sam zaključana.*

Mobing dovodi ne samo do gubitka samopoštovanja, već i do gubitka socijalnog statusa. Žrtva se udaljava od posla i to rezultira ili dobrovoljnim napuštanjem firme ili otkazom. Traženje novog zaposlenja zbog psihofizičkog stanja u kome se žrtva nalazi je izuzetno otežano. Odušku besu i nemoći mobirani često daje sebi svađom sa članovima porodice, a to dalje dovodi do poremećenih porodičnih odnosa. Ne nalazeći više razumevanje ni u krugu porodice, žrtva ostaje u potpunosti bez čvrstog tla. Ukoliko mobing duže traje, kao i agresivno i svađalačko ponašanje žrtve, veća je mogućnost da se porodica okrene sopstvenoj zaštiti. Još jedan vid propadanja žrtve svakako nije za zanemarivanje, odnosi se na dovođenje žrtve u finansijsku krizu zbog umanjenog primanja usled bolovanja ili otkaza.

*Kad se promenila politička struktura smenili su me sa mesta šefa na vrlo grub, neprimeren način. Jednostavno su mi poslali e-mail da oslobodim kancelariju jer šalju novu šeficu. Ujutru je došao radnik iz obezbeđenja, pravio se da me ne poznaje i istresao je sadržaj iz mog ormara i fijoka u veliku kartonsku kutiju. Sve je to preneo u malu prostoriju koja je služila kao ostava i rekao mi je da mi nova šefica poručuje da ću tu da sedim, dok ne rešim da dam otkaz. Za mene je počeo pakao. Sedela sam u prostoriji bez prozora potpuno sama. Kompjuter*

*su mi uzeli. Danima niko nije ulazio, niti me je bilo ko zvao. Kad sretnem nekog od „mojih“ radnika kojim sam bila šef više od deset godina, oni se guraju i podsmevaju mi se.*

*U početku sam mogla da se požalim mužu i da se isplačem kad dođem kući. On je imao razumevanja otprilike dva meseca. Posle toga je izgubio strpljenje, rekao mi je da mu je muka da sluša više jednu istu priču o mom poslu, ko zna šta sam ja tamo zabljalala, zašto bi me neko maltretirao ako nisam kriva. Osećala sam se još gore, kao da više nisam mogla nigde da nađem oslonac. Mnogo smo se svađali zbog toga. Posle otprilike pet meseci on se spakovao i otišao je u vikendicu. Moja šefica je to saznala i sada je još gora prema meni, jer se više ne ustručava da me vređa i ponižava pred ostalima, koji ćute i sve to gledaju kao da ja nisam ljudsko biće. Trče da je zovu na kafu, da joj pričaju kako se ovde tek sad ispravno radi...*

Mobing se upravo i bazira na metodama koje vode do otuđenosti jedinke koja je nekom svojom individualnom osobinom dovela do toga da postane žrtva. Najčešće žrtva nije taj status „zaslužila“ zbog nečeg što može da se karakteriše kao svesno skrivljeno ponašanje. Za status žrtve dovoljna je i pre-naglašena individualnost i neprihvatanje organizacionog obrasca koji podrazumeva slepu poslušnost i izvršavanje svih zadataka koje postave kreatori tih obrazaca. Ukoliko čovek želi, u takvom patološki postavljenom okruženju, da zadrži pravo da bude individua koja misli i želi da iskaže svoje stavove i da tvorcu „obrasca za ponašanje“ uputi kritiku, vrlo lako postaje žrtva mobinga. Represija se usmerava na uskraćivanje komunikacije sa „neposlušnim“. Žrtvi se ne daje mogućnost ni verbalne ni neverbalne komunikacije. Prvo nadređeni prekida sve komunikacione kanale na liniji rukovodilac-zaposleni, a zatim kao *eho* ponašanje, to se dešava i sa ostalim pripadnicima kolektiva, sve dok se ceo kolektiv ne uključi u odmazdu.

*Sve je počelo na zboru kada nas je direktor obavestio da se sprema prodaja našeg Instituta. Svi su ćutali, kao da je to normalna stvar i da ne treba da se uključimo da „spašavamo“ firmu u kojoj smo godinama. Po hodnicima se šapotalo da je naš direktor u sve to umešan i da je već postigao dogovor sa budućim vlasnicima-da se Institut javno proda za smešna sredstva, a da se razlika uplati njemu. Rekao sam javno šta se šapuće, tražeći od direktora da nam kaže punu istinu. Svi su me podržali u tom momentu. Dve kolegice i ja smo dali i par izjava za medije. Onda je krenuo progon. Nije mi potpisao rešenje za godišnji odmor. Poslao mi je upozorenje pred otkaz zato što naru-*

*šavam normalno odvijanje rada u kolektivu jer širim dezinformacije. Onda je pokrenuo postupak za naknadu štete jer sam „u više navrata neopravdano odsustvovao sa rada“. Radilo se o ranijim izlascima za koje sam mu se uvek uredno javljao, ali je on to sada negirao. Sa jednom pacijentkinjom je pokušao da „mi namesti da sam tražio mito“. Pacijentkinja je odbila da da lažnu izjavu. Posle godinu dana sam otišao u penziju, sa narušenim zdravljem. Još uvek se vodi spor za naknadu štete koju sam „prouzrokovao“ Institutu. Moje kolegice i dalje rade i obe su izložene maltretiranju, premeštanju iz jednog objekta u drugi i stalno dobijaju različite prijave za kršenje radne discipline. Najstrašnije od svega što nas je zadesilo je ponašanje ostalih zaposlenih. Svi su se pretvarali da se ništa ne događa, počeli su da nas izbegavaju i da odlaze kod direktora da nas tužakaju.*

Takvo solidarisanje grupe sa egzekutorom, koje se usmerava na pojedinca koji je pripadnik te iste grupe, dovodi do ponašanja karakterističnih po odsustvu plemenitosti, solidarnosti i etičnosti. Osnov takvog ponašanja grupe leži u egzistencijalnom strahu. „Obožavanje“ vođe i slepo prihvatanje svih njegovih grešaka i veličanje njegove nesposobnosti, izražavanjem divljenja za sve njegove postupke, uslovljeno je strahom od otkaza, kao i strahom da se dođe u poziciju žrtve. Zbog toga, psihički teror koji se sprovodi nad ogromnim brojem zaposlenih može nesmetano da se odvija godinama bez ikakvih sankcija za izvršioca. Grupa čuti, ne solidariše se sa žrtvom i ne staje u njenu odbranu. Na taj način žrtvi je uskraćena mogućnost da se zaštiti i da dokaže prisustvo i razmere psihičkog zlostavljanja kojim je pogođena. Takvo ponašanje socijalnih grupa, koje se okreću same sebi i ne solidarišu sa svojim pripadnikom, već brinu o individualnom statusu „pokrivajući“ se kolektivom, dovodi i do ugrožavanja celog društva.

## **Odgovornost socijalne grupe**

Glavni psihološki problemi na poslu, među zaposlenima, su posledica rukovođenja, odnose se na praktičnu realizaciju rukovodeće funkcije koja je u direktnoj zavisnosti od načina izbora vođe. Način izbora vođe određuje i vrste ličnosti koje se u toj ulozi pojavljuju i efekte rukovođenja na funkcionisanje grupe. Grupa bi trebalo kao vođu da prepozna isključivo osobe koje su u stanju, na osnovu znanja i veština koje imaju, da ih uspešno dovedu do realizacije

projektovanih ciljeva. Međutim, osnovni moto delovanja grupe sve češće se usmerava prema ćutanju i prihvatanju nesposobnih i nekvalitetnih vođa, jer grupa smatra da vođe imaju moć i autoritet, a da su pojedinci slabi i da kao takvi ne mogu da im naude. Zbog toga mislimo da je Le Bon u pravu kada konstatuje sledeće: „Uvek gotova da se pobuni protiv nemoćnog autoriteta, gomila se sa uslužnošću podčinjava moćnom autoritetu” (Le Bon, 2005: 54-55).

Erich Fromm se u svojoj knjizi *Zdravo društvo* posebno skoncentrisao na problem usklađenosti individualnog i grupnog identiteta. Savremeni ćovek je neminovno usamljen, on je postavljen na sopstvene noge, oćekuje se da stoji sam, bez ićije pomoći. Ovo se moće postići jedino ako ćovek razvija svoje aktivne snage u tolikoj meri da se moće povezati sa svetom a da ne mora da utone u njega; ako moće da dostigne produktivnu orijentaciju. Otućena osoba, mećutim, pokućava da reši problem na drugi naćin, naime, konformizmom.<sup>10</sup> Ona se oseća sigurnom kad je slićna što je moguće viće svojim sugraćanima. Njen najvići cilj je da je drugi prihvate; njen osnovni strah je da je, moćda, neće prihvatiti. Biti drugaćiji, biti u manjini, to su opasnosti koje prete njenom osećanju sigurnosti (Fromm, 1989: 149).

Izuzetnu pozitivnu ulogu u prevladavanju stresnih reakcija ima psihosocijalna podrćka i pomoć grupe. Moral jedne grupe se ne manifestuje samo kvalitetom mećusobnih odnosa ćlanova, već i efikasnošću grupe u suoćavanju sa problemima i stepenom saglasnosti koji je ispoljen u njihovom rećavanju.

Manipulisanje zaposlenima u cilju dobijanja podrćke, obećavanjem benefića za poslušne, ili zastraćivanje onim što je namenjeno neposlušnima, rezultira napućtanjem i odstranjivanjem ųrtve mobinga iz kolektiva. Takvo ponaćanje je „dirigovano” sa vrha piramide koja se prepoznaje po poremećenoj komunikaciji i patoloćkoj lićnosti koja je nezasluzeno dobila ulogu voće. Takav „predvodnik” zahteva podanike, a ne saradnike, traći da mu se dive i kada laće, kao i da ga slućaju bez mogućnosti da izraze sumnju u ispravnost njegovih postupaka. Zašto kolektiv tako nećto prihvata i zašto dozvoljava da jedan po jedan njegov ćlan budu gurnuti u izolaciju, otućenje i depresiju? Nema opravdanja za takvo ponaćanje i nesolidarnost ljudske grupe. U trci za nadoknadu za poslušnost su oni koji prihvataju ponućeni obrazac korporativnog ponaćanja i koji pristaju

---

<sup>10</sup> From objaćnjava konformizam kao mehanizam pomoću koga deluje anonimni autoritet. Ja moram da ćinim ono što svako ćini, prema tome, moram da se saglasim, ne smem da budem drukćiji, ne smem da „štrćim”, moram da budem spreman i voljan da se menjam prema promenama standarda, ne smem da pitam da li sam u pravu ili nisam, već da li sam se prilagodio, da nisam nećto „izuzetno”, razlićito.

da se svesno odreknu solidarnosti, zdravog rasuđivanja i odbrane ugrožene jedinke. Suočeni poslednjih decenija sa nemaštinom, raslojavanjem društva i gubljenjem zaštićenog srednjeg staleža, ljudi iz grupe gube snagu. Stalno su u potrazi za krivcem, ali ga najčešće „prepoznaju“ u žrtvi mobinga, iz solidarnosti sa vođom, bez traženja pravog odgovora, po inerciji.

Slepa poslušnost i odobravanje nasilja kojem su drugi izloženi, uz stalno dodvoravanje rukovodiocu, je mirenje sa psihičkim zlostavljanjem žrtava koje se pred njima događa. Upravo tu leži najveća odgovornost grupe za nesolidarnost i za dopuštanje nasilja. Nasilje na koje se pristaje, uništava tuđe živote i to po pravilu živote onih koji se ne mire sa kvazi vrednostima i nametnutim klišeima poluinteligencije. Ćutanje i okretanje glave, ili još gore aplaudiranje promoterima psihičkog nasilja, nosi krivicu ne samo za ono što se događa pojedincima, već i krivicu za celokupno društvo. Socijalne grupe sastavljene u jednom poslovnom okruženju, na svim nivoima i u različitim radnim sredinama, gotovo podjednako su podložne poslušnom izvršavanju naloga korumpiranih rukovodilaca u strahu od odmazde. Identifikovanje pojedinaca sa ponudjenim korporativnim modelom predstavlja način preživljavanja. Neuklapanje u jednoličnost i ne prihvatanje gubljenja ličnog identiteta, dovodi do iskakanja takve osobe iz mase i njene „kandidature“ za mesto žrtve.

Lažna sigurnost unutar grupe koja pristaje na bezličnost je pretnja ljudskom opstanku, jer društvo identičnih, duhovno sterilnih pojedinaca predstavlja društvo bez slobode, kreativnosti i bez imena u istoriji.

## **Zaključak**

Ovim radom želi se skrenuti pažnja na poremećene ljudske odnose na radu i na izrazitu nesolidarnost grupe sa pojedincem. Tranzicija je dovela do upućivanja ogromnog broja pojedinaca samo na porodicu ili na sopstvene snage. Pitanje opstanka se poistovećuje sa uklapanjem u iskrivljen model vrednosti koji se nameće od strane patoloških ličnosti nedoraslih ulozi vođe unutar radnih kolektiva.

Pred ljudima su moguća dva pravca daljeg postupanja. Jedan pravac je prihvatanje bezličnosti, utapanje u masu i preživljavanje kao puko zadovoljenje egzistencijalnih potreba. Ovaj izbor podrazumeva ćutanje i solidarnost sa vođom. Drugi pravac, na koji se još uvek odlučuju samo malobrojni, jeste građenje sopstvene individualnosti unutar socijalne grupe, negovanje različitosti

i traženje adekvatnog tretmana ne samo za sebe, već i za sve ostale pripadnike socijalnog okruženja. Ovo drugo opredeljenje nosi sa sobom rizike, ali i slobodu da se ostvari ličnost i da se rasplamsa kreativnost. Ukoliko se na hrabrost odluče samo pojedinci, najverovatnije da će biti pogođeni mobingom, bilo od strane rukovodioca koji će se osetiti ugroženim zbog njihove individualnosti, bilo represijom od strane grupe, koja nije spremna da prihvati pravo na razliku. Onog trenutka kada grupa shvati da golo preživljavanje ustvari ugrožava njen dalji opstanak na svim drugim poljima, osim na polju biološkog održanja vrste, okrenuće se zaštiti svih svojih članova i samozaštiti grupe.

Primarna prevencija u borbi protiv mobinga trebalo bi da se usmeri na informisanje i edukaciju zaposlenih o pojavnim oblicima i mogućim posledicama mobinga, kao i na uvođenje etičkih kodeksa unutar poslovnih subjekata. Međutim, borba sa ovim oblikom patološke komunikacije predstavlja dugotrajan proces koji ne može da obezbedi pozitivan ishod ukoliko ne dođe do angažovanja šire društvene zajednice. Značajna pomoć žrtvama može da se pokrene podsticanjem na razvijanje alternativne socijalne mreže, unutar ili van firme, koje bi trebalo da pomognu da se definišu strategije za rešavanje konflikata koji su dobili obeležje mobinga.

## Literatura:

- Baltezarević, V. (2007) *Mobing-komunikacija na četiri noge*. Pančevo: Mali Nemo.
- Fromm, E. (1989) *Zdravo društvo*. Zagreb: Naprijed
- Jokić-Begić, N., Kostelić-Martić, A., i Nemčić-Moro, I. (2003) „Mobbing“ – moralna zlostavljanja na radnom mjestu. *Socijalna psihijatrija*, broj 1. Vol. 31: str. 25-31.
- Kaličanin, P., i Petrović, D. (2001) *Priručnik o stresu*. Beograd: Institut za mentalno zdravlje.
- Kostelić Martić, A. (2005) *Mobing*. Zagreb: Školska knjiga
- Le Bon, G. (2005) *Psihologija gomile*. Beograd: Algoritam.
- Lečić-Toševski, D., Ćurčić, V., Grbeša, G., Išpanović-Radojković, V., Jović, V., Kokora, G., Mihailović, G., Milićević-Kalašić, A., Stanković, Z., Stanojković, M., i Vučković, N. (2005) Zaštita mentalnog zdravlja u Srbiji – izazovi i rešenja. *Psihijatrija danas*, 37(1), str. 9-25.
- Nikolić-Ristanović, V. (2000) *Od žrtve do zatvorenice – nasilje u porodici i kriminalitet žena*. Beograd: Viktimološko društvo Srbije, Institut za kriminološka i sociološka istraživanja.
- Petrović, J., & Zotović, M. (2007). Prihvaćenost u grupi vršnjaka i emocionalna kompetencija dece preadolescentnog uzrasta. *Psihologija*, 40(3), 431-445.
- Spasić, D. (2007). Depresija kao uzrok i kao posledica viktimizacije. *Temida*, 10(4), str. 43-55.
- Vuković, D. (2006). Mobing na radnom mestu. *Temida*, 4., str.3-10.



## **Social Group and mobbing**

Our reality, having been subject to the numerous social crises during the last decades of the 20th century, is characterized by frequent incidences of powerlessness and alienation. The man is more frequently a subject to loneliness and overcomes the feeling of worthlessness, no matter whether he considers himself an individual or a part of a whole larger social. Such an environment leads to development of aggression in all fields of ones life. This paper has as an objective the pointing out of the mental harassment that is manifested in the working environment. There is a prevalence of mobbing cases, as a mode of pathological communication. The result of this is that a person, subjected to this kind of abuse, is soon faced with social isolation.

This research also aspires to initiate the need for social groups self-organization of which victims are part of. The reaction modality of a social group directly conditions the outcome of the deliberate social drama, one is subjected to it as a result of mobbing.

**Keywords:** social crisis, powerlessness, individual, group, mobbing