

# Faktori rizika za pojavu mobinga i posledice mobinga

# Činioci koji doprinose pojavi mobinga

- Neki autori prednost daju individualnim činiocima („trula jabuka“), neki grupnim, a neki činiocima organizacije
- Duffy i Sperry (2012) - tri grupe činilaca deluju u interakciji i ispoljavaju recipročna dejstva:
  - 1. Faktori individualne dinamike** („trula jabuka“)
  - 2. Faktori grupne dinamike** („neke trule jabuke“)
  - 3. Faktori organizacije** („loša korpa“)

# 1. Individualna dinamika

## Žrtve mobinga: ličnost i psihopatologija

- hostilna, nepodržavajuća organizacijska kultura je sklonija da podstiče interpersonalno nasilje kod osoba sa poremećajima nego kod psihološki zdravih zaposlenih
- **Tri profila ličnosti žrtava mobinga** (Matthiesen & Einarsen, 2001)
  1. teži psihološki problemi, depresivan, anksiozan, sumnjičav, nesiguran i zbunjen
  2. depresija i sumnjičavost
  3. prilično zdrava, normalna ličnost

# Individualna dinamika

## Žrtve mobinga: ličnost i psihopatologija

- Girardi et al., 2007: ispitivana psihopatologija kod 146 žrtava mobinga, izloženost mobingu povezana s depresijom, poteškoćama u donošenju odluka, anksioznošću u vezi s promenom, pasivno-agresivnim ponašanjima, psihosomatskim simptomima i potrebom za pažnjom i privrženosti
- **Nacrti ovih istraživanja ne dozvoljavaju da se zaključuje da li su ove osobine postojale pre mobinga ili su one posledica mobinga**

# Individualna dinamika

## Žrtve mobinga: radna orijentacija

- Radna orijentacija: odnos prema radu, koji se ogleda u mišljenjima, osećanjima i ponašanjima u vezi s poslom

**orijentacija ka poslu** - rad se hvata kao sredstvo za zaradu

**orijentacija ka karijeri** - vrednuju prihod, prestiž, status; lični identitet im je tesno povezan s karijerom i poslom

**orijentacija ka pozivu (profesiji)** - vrednuju osećanje ispunjenosti koje im posao pruža

- većina stručnjaka usvaja karijernu orijentaciju; orijentacija ka pozivu povezana sa većim zadovoljstvom poslom i zadovoljstvom životom

**Žrtve sa karijernom orijentacijom tipično doživljavaju značajno viši stepen distresa od onih sa drugim orijentacijama.**

# Individualna dinamika

## Ličnost počinitelca mobinga

- Norveška studija: osobe koje vrše mobing **agresivne i hostile**
- **Narcističke crte i egocentrizam**
- **Maligni narcizam** - narcistička ličnost s dodatnom karakteristikom sadizma - postižu napredovanje kroz zlostavljanje i eksploatisanje kolega i podređenih, uz poltronsko ponašanje prema šefovima, koje preziru
- Seigne, Coyne, Randall, and Parker ( 2007 ): nasilnici **agresivniji i nezavisniji** od ostalih ispitanika

# Toksični stil rukovođenja

- **Istraživači usmereni na ishod:** stav da ne postoji specifično „toksično“ ponašanje lidera, već je u pitanju kumulativni efekat demotivišućeg ponašanja i stvaranja određene klime u radnom kolektivu.
- **Istraživači usmereni na proces:** usmeravanje na ponašanje lidera i njihove postupke.
  - istraživanja se usmeravaju na **narcizam i njegove bihevioralne produkte** (eksploatacija radi lične dobiti, manipulativno ponašanje, fokus na ličnu moć i ambiciju, insistiranje na grandioznoj i nerealističkoj viziji organizacije)
  - retorika, vizija i pogled na svet destruktivnih lidera sadrži **mržnju** – pobediti rivala i uništiti neprijatelja

# Model konstruktivnog i destruktivnog liderstva

(Einarsen, Aasland, and Skogstad, 2007)

- Model je zasnovan na ponašanjima i ishodima liderstva i uključuje ponašanja:
  - **u vezi sa legitimnim interesima organizacije** (pro-organizacijsko nasuprot anti-organizacijskom)
  - **ona koja se odnose na podršku i dobrobit podređenih** (pro-subordinantno – anti-subordinantno)
- Konstruktivni lideri ponašanjem podržavaju i jedno i drugo
- Top-down mobing će se verovatnije događati ako lider ispoljava antisubordinantno ponašanje

Standardna situacija mobinga uključuje antisubordinantno liderstvo, udruženo sa zalaganjem za „interese organizacije“



# Zlostavljačko menadžersko ponašanje

- Menadžeri i supervizori su najčešći počinioci mobinga.
- Crawshaw (2007) pet tipova rukovodilaca.
  1. **Adekvatni.** ponašanja socijalno adekvatna, promovišu efektivne i glatke odnose, radnici ih poštuju.
  2. **Iritirajući.** ponašanja dovode do prolazne iznerviranosti radnika, ali ne narušavaju radne relacije i funkcionisanje organizacije
  3. **Izbegavajući.** izbegavaju interpersonalne kontakte sa radnicima izolujući se fizički ili emocionalno.
  4. **Aberantni.** ponašaju se na način karakterističan za poremećaje ličnosti (psihopatski, paranoidni ili narcistički)
  5. **Abrazivni (grubi).** grubo ili zlostavljačko ponašanje

**Abrazivni i aberantni su najčešći počinioci mobinga**  
(aberantnih je mnogo manje)

# Abrazivni (grubi) rukovodioci

## Pet karakteristika ponašanja

1. preterana kontrola,
  2. pretnje,
  3. javna ponižavanja,
  4. arogancija i
  5. preterane reakcije
- vide svet kao konstantnu pretnju svom opstanku i brane se od tih nesvesnih strahova grubim ponašanjem kako bi odbranili svoju samopercepciju superkompetentnosti.
  - ispoljavanje nekompetentnosti kod radnika smatraju rezultatom karakternih nedostataka, nisu empatični

## 2. Grupna dinamika

- Neke od moćnijih kohezivnih sila grupe su:
  - **Narcizam:** u nabenignijem obliku to je grupni ponos, a u manje benignom animozitet prema onima koji ne pripadaju grupi
  - **Zavisnost:** karakteristična za odnos vođa-sledbenik
- vođa tima ima značajnu kontrolu u odnosu na tip i količinu nasilništva (zlostavljanja) koje će biti sankcionisano.
- u grupama koje gaje snažan narcizam i neprijateljstvo prema ne-članovima često se pojavljuje snažno liderstvo koje nije uvek konstruktivno

# Formalna i neformalna grupa

- Grupe na radnom mestu: formalni radni timovi, ili neformalne grupe.
- **Neformalne grupe** formiraju zaposleni koji se povezuju oko pitanja posla ili nekih drugih aktivnosti van posla.
- u organizacijama sklonim mobingu postoji **borba za dominaciju nekih subsistema kroz negativnu karakterizaciju članova organizacije** - članovi organizacije se dele na one koji pripadaju grupi i one koji joj ne pripadaju.

# 3. Dinamika organizacije

## Organizacije u kojima se ne događa mobing

- Pitanje: šta razlikuje organizacije sklone mobingu od onih u kojima se ne događa mobing?
- studija 148 organizacija (Hodson, 2001 ; Hodson, Roscigno, & Lopez, 2006 ) – razlika je u:
  - **Sigurnosti posla** (sigurnost od otpuštanja i ograničena podložnost maltretiranju od strane supervizora)
  - **Organizacijskoj koherentnosti** (mera u kojoj su procedure u okviru organizacije dobro integrisane i glatko funkcionišu; inkoherentnost se manifestuje u nedostatku jasnoće i konfuziji u vezi s procedurama, ulogama i očekivanjima)

# 3. Dinamika organizacije

## Organizacije u kojima se ne događa mobing

- U skorašnjoj velikoj studiji u Kanadi (Soares, 2010 ), analizirano je šest oblasti organizacijskog života (radno opterećenje, kontrola, nagrađivanje, zajedništvo, pravednost i vrednosti), i tri seta aktivnosti menadžmenta (supervizija, komunikacija i razvijanje veština).
- Soares identifikovao **radno opterećenje, organizacijsku pravičnost i grupnu koheziju** kao posebno važne dimenzije organizacije za predviđanje maltretiranja na radnom mestu – visoko opterećenje, niska pravičnost i slaba grupna kohezija su faktori rizika

# Pregled faktora rizika za pojavu mobinga

Dinamika	Faktori rizika za mobing
Individualna	<b>Žrtva/Meta:</b> Karijerna ili pozivna radna orijentacija; savestan; visoko postignuće; ograničeni nalazi o niskom samopouzdanju, anksioznosti i psihološkim problemima <b>Počinitelac:</b> Narcističan, uključujući maligni narcizam
Grupna	Snažan sentiment prema pripadnosti grupi, odnosno prema onima koji joj ne pripadaju; urušavanje grupne kohezije; konflikti u vezi s vrednostima
Strategija	Velika diskrepanca između deklariranih i stvarnih osnovnih vrednosti
Struktura	Visoki radni naponi, preopterećenje poslom, niska podrška među radnicima, niska organizacijska kohezija, niska sigurnost posla, nejasne uloge, konflikti uloga
Kultura	Visoka produktivnost, kultura sklona nasilništvu
Rukovođenje	Narcističko, samouvećavajuće, eksploatacija drugih radi lične koristi, anti-subordinantno ponašanje (protiv podređenih), usmerenost na sopstvene interese, moć i ambiciju, grandiozne vizije organizacije, slaba komunikacija, odsustvo responsivnosti na nasilno ponašanje na radnom mestu
Članovi	Slepa lojalnost radnika organizaciji, slaba organizacija zaposlenih (sindikati npr.) i slabe relacije između zaposlenih i menadžmenta, opažena niska sigurnost posla, nedovoljna podrška od strane porodice i kolega
Okruženje	Visoko kompetitivno okruženje, smanjenje učešća na tržištu

Posledice mobinga



# Zdravstvene posledice

- **Fizički poremećaji:** koronarno oboljenje, hipertenzija, gastrointestinalni problemi, glavobolje... iznenadna smrt.
- **Psihosomatski simptomi:** poremećaji spavanja, poremećaji ishrane, problemi zavisnosti i generalizovani stres i iscrpljenosti
- **Psihosocijalni simptomi:** negativna percepcija okoline, usamljenost, odbačenost, smanjeno zadovoljstvo poslom, udaljavanje od partnera i opšti negativni uticaj na život van posla.
- **Psihološki simptomi:** anksioznost, depresija, paranoja i suicidalne ideacije i ponašanja mogu biti veoma teški
- **Simptomi povezani s identitetom:** osećanje stigmatizovanosti, bespomoćnost, inferiornost, stid i poniženost, narušen lični i profesionalni doživljaj selfa
- Mobing ne ostavlja jednake posledice na svaku osobu

# Posledice po porodične i socijalne relacije

## Porodica

- Članu porodice koji je žrtva mobinga potrebna je podrška
- Članovi porodice mogu dovesti u pitanje težinu zlostavljanja koju im žrtva iskazuje, i mogu početi da se pitaju da li je žrtva na neki način prouzrokovala zlostavljanje.
- Usled produžene prirode mobinga, resursi članova porodice da pruže podršku i ohrabrenje mogu biti dovedeni do granice, što potencijalno može izazvati dodatno osećanje krivice koje i inače oseća žrtva mobinga.

# Posledice po porodične i socijalne relacije

## Saradnici i prijatelji

- Uloga prijatelja i saradnika može biti izvor značajnih razočarenja za žrtvu mobinga.
- Ako očekivana podrška izostane, osoba se upušta u uznemirujuće samorefleksije o prirodi ovih odnosa pre mobinga i može početi da preispituje i sumnja u svoje prosuđivanje.
- Nedostatak podrške od strane kolega i prijatelja tokom mobinga stvara **osećanje nepoverenja koje može biti generalizovano na druge relacije.**

# Posledice po karijeru

Ostati ili napustiti posao na kom je osoba izložena mobingu?

- Ostanak: verovatnoća daljeg izlaganja mobingu, čak i optuživanja za njega
- Napuštanje: gubitak prihoda, beneficija, uskraćivanje preporuka što otežava novo zaposlenje, ugrožavanje profesionalne reputacije...
- Trajni efekti mobinga u vidu uticaja na samopoštovanje i gubitak poverenja i uživanja u radnom okruženju utiču na ponašanje i radni učinak osobe u novom radnom okruženju