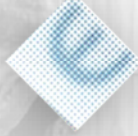


Ekonomski fakultet
Univerzitet u Beogradu



Uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji

Mentor:
prof. dr Mirjana Petković

Student:
Miodrag Dojčinović 07/1321

Maj 2009.

Sadržaj

1.	Uvod	2
2.	Uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji	3
	2.1. Šta je to mobing?	3
	2.2. Stilovi liderstva i njihov uticaj na mobing	7
	<i>Hotorn i Ajova studije</i>	8
	<i>Fidlerov model liderstva</i>	10
3.	Zaključak	13

Uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji

- Šta je to mobing?
- Stilovi liderstva i njihov uticaj na mobing u organizaciji

Uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji

Miodrag Dojčinović 07/1321

1. Uvod

Stil liderstva ili vođstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između menadžera i saradnika, kao i ostalih zaposlenih u organizaciji. Može se definisati i kao način na koji menadžer usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje. Stil liderstva može biti značajan faktor koji utiče na stvaranje pogodnog terena za pojavu mobinga u organizaciji. Mobing ili psihičko zlostavljanje na radnom mestu je pojava kojoj se u svetu posvećuje velika pažnja još od osamdesetih godina prošlog veka, a u poslednje vreme se o mobingu sve češće govori i u našoj zemlji.

Na početku rada objašnjavamo pojam mobinga, njegove osnovne karakteristike i pojavne oblike. Zatim pristupamo definisanju stilova liderstva koje na osnovu određenih kriterijuma svrstavamo u klasične i savremene. Analizu uticaja na pojavu mobinga kada su u pitanju klasični stilovi liderstva izvodimo kroz Hotorn i Ajova studije, a kada je reč o savremenim stilovima liderstva analiza je izvršena kroz Fidlerov model. Na samom kraju ističemo razlike između menadžera koji vrše mobing i onih koji to ne rade i koji imaju prave osobine lidera.

Šta je to mobing?

- *mob* – agresivna grupa, rulja
- *mobbish* – prostački, vulgarno



- *mobbing* – bučno navaliti, nasrnuti u masi, maltretirati nekoga
- *bullying, work abuse, employee abuse*



Uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji

Miodrag Dojčinović 07/1321

2. Uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji

2.1. Šta je to mobing?

Mobing je pojava tipična za svet životinja. Posebno je izražena kod vukova koji ponekad iz svog čopora oteraju najslabijeg člana, osuđujući ga tako da luta sam bez potpore ostalih članova čopora.

Izraz mobing potiče od engleskih reči “mob”, što u prevodu na srpski jezik znači - agresivna grupa, rulja, gomila, ološ i “mobbish” – prostački, grubo, vulgarno, tako da se reč “mobbing” prevodi kao - bučno navaliti, nasrnuti u masi, maltretirati nekoga. Mobing kao pojam se prvi put sreće kod Hajnca Lejmana (*Leymann*), švedskog psihologa nemačkog porekla, koji je kao mobing opisao specifično devijantno ponašanje na radnom mestu. On je ovaj izraz preuzeo iz etologije Konrada Lorenca (*Conrad Lorenz*), koji kao mobing prikazuje ponašanje životinja koje odaberu jednog svog člana, etiketiraju ga kao nepoželjnog i počinju da ga proganjaju. U literaturi se osim termina mobing (uglavnom u švedskoj, nemačkoj i italijanskoj literaturi) koriste i termini “*bullying*” (zemlje engleskog govornog područja), “*work abuse*” ili “*employee abuse*” (SAD).

Bez obzira na to kako ovu pojavu nazivamo, ona znači psihičko zlostavljanje, psihičko maltretiranje, moralno ponižavanje na poslu. Pod mobingom se ne smatraju spletkarenja manjeg obima i uobičajeni tračevi jer mobing može da se izjednači sa pravom agresijom koja se odvija u etapama i isplanirano.

Šta je to mobing?

- **Mobing** je psihičko maltretiranje koje se *ponavlja* putem akcija kojima je cilj ili posledica degradacija radnikovih radnih uslova, koja mogu prouzrokovati napad i naneti štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, narušiti fizičko i mentalno zdravlje ili kompromitovati žrtvinu profesionalnu budućnost.

(francuski Zakon socijalne modernizacije)

često i tokom dužeg vremenskog perioda

Uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji

Mirodrag Dojčinović 07/1321

Prvu zvaničnu definiciju mobinga dao je pomenuti Hajnc Lejman 1984. godine. Po njemu “mobing ili psihološki teror na radnom mestu odnosi se na neprijateljsku i neetičnu komunikaciju koja je usmerena od strane jednog ili više pojedinaca prema, uglavnom, jednom pojedincu, koji je zbog mobinga gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan i u nemogućnosti je da se odbrani, i zadržava se u toj poziciji pomoću stalnih mobing aktivnosti. Te aktivnosti se odvijaju sa visokom učestalošću i u dužem vremenskom razdoblju. Zbog visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja to maltretiranje dovodi do značajne mentalne, psihosomatske i socijalne patnje.”¹

Prema Lejmanu, ovi postupci se vrše često (najmanje jednom nedeljno) i tokom dužeg vremenskog perioda (najmanje šest meseci). Pored navedene definicije, Lejman navodi 45 suptilnih aktivnosti koje se mogu prepoznati u procesu mobinga, koji se tiče napada na ličnost, socijalne kontakte, ometanja komunikacija, širenje neistina, itd.

Međutim, po nekim autorima najpotpunija definicija je navedena u francuskom Zakonu socijalne modernizacije iz 2002. godine:

“Mobing je psihičko maltretiranje koje se ponavlja putem akcija kojima je cilj ili posledica degradacija radnikovih radnih uslova, koja mogu biti prouzrokovati napad i naneti štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, narušiti fizičko i mentalno zdravlje ili kompromitovati žrtvinu profesionalnu budućnost.”²

Mobing kao specifičan oblik ponašanja na radnom mestu predstavlja široko rasprostranjenu pojavu čije se posledice mogu odraziti na društveno okruženje, radnu sredinu i na pojedinca koji je žrtva agresije. Mobing se javlja kao posledica nedostatka komunikacijskih veština menadžmenta i nesposobnosti da se kvalitetno odgovori zahtevima dobrog rukovođenja, dakle kao posledica neadekvatnih interpersonalnih i konceptualnih veština menadžmenta.

Potencijalne žrtve i mobing aktivnosti

➤ Potencijalne žrtve – najčešće osobe koje su prijavile nepravilnosti u radu, starije osobe pred penzijom, i *mladi radnici*

➤ Preovlađujuće osobine “tipične žrtve” – visoka motivisanost i odgovornost na radu, spremnost na ukazivanje grešaka i propusta, borbenost

Mobing aktivnosti	
Napadi na mogućnost komuniciranja	posebni komentari menadžmenta; prekidi tokom govora; uskraćivanje kontakata; stalno prekidanje; vikanje na žrtvu; davanje nepotpunih uputstava;
Napadi na ličnost i socijalne kontakte	kolege ne razgovaraju sa žrtvom; žrtva se izoluje u prostorije udaljene od ostalih zaposlenih; zabranjuju se kontakti sa žrtvom;
Napadi na ličnu reputaciju	širenje tračeva; ismejavanje; iskorišćavanje slabosti; vređanje; imitiranje hoda, glasa, pokreta; šale na račun nacionalnosti, privatnog života; dovođenje u pitanje odluka žrtve, seksualne ponude;
Napadi na kvalitet rada	žrtvi se ne daju zadaci ili joj se prepuštaju besmisleni poslovi (sindrom “praznog stola”); svakodnevne kritike i prigovori; zatrpavanje besmislenim poslovima (sindrom “punog stola”); uskraćivanje informacija; preterana kontrola; slaba ocena rezultata rada;
Napadi na psihičko zdravlje	prisiljavanje na obavljanje opasnih poslova; pretnje fizičkim nasiljem; namerno izazivanje stresa; direktno nasilje; seksualno uznemiravanje i zlostavljanje;

Uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji

Mirodrag Dojčinović 07/1321

Potencijalne žrtve mobinga su najčešće osobe koje su prijavile nepravilnosti u radu ili nepoštovanje zakona, zatim mladi radnici, starije osobe pred penzijom. Žrtve mogu biti i radnici koji iz bilo kog razloga nisu simpatični rukovodiocu ili radnom okruženju. Preovlađujuće osobine “tipične žrtve” mobinga su: visoka motivisanost i odgovornost na radu, spremnost na ukazivanje grešaka i propusta, borbenost i uverenje da je pravda dostižna, itd.

Lejman je mobing aktivnosti podelio u nekoliko kategorija:

1. *Napadi na mogućnost komuniciranja* – posebni komentari menadžmenta; prekidi tokom govora; uskraćivanje kontakata; stalno prekidanje; vikanje na žrtvu; davanje nepotpunih uputstava;
2. *Napadi na ličnost i socijalne kontakte* – kolege ne razgovaraju sa žrtvom; žrtva se izoluje u prostorije udaljene od ostalih zaposlenih; zabranjuju se kontakti sa žrtvom;
3. *Napadi na ličnu reputaciju* - širenje tračeva; ismejavanje; iskorišćavanje slabosti; vređanje; imitiranje hoda, glasa, pokreta; šale na račun nacionalnosti, privatnog života; dovođenje u pitanje odluka žrtve, seksualne ponude;
4. *Napadi na kvalitet rada* – žrtvi se ne daju zadaci ili joj se prepuštaju besmisleni poslovi (sindrom “praznog stola”); svakodnevne kritike i prigovori; zatrpavanje besmislenim poslovima (sindrom “punog stola”); uskraćivanje informacija; preterana kontrola; slaba ocena rezultata rada;
5. *Napadi na psihičko zdravlje* – prisiljavanje na obavljanje opasnih poslova; pretnje fizičkim nasiljem; namerno izazivanje stresa; direktno nasilje; seksualno uznemiravanje i zlostavljanje;

Vrste mobinga

- **Vertikalni** – kada nadređeni vrši mobing na jednog podređenog radnika, ili čitavu grupu zaposlenih (iako ređe vertikalni mobing se može javiti i u suprotnom pravcu)
- **Horizontalni** - pojava mobing aktivnosti između radnika koji su na istom položaju u hijerarhijskoj strukturi.

Empirijska istraživanja ukazuju da se najčešće javlja vertikalni mobing



Uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji

Miodrag Dojčinović 07/1321

Polazeći od sadržaja i ciljeva mobing aktivnosti i činjenice ko je žrtva, a ko zlostavljač (mober), mobing može biti vertikalni i horizontalni.

Vertikalni mobing nastaje kada nadređeni vrši mobing na jednog podređenog radnika, ili ako je mobing serijski onda su žrtve mobinga određena grupa zaposlenih, dok se ne ostvari određeni cilj (i to se naziva strateški mobing - bossing). Vertikalni mobing, iako ređe, može biti vršen i u suprotnom pravcu, kada grupa radnika vrši mobing nad jednim pretpostavljenim. U uslovima promena u preduzeću koje se reflektuju na broj zaposlenih, stvaraju se uslovi za pojavu mobinga uopšte, a posebno strateškog mobinga čiji je cilj da se nepoželjni radnici udalje sa posla. Proces privatizacije i restrukturiranja preduzeća u zemljama u tranziciji praćen je otpuštanjem viškova zaposlenih, pa je otuda i sve češća primena mobinga kako bi se radnici naterali da sami napuste radno mesto.

Horizontalni mobing karakteriše pojava mobing aktivnosti između radnika koji su na istom položaju u hijerarhijskoj strukturi. Motivi za preduzimanje neprijateljskih postupaka mogu biti lične prirode (antipatija, zavist, ljubomora) ili želja da se kolega eliminiše kako bi se sačuvalo radno mesto ili položaj. Ova vrsta mobinga izražena je u situacijama kada se grupa radnika udružuje protiv jednog zaposlenog koji se “žrtvuje” i služi kao ventil frustracije ili osvetu.

Empirijska istraživanja ukazuju na to da se vertikalni mobing najčešće javlja, i to kao što je rečeno uglavnom u smeru odozgo na dole.

Stilovi liderstva i njihov uticaj na pojavu mobinga u organizaciji

Kriterijumi bazični za razlikovanje stilova liderstva:

- pristup menadžera motivisanju podređenih
 - način na koji vođa donosi odluke
 - izvori moći koje koristi da ostvari uticaj na podređene
 - sposobnost menadžera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama
-
- Razlikujemo klasične i savremene stilove liderstva

Uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji

Miodrag Dojčinović 07/1321

2.2. Stilovi liderstva i njihov uticaj na mobing

Stil liderstva je način na koji se uspostvaljaju odnosi između menadžera i saradnika, kao i ostalih zaposlenih u preduzeću. On izražava prirodu interakcije između vođe i sledbenika.

Karakteristike stilova liderstva su brojne, ali postoji nekoliko kriterijuma koji su bazični za njihovo razlikovanje: pristup menadžera motivisanju podređenih (da li se koristi prinuda ili podsticaj); način na koji menadžer (vođa) donosi odluke; izvori moći koje koristi da ostvari uticaj na podređene; sposobnost menadžera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama (fleksibilnost). Polazeći od ovih kriterijuma razlikujemo klasične i savremene stilove liderstva.

Klasični stilovi liderstva su izvedeni iz najstarijih i najpoznatijih studija vođstva, u koje se ubrajaju: Hotorn, Ajova, Ohajo i Mičigen studije. Za analizu uticaja stila liderstva na pojavu mobinga korišćene su Hotorn i Ajova studije.

Savremeni modeli vođstva su zasnovani na situacionom ili kontigentnom pristupu vođstvu, prema kojem su različiti stilovi vođstva različito efikasni u različitim situacijama. U okviru kontigentnog pristupa razvili su se brojni modeli vođstva, od kojih su u literaturi najviše obrađivani: Fidlerov model, Hersi Blanšarov model, Model "put-cilj", i Vrum-Jetonov model. Za analizu uticaja stila liderstva na pojavu mobinga od savremenih pristupa korišćen je Fidlerov model.

Klasični stil – Hotorn i Ajova studije

1) Autokratski stil liderstva

- ❖ *lider sam donosi odluke*
- ❖ *lider nema poverenje u podređene, koristi prinudu*
- ❖ *sposobnost prilagođavanja - ograničena*



*potencijalno "pogodan" za pojavu vertikalnog mobinga
moguća pojava horizontalnog mobinga*

Uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji

Miodrag Dojčinović 07/1321

Hotorn i Ajova studije

Hotorn i Ajova studije su poznate kao pionirske studije o liderstvu, koje su u analizu ovog problema uvele naučnu metodologiju. Ove studije su ispitivale uticaj tri stila liderstva na ponašanje i performanse: 1) autokratski, 2) demokratski, 3) liberalni stil liderstva.

Autokratski stil liderstva se odlikuje time što menadžer ili lider sam donosi odluke. On nema poverenja u podređene, koristi prinudu kao sredstvo za uticaj na ponašanje zaposlenih, uticaj na podređene ostvaruje koristeći formalni autoritet, odnosno poziciju. Sposobnost prilagođavanja su ograničene, što ovaj stil čini nefleksibilnim. Iz ovih karakteristika možemo zaključiti da autokratski stil liderstva može pogodovati pojavi vertikalnog mobinga u organizaciji, i to naravno odozgo na dole. Prinuda kao sredstvo uticaja na ponašanje zaposlenih i nepoverenje u podređene su upravo ti faktori koji ovaj stil čine potencijalno "pogodnim" za pojavu vertikalnog mobinga. Ne treba zanemariti i nefleksibilnost ovog stila kao i način donošenja odluka (individualno bez uključivanja zaposlenih) što takođe može uticati na pojavu vertikalnog mobinga, ukoliko u organizaciji postoji osoba sa osobinama "tipičnim za žrtvu" kao što su: visoka motivisanost na radu, spremnost na ukazivanje grešaka i propusta. Kod autokratskog stila vođenja, takođe je moguća pojava horizontalnog mobinga, a s obzirom da lider nema mnogo poverenja u podređene, i individualno donosi odluke, može ostati "slep" na pojavu horizontalnog mobinga koji će negativno uticati ne samo na pojedinca – žrtvu, već i na čitavu njegovu organizaciju.

Klasični stil – Hotorn i Ajova studije

2) *Demokratski stil liderstva*

- ❖ veća uključenost podređenih u odlučivanje
- ❖ veće poverenje u podređene
- ❖ delegiranje autoriteta, traženje sugestija i mišljenja o različitim problemima



mogućnost neutralisanja pojave vertikalnog i horizontalnog mobinga

3) *Liberalni stil liderstva*

- ❖ puna uključenost u rad svih zaposlenih, u koje menadžer ima puno poverenje
- ❖ u preduzećima koja su strukturirana po timovima i radnim grupama
- ❖ lider je prvi među jednakima



iako na prvi pogled izgleda da bi ovakav stil liderstva u mnogome smanjio potencijal za pojavu mobinga, eksperimentalna provera govori da u nekim situacijama može proizvesti dezorganizaciju, nedisciplinu i kaos (povoljno tle za pojavu mobinga)

Uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji

Miodrag Dojčinović 07/1321

Demokratski stil liderstva se odlikuje većom uključenošću podređenih u odlučivanje, većim poverenjem u podređene i verom u spremnost i voljnost podređenih da se uključe u proces odlučivanja i da preuzmu odgovornost. Dolazi do delegiranja autoriteta, sa vrha preduzeća na niže nivoe, i traženje sugestija i mišljenja o datim problemima, dakle uspostavlja se interakcija u obliku povratne sprege. Obezbeđena je participacija zaposlenih, rešavanje problema tamo gde su nastali, prikupljanje ideja od zaposlenih, fleksibilnost organizacije, bolje ekonomske i organizacione performanse. Jasno je da ukoliko mobing nije iniciran sa samog vrha organizacije, neutralisanje pojave vertikalnog mobinga na nižim nivoima, ali i horizontalnog se može veoma efikasno izvršiti s obzirom na dobru komunikaciju i prikupljanje ideja od zaposlenih, kao i spremnost da se problemi reše tamo gde su i nastali. Ohrabrivanje participacije zaposlenih ovde za razliku od autokratskog stila pogoduje osobama koje su visoko motivisane na radu, spremne na ukazivanje grešaka i propusta, spremne da izlažu svoje ideje i stavove.

Liberalni stil liderstva se odlikuje punom uključenošću svih zaposlenih, u koje menadžer ima puno poverenje, a oni se osećaju potpuno slobodni da diskutuju o svim pitanjima. Ovaj stil se primenjuje u preduzećima koja su strukturirana po timovima i radnim grupama, u kojima se obavljaju složeni poslovi, koji podrazumevaju sofisticirana znanja i visoko obrazovane ljude, koji ne trpe ograničenja i šablone. Lider je prvi među jednakima. Iako posmatrajući karakteristike možemo doneti zaključak da bi ovakav stil liderstva u mnogome umanjio potencijal za pojavu mobinga, putem eksperimentalne provere svih stilova došlo se do zaključka da liberalno liderstvo u nekim situacijama može proizvesti dezorganizaciju, nedisciplinu i kaos, što može biti povoljno tle za pojavu mobinga, primarno horizontalnog uzimajući u obzir poziciju lidera.

Fidlerov model liderstva

Tehnika se bazira na merenju stavova lidera grupe o članovima grupe sa kojima su najlošije radili i sarađivali (LPC skala)

- 1) Lider sa niskim LPC rejtingom – orijentisan ka zadacima, logično je da negativno okarakterise zaposlene koji ne doprinose dobrim rezultatima

potencijalni mober

- 2) Lider sa visokim LPC rejtingom – posvećen izgradnji što boljih međuljudskih odnosa

značajno smanjen prostor za pojavu mobinga

Uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji

Miodrag Dojčinović 07/1321

Fidlerov model liderstva

Fidlerov model liderstva je izgrađen na bazi odnosa između stila liderstva i povoljnosti situacije (u kom stepenu menadžer može da kontroliše, utiče ili predviđa posledice određenog ponašanja). Tehnika koju je Fidler razvio bazira se na merenju stavova lidera grupe o članovima grupe sa kojima su najlošije radili i sarađivali. Merenje stavova menadžera izvršeno je primenivanjem LPC (*Least Preferred Co-worker*) skale. U posebno razrađenim upitnicima menadžeri su se opredeljivali, odnosno opisivali svoje stavove prema osbi sa kojom su imali najmanje kvalitetnu saradnju.

Lider sa niskim LPC rejtingom je lider orijentisan ka zadacima, pa je logično da je negativno okarakterisao zaposlene koji ne doprinose dobrim rezultatima. S obzirom da je LPC rejting zasnovan na subjektivnim ocenama menadžera, lider sa niskim LPC rejtingom može biti potencijalni mober.

Lider sa visokim LPC rejtingom je lider koji je posvećen izgradnji što boljih međuljudskih odnosa, dakle menadžeri koji su otvoreni za saradnju i spremni da uvažavaju drugačije mišljenje, što značajno smanjuje prostor za pojavu mobinga.

Lider vs. mober

Karakteristike lidera	Karakteristike mobera
<u>Smernost</u> Sposobnost da se nosi sa ovlašćenjima dok se održava veza i empatija sa drugima. Biti sposoban ceniti humanost drugih i raditi zajedno sa njima. Ovo je ključna komponenta efektivne komunikacije i poštovanja odnosa sa drugima	<u>Arogancija</u> Karakteristika koja se može javiti u vidu ravnodušnog ili apatičnog ponašanja. Ljudi se osećaju zanemareno, da nisu cenjeni, i da su tretirani bez dostojanstva. Komunikacija je na nivou odrasla osoba – dete, umesto da se komunicira na istom nivou.
<u>Integritet</u> Karakteristika koja kreira jasne granice u odnosu sa podređenima, gde ljudi osećaju da su tretirani pošteno i sa dobrim namerama. Strogo, ali pravično.	<u>Obmana</u> Samo-obmana je osnova ove karakteristike, a ljudi osećaju da su izmanipulisani ili iskorišćeni prema rasporedu mobera. Nepravedni postupci, nedoslednost i nejasne granice su takođe karaktersitčne.
<u>Emocionalna kompetencija</u> Dobri lideri su samosvesni. Oni prihvataju svoje emocije i efektivno ih povezuju sa emocijama drugih.	<u>Emocionalna disfunkcija</u> Moberi su često emocionalno disfunkcionalni. Oni imaju potisnute emocije i zato često menjaju raspoloženja. Krive druge za svoje emocije, i često pogrešno interpretiraju namere i emocije drugih ljudi oko njih. To izaziva nepoverenje.

Uticao stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji

Miodrag Dojčinović 07/1321

Razlika između menadžera koji vrše mobing u organizaciji i onih koji to ne rade (a umesto toga vode organizaciju) su velike. Ovde ističemo neke od tih karakteristika: ³

Karakteristike lidera	Karakteristike mobera
<u>Smernost</u> Sposobnost da se nosi sa ovlašćenjima dok se održava veza i empatija sa drugima. Biti sposoban ceniti humanost drugih i raditi zajedno sa njima. Ovo je ključna komponenta efektivne komunikacije i poštovanja odnosa sa drugima	<u>Arogancija</u> Karakteristika koja se može javiti u vidu ravnodušnog ili apatičnog ponašanja. Ljudi se osećaju zanemareno, da nisu cenjeni, i da su tretirani bez dostojanstva. Komunikacija je na nivou odrasla osoba – dete, umesto da se komunicira na istom nivou.
<u>Integritet</u> Karakteristika koja kreira jasne granice u odnosu sa podređenima, ali ljudi osećaju da su tretirani pošteno i sa dobrim namerama. Strogo, ali pravično.	<u>Obmana</u> Samo-obmana je osnova ove karakteristike, a ljudi osećaju da su izmanipulisani ili iskorišćeni prema rasporedu mobera. Nepravedni postupci, nedoslednost i nejasne granice su takođe karaktersitčne.
<u>Emocionalna kompetencija</u> Dobri lideri su samosvesni. Oni prihvataju svoje emocije i efektivno ih povezuju sa emocijama drugih.	<u>Emocionalna disfunkcija</u> Moberi su često emocionalno disfunkcionalni. Oni imaju potisnute emocije i zato često menjaju raspoloženja. Krive druge za svoje emocije, i često pogrešno interpretiraju namere i emocije drugih ljudi oko njih. To izaziva nepoverenje.

Lider vs. mober

Karakteristike lidera	Karakteristike mobera
<u>Saradnja</u> Dobri lideri rade sa drugima kako bi dostigli kreativne i velike rezultate. Oni dele rezultate sa drugima i zajedno slave postignuća. Oni su timski igrači, a kada je potrebno izaći će ispred tima i preuzeti lidersku ulogu.	<u>Autokratičnost</u> Moberi nisu timski igrači (<i>one-man or one-women bands</i>). Oni dominiraju, uništavaju i dele timove. Oni često personalizuju konflikte i ne bave se adekvatnim pitanjima za njihovo rešavanje. Oni su često nesigurni i to maskiraju šarmom ili se prikazuju samouvereno.
<u>Inspiracija</u> Vođa inspiriše i izvlači najbolje iz ljudi. Oni šire zajedničku viziju i generišu odanost među ljudima.	<u>Prinuda</u> Moberi pokušavaju da nametnu sopstvenu viziju i tada koriste prinudu i pretnje da bi dobili podršku drugih. Oni kreiraju okruženje nesigurnosti i straha, jer se često osećaju ugroženo zbog sposobnosti drugih.

Uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji

Miodrag Dojčinović 07/1321

Karakteristike lidera	Karakteristike mobera
<u>Saradnja</u> Dobri lideri rade sa drugima kako bi dostigli kreativne i velike rezultate. Oni dele rezultate sa drugima i zajedno slave postignuća. Oni su timski igrači, a kada je potrebno izaći će ispred tima i preuzeti lidersku ulogu.	<u>Autokratičnost</u> Moberi nisu timski igrači (<i>one-man or one-women bands</i>). Oni dominiraju, uništavaju i dele timove. Oni često personalizuju konflikte i ne bave se adekvatnim pitanjima za njihovo rešavanje. Oni su često nesigurni i to maskiraju šarmom ili se prikazuju samouvereno.
<u>Inspiracija</u> Vođa inspiriše i izvlači najbolje iz ljudi. Oni šire zajedničku viziju i generišu odanost među ljudima.	<u>Prinuda</u> Moberi pokušavaju da nametnu sopstvenu viziju i tada koriste prinudu i pretnje da bi dobili podršku drugih. Oni kreiraju okruženje nesigurnosti i straha, jer se često osećaju ugroženo zbog sposobnosti drugih.



3. Zaključak

U ovom radu obrađivana je pojava mobinga, kao i uticaj stila liderstva na pojavu mobinga u organizaciji. Mobing kao specifičan oblik ponašanja na radnom mestu predstavlja široko rasprostranjenu pojavu čije se posledice mogu odraziti na društveno okruženje, radnu sredinu i na pojedinca koji je žrtva agresije. Mobing se javlja kao posledica nedostatka komunikacijskih veština menadžmenta i nesposobnosti da se kvalitetno odgovori zahtevima dobrog rukovođenja, dakle kao posledica neadekvatnih interpersonalnih i konceptualnih veština menadžmenta. Kako mnoge svetske studije pokazuju, organizacije trpe velike finansijske troškove zbog negativnog uticaja mobinga, koji se ogleda u padu produktivnosti, čestim odsustvima sa posla, kao i troškovima koje kompanija mora da plati u slučaju dokazivanja mobinga na sudu. Zato je i za studente veoma važno da se na vreme upoznaju sa pojmom mobinga, da bi sutra, kao budući mladi stručnjaci znali da prepoznaju prve signale mobinga bilo da se sprovodi nad njima, bilo da se javlja u sektoru koji im je poveren kao mladim menadžerima.