

# Tamna strana rada: Mobbing - zlostavljanje na radnom mjestu

---

Miličević, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:476202>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



Repository / Repozitorij:

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Preddiplomski studij psihologije

Ivana Miličević

**Tamna strana rada: Mobbing - zlostavljanje na radnom mjestu**

Završni rad

Mentor: doc.dr.sc. Ana Jakopec

Osijek, 2018.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Preddiplomski studij psihologije

Ivana Miličević

**Tamna strana rada: Mobbing - zlostavljanje na radnom mjestu**

Završni rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: doc.dr.sc. Ana Jakopec

Osijek, 2018.

## SAŽETAK

Svrha je ovoga rada prikazati i onu tamniju, u velikom broju slučajeva, izostavljenu stranu poslovanja, u prvom redu prouzrokovanu pojačanim stresom svijeta u kojem živimo. Odnosno, prikazati mobing kao oblik kontraproduktivnoga radnoga ponašanja koji šteti ne samo pojedincu i organizaciji, već i širokoj mreži odnosa socijalnoga sustava. Mobing ima relativno kratku povijest, no unatoč tome, brojnim se definicijama pokušalo dati detaljniji opis i razumijevanje njegovoga postanka. Zahvaljujući istraživanjima, lista se mobizirajućih aktivnosti proširila i ponudila sliku običnim ljudima za njegovo lakše prepoznavanje u svrhu sprječavanja daljnjega zlostavljanja na radnome mjestu. Uz isto, ovaj rad nudi prikaz uzroka mobinga, polazeći od nas samih, odnosno kako određene ljudske osobine ličnosti i karakteristike mogu biti potencijalne za postati ili zlostavljačem ili žrtvom, preko socijalnih, do onih uzroka koji su ljudi svojim *dobrim/lošim* djelovanjem stvorili unutar određenih radnih organizacija. Nadalje, bit će objašnjene progresivne faze razvoja mobinga i u kakvim se sve oblicima mobing može pojaviti s obzirom na distribuciju moći i položaja unutar organizacije. Također, mobing dovodi do brojnih posljedica, bilo na zdravstvenom ili socijalnom statusu pojedinca, te se važnost njegova prepoznavanja očituje u poznavanju tih posljedica kao i upoznatosti sa patologijom koju mobing može prouzrokovati. I za kraj, navode se tri oblika preventivnih aktivnosti i četiri oblika intervencija stvorenih u svrhu iskorjenjivanja mobinga na radnome mjestu te stvaranja zdravijega i plodnijega društva u kojem živimo.

*Ključne riječi:* stres, mobing-zlostavljanje na radnom mjestu, posljedice mobinga, prevencija i intervencija mobinga

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. MOBING I NJEGOVE ODREDNICE.....	2
2.1.Povijest nastanka i definicije.....	3
2.2.Ponašanja koja karakteriziraju mobing na radnom mjestu.....	4
2.3.Što uzrokuje mobing?.....	5
2.4.Zlostavljač i žrtva mobinga.....	6
2.4.1. Zlostavljač ( <i>mober</i> ).....	6
2.4.2. Žrtva mobinga.....	7
2.5.Kako se razvija mobing?.....	8
2.6.Vrste mobinga.....	11
2.6.1. Vertikalni ( <i>okomiti</i> ) mobing.....	12
2.6.2. Horizontalni ( <i>vodoravni</i> ) mobing.....	13
3. POSLJEDICE MOBINGA.....	14
3.1. Patologija uzrokovana mobingom.....	15
4. PREVENTIVNE I INTERVENCIJSKE AKTIVNOSTI.....	16
5. ZAKLJUČAK.....	19
6. LITERATURA.....	21

## 1. UVOD

U narodu se često spominje izreka „svaka medalja ima dvije strane“, a korijeni se njezine istinitosti mogu razumjeti i u kontekstu organizacijskoga života. Ono što Argyle (2004; prema Brudnik-Dabrowska, 2014) prepoznaje kao važnost i bit posla je to da ono predstavlja srž života odrasle osobe koji mu omogućava egzistenciju i ispunjavanje onoga za što je osoba rođenjem predisponirana. Suvremeni se čovjek zbog galopirajuće globalizacije, nalazi pred izazovom iskazivanja sve veće umješnosti prilagodbe svijetu u kojem živi (Šoljan, Josipović-Jelić i Jelić Kiš, 2008). Tako pojedinac dolazi u doticaj sa raznovrsnijim i složenijim međuljudskim dodirima u odnosu na prošlost i ulazi u rizičnije suradnje sa ljudima, koji sa jedne mogu izroditi pozitivnim, a sa druge strane negativnim osjećajima zadovoljstva kao posljedica napetosti, svađa, sukoba te globalno slabije kvalitete radnih uvjeta i odnosa. Isti ti dodiri mogu ohrabriti čovjeka, potaknuti njegovu kreativnost, volju i motivaciju za napretkom, a u isto vrijeme, samo u drugačijem kontekstu, dovesti do strmovitoga pada (Poredoš i Kovač, 2004).

Budući da se nalazimo u svijetu turbulentnih odnosa i brzih promjena, pojedinci se nastoje što uspješnije nositi i oduprijeti stresu s kojim se suočavaju. Stanje stresa na radnome mjestu definira se kao skup vrlo štetnih i ozbiljnih fizioloških, psiholoških i bihevioralnih reakcija na one situacije u kojima zahtjevi posla nadvladavaju pojedinčeve sposobnosti, mogućnosti i potrebe (Sauter i Murphy, 1999; prema Poredoš i Kovač, 2004), a prouzrokovane su ponašanjima sličnima zahtjevnijim količinama posla na radnome mjestu, pritiscima vremenskoga roka, ograničenjem vremena za ispunjavanje radnih zadataka, zahtjevima za prilagođavanje brzim promjenama i slično. Stres na radnome mjestu prisutan je gotovo kod svakog trećeg zaposlenika Europske unije, odnosno kod 28% ili 41, 2 milijuna zaposlenika, od čega veći broj čine žene u odnosu na muškarce (Beganlić, Pranjić, Brković, Batić-Mujanović i Herenda, 2009). Danas, stres predstavlja glavni okidač koji potencijalno dovodi do zlostavljanja na radnome mjestu, a upravo takvo zlostavljanje danas je u svijetu poznato pod nazivom mobing (Slavić, 2014).

Mobing predstavlja oblik nasilja, karakteriziran kao psihičko zlostavljanje ili maltretiranje, psihički teror ili moralno zlostavljanje koje se događa isključivo na radnome mjestu, te upravo to obilježje čini istaknutu razliku ovoga psihičkoga zlostavljanja od drugih (Pražetina Kaleb, 2012). Zapf (1999) smatra kako je mobing ozbiljna forma društvenoga stresora na radnome mjestu. Stoga, Yaman (2015) svojim istraživanjem pokazuje jasnu povezanost mobinga i stresa. Odnosno, kako se aktivnosti mobinga primjerice ponižavanje,

diskriminacija, seksualno uznemiravanje i komunikacijske barijere nalaze u pozitivnoj korelaciji sa stresom. Statistički značajna povezanost mobinga i stresa ( $r = .27, p < .05$ ) dovodi do zaključka kako izraženije mobizirajuće aktivnosti dovode do pojačanoga stresa, kao i da stres na radnome mjestu može dovesti do izražavanja sve veće prisutnosti zlostavljanja, to jest oblikovanja činjenice kako mobing ostavlja direktni utjecaj na stvaranje stresa.

Stoga, mobing nije svakodnevna uredska svađa sa radnim kolegom ili nadređenim, već ozbiljni društveni problem koji je u mogućnosti ostaviti trajne posljedice pojedincu i društvu, ali i poduzeću stvoriti ogromne financijske gubitke koji se mogu izraziti na ekonomsku politiku države (Pintarić, 2017). Primjerice, u Njemačkoj je jedan radnik, koštao poduzeće između 25 i 75 tisuća eura godišnje zbog gubitaka uzrokovanih izbjavanjem sa posla zbog prijavljenoga bolovanja, pogreški u radu, smanjene produktivnosti i slično uzrokovanim mobingom (Pražetina Kaleb, 2012). Mobing predstavlja „pošast“ današnjega svijeta koja zbog tragova poput gubitka profesionalnog ugleda, materijalnoga gubitka, propasti karijere, zdravstvenih problema, osjećaja obezvrijeđenosti, diskreditiranosti, degradiranosti i slično sve više dobiva na značaju (Duffy i Sperry, 2007). Velika važnost se stavlja na njegovu prevenciju i intervencijske aktivnosti sa ciljem zaštite i sprječavanja štetnih posljedica koje ono ima za zaposlenike, organizaciju, ali i za zaštitu državnih gubitaka stvorenih zbog velikih troškova zdravstvenih i mirovinskih sustava usmjerenima prema žrtvama mobinga. Stoga, ovaj rad nudi pregled literature i istraživanja sa svrhom upoznavanja sa fenomenom mobinga, njegovih odrednica, posljedicama kakve ostavlja iza sebe te saznavanja kakve su preventivne i intervencijske aktivnosti stvorene u svrhu umanjivanja mobizirajućih aktivnosti.

## **2. MOBING I NJEGOVE ODREDNICE**

Mobing je oblik kontraproaktivnoga radnoga ponašanja sa karakteristikama neetičkoga ponašanja među suradnicima ili nadređenima, među nadređenima i podređenima ili od trećih osoba s kojima radnik/radnica dolazi u doticaj (Borić, Šinko i Prlenda, 2009). U većini slučajeva, odnosi se na periodično ili trajno psihičko ponižavanje (Pintarić, 2017). Isto tako, mobing je i psihičko zlostavljanje koje predstavlja nedopustiv način ponašanja na radnome mjestu kojim se počinitelj služi za ugrožavanje ne samo dostojanstva, već i časti i ugleda druge osobe (Koić, Mustajbegović i Ivezić, 2007). Mobing je sustavno usmjerena, planirana akcija koja se učestalo pojavljuje i pred sobom postavlja jasan cilj definiran kao

uništenje žrtve, pritom stvarajući ne samo mentalne i psihosomatske već i socijalne posljedice (Kostelić-Martić, 2005).

Riječ mobing (*mobbing*) dolazi od engleske imenice *mob* (*svjetina, rulja, masa*) i engleskog glagola *to mob*, čiji je prijevod u hrvatskom rječniku *bučno navaliti, nasrnuti u masi* (Kostelić-Martić, 2005). Drugi sinonim u hrvatskome jeziku, uz izvornu riječ *mobbing*, je mobing te se prevodi kao „psihičko zlostavljanje“, „psihičko maltretiranje“, „moralno zlostavljanje“, ali se često spominje i bullying, no ono se isključivo odnosi na zlostavljanje učenika od strane vršnjaka ili učitelja te upravo takvo djelovanje čini razliku između dvaju termina (Slavić, 2014; prema Leymann, 1996).

## **2.1. Povijest mobinga i njegova definicija**

Ideja nasilnoga ponašanja preuzeta je iz proučavanja životinjskoga svijeta. Konrad Lorenz je 1963. godine iskoristio naziv *mobbing* za agresivna ponašanja ptica, koje najprije pojedinačno, a zatim udruženo napadaju jednog člana jata s namjerom njegova istjerivanja iz zajednice ili usmrćivanja (Divincova i Sivakova, 2014). Poslije, švedski je liječnik za proučavanje ponašanja djece tijekom školskih odmora preuzeo Lorenzov termin i pomoću njega opisao destruktivno ponašanje male grupe djece prema (najčešće) jednom pojedincu (Heinemann, 1972; prema Leymann, 1996). Heinz Leymann je uočivši slične mehanizme ponašanja među suradnicima u radnoj sredini počeo istraživati fenomen mobinga. No, važno je istaknuti kako su navedeni i opisani primjeri mobinga spomenuti i ranije u knjizi „*Maltretirani radnik*“ iz 1976. godine, autorice C. M. Brodsky (Kostelić-Martić, 2005), što Leymanna čini drugim istraživačem mobinga za razliku od uvriježenoga mišljenja kako je on prvi koji se veže uz tematiku mobinga. No ipak, zahvaljujući njemu prvi put se osamdesetih godina prošloga stoljeća, upotrijebio naziv mobing za nasilna ponašanja na radnome mjestu te je prvi koji je na znanstveni i sustavan način odredio njegove karakteristike, posljedice na zdravlje i osnovao kliniku za pomoć žrtvama mobinga (Pražetina Kaleb, 2011). Na temelju istoga, Leymann je 1984. godine iznio prvu opsežnu, možda i najspominjaniju definiciju mobinga: „Mobing ili psihološki teror na radnome mjestu odnosi se na neprijateljsku i neetičnu komunikaciju koja je sustavno usmjerena od strane jednoga ili više pojedinaca prema, uglavnom, jednom pojedincu, koji je zbog mobinga gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan i u nemogućnosti obraniti se, te držan u njoj pomoću stalnih mobizirajućih aktivnosti. Te aktivnosti odvijaju se s visokom učestalošću (statistička definicija: barem jedanput u tjednu) i u duljem vremenskom razdoblju (statistička definicija: najmanje šest mjeseci)“. Zanimljiva je i definicija Andreje Adams koja smatra kako je mobing ponašanje sa



ciljem podcjenjivanja i degradiranja ljudskih bića pomoću „zlonamjernoga jezika“ i prikrivenih okrutnih djela koja dovode do smanjivanja samopouzdanja i samopoštovanja osobe. Najpotpunija definicija mobinga navedena je u francuskom zakonu o mobingu iz 2002. godine, a ona glasi: „Mobing je psihičko maltretiranje što se ponavlja putem akcija kojemu je cilj ili posljedica degradacija radnikovih radnih uvjeta koje mogu uzrokovati napad i nanijeti štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, naštetiti fizičkom ili mentalnom zdravlju ili kompromitirati žrtvinu profesionalnu budućnost.“ (Kostelić-Martić, 2005).

Bez obzira na odabranu definiciju, mobing nam pokazuje da koliko god neki ljudi bili zreli, isti će svjesno ili nesvjesno, ionako težak i neugodan rad učiniti još gorim (Pražetina Kaleb, 2011).

## **2.2. Ponašanja koja karakteriziraju mobing na radnom mjestu**

U najvećem broju slučajeva, fenomen mobinga počinje promjenama u radnoj klimi. Jednoga dana osoba može „osjetiti“ veću udaljenost nadređenoga ili kolege, manje srdačnosti, pretjerano promatranje, nedostatak ili postupno gubljenje onih sitnica koje čine svakodnevnicu u radnoj sredini primjerice pauzu za kavu, prijateljsko zadirkivanje i slično. U većini slučajeva nakon istih, slijede akcije koje, ovisno o karakteristikama osobe, odnosima i odgovornostima, pripadaju različitim kategorijama mobizirajućih aktivnosti (Kostelić-Martić, 2005). Važno je istaknuti kako brojni autori mobizirajuće aktivnosti dijele u različite kategorije, ali zbog njihove preopširnosti, detaljno se iznosi samo Leymannov kao najcitiranijeg u različitim literaturama.

Leymann (1996; Kostelić-Martić, 2005; Pražetina Kaleb, 2012; Brudnik Dabrowska, 2014) ističe kako se mobizirajuće aktivnosti mogu podijeliti u 5 kategorija: 1) *Napadi na mogućnost adekvatnoga komuniciranja*: ograničavanje ekspresivnosti žrtve, prekidanje razgovora, odbijanje neverbalnih kontakata sa žrtvom, primjerice izbjegavanje pogleda, i slično, 2) *Napadi na mogućnost održavanja socijalnih odnosa*: izoliranje, izbjegavanje i ignoriranje žrtve poput ne pozivanja na zajedničke sastanke, na kavu, svečanosti, zajedničke izlaske i slično, 3) *Napadi na mogućnost održavanja osobne reputaciju*; izmišljanje priča o žrtvi i njezinom privatnome životu, ogovaranje, ismijavanje, vrijeđanje, ponižavanje, zadirkivanje, 4) *Napadi na kvalitetu rada*; kritiziranje, prigovaranje, kontroliranje, stalno kažnjavanje, zatrpavanje zadacima i određivanje kratkih rokova (sindrom „punog“ stola), oduzimanje sredstva za rad (sindrom „praznoga“ stola), davanje besmislenih zadataka, stalno mijenjanje radnih zadatak, podmetanje i falsificiranje dokumenata i slično i 5) *Napadi na zdravlje žrtve*; prisiljavanje žrtve na obavljanje zadataka koji narušavaju zdravlje, negiranje

godišnjih odmora i slobodnih dana, prijetnja fizičkim napadima i fizički napadi, seksualno zlostavljanje. Zanimljivo je i kako Zapf (1999) u kontekstu mobizirajućih aktivnosti razlikuje šest oblika mobinga, a to su organizacijski, socijalna izolacija, napadi na privatnu sferu života, verbalna i fizička agresija i širenje glasina.

Važno je prepoznati navedene aktivnosti budući da svaka dijeli obilježje negativnoga djelovanja i predstavlja „kamen spoticanja“ prema napretku u budućnosti usmjerenima prema žrtvi, organizaciji i društvu.

### **2.3.Što uzrokuje mobing?**

Pitanje je što uzrokuje mobing: jesu li to loši odnosi u radnoj organizaciji i sukobi koji neizbježno nastaju u svim ljudskim zajednicama, pa tako i u poslovnima? Snosi li zlostavljač potpunu krivicu, ili je žrtva svojom prisutnošću dovela do mobinga? (Šoljan, Josipović-Jelić i Jelić Kiš, 2008). Osim uzroka koji se mogu pripisati osobnim karakteristikama zlostavljača i žrtve poput ličnosti, kvalifikaciji, socijalnim vještinama i sl. (Hershcovis, Reich, Parker i Bozeman, 2012; prema Hershcovis, Reich i Niven, 2015) i različitim socijalnim okolnostima (Schuster,1996; prema Zapf, 1999), koje mogu dovesti do mobizirajućeg ponašanja, mobingu se najčešće dolazi zbog neadekvatnih uvjeta i atmosfere unutar organizacije (Leymann, 1996).

Socijalni su uzroci izraženi kao neprijateljstvo, zavist, grupni pritisak i uloga „žrtvenoga jarca“ (Zapf, 1999). Također, u sklopu socijalnih uzroka navode se sukobi koji u određenome trenutku svoje nerješivosti mogu dovesti do mobinga. Mescon, Albert i Khedouri (1998; prema Šoljan, Josipović-Jelić i Jelić Kiš, 2008) definiraju sukobe kao posljedicu neravnomjerne raspodjele sredstava, međuovisnosti zadataka, različitosti ciljeva, percepcija i vrijednosti, individualnoga stila, obrazovanja i kulture.

Kao organizacijski uzrok nastanku mobinga ključna je vladajuća organizacijska kultura, stresori vezani uz posao, organizacija rada i stil rukovođenja (Zapf, 1999). Bowling i Beehr (2006; prema Hershcovis, Reich i Niven, 2015) svojim istraživanjem navode kako upravo ova skupina uzroka pokazuje najveću obećavajuću vrijednost kada govorimo o postanku mobinga. Osjećaj nesigurnosti na radnom mjestu, nizak stupanj autonomnosti i visoka opterećenost radnim zadacima obilježavaju stresnu organizacijsku kulturu koja kao takva dovodi do stvaranja plodnoga tla za nastanak mobinga (De Cuyper, Baillen i De Witte, 2009; prema Hershcovis, Reich i Niven, 2015). Zanimljiv je i nalaz kako su dosada i monotonija prisutna na radnome mjestu važna prilikom nastanku mobinga (Bruusema, Kessler i Spector, 2011; prema Hershcovis, Reich i Niven, 2015). Što se tiče stila vodstva,

Hepworth i Towler (2004; prema Hershcovis, Reich i Niven, 2015) u svome istraživanju pronalaze kako su zlostavljači u najvećoj mjeri opisivali nadređenoga kao manje karizmatičnoga i više zlostavljačkoga, a žrtve sa manjkom poštovanja i podrške (Hauge, Skogstad i Einarsen, 2011; prema Hershcovis, Reich i Niven, 2015). Uz isto, Divincova i Sivakova (2014) ističu kako autoritaran stil vođenja povećava vjerojatnost pojave mobinga u radnoj sredini. Nadalje, nedosljedna kazna, tiraničan način rukovođenja i *laissez-faire* stil vođenja su povezani sa percepcijom nastanka mobinga (Hoel, Glaso, Hetland, Cooper i Einarsen, 2010; prema Hershcovis, Reich i Niven, 2015). Također, percipirana organizacijska nepravda, ako je učestalija, dovodi do mobinga. Koncept se organizacijske pravednosti sastoji od triju različitih vrsta pravednosti; interakcijske, proceduralne i distributivne. Hershcovis i sur. (2007; prema Hershcovis, Reich i Niven, 2015) tvrde kako su sve tri vrste nepravde povezane sa mobingom, ali ipak svojim utjecajem na razvoj mobinga, najviše se ističe interakcijska nepravda (*percepcija nepravde u interpersonalnim odnosima*). Salin (2003; prema Laklija Janković, 2010) iznosi dodatne organizacijske faktore kao objašnjenje pojave i prisutnosti mobinga, a to su: (a) *neuređenost struktura*, primjerice slabija kvaliteta vodstva, izražena permisivnost, percepcija niske ili nikakve kazne za mobing, nedostatak strukture, podijeljenost uloga i slično, (b) *visoka konkurentnost*, primjerice unutarnja kompetencija, sustav nagrađivanja, napredovanja i slično, i (c) *dinamičnost procesa*, primjerice restrukturiranje, privatizacija i druge slične organizacijske promjene koje su ponekad nužne zbog promjene vladajućih trendova u svijetu i borbe za veću konkurentnost na tržištu rada.

Zapf (1999) na temelju toga naglašava da objasniti postanak mobinga nije tako jednostavno kako se čini, već savjetuje da prilikom susreta sa mobingom uputimo dublji pogled u, ionako već zamršenu, sliku situacije prije nego što optužimo tko je „krivac“ neetičkoga ponašanja.

## **2.4. Zlostavljač i žrtva mobinga**

Mnoga istraživanja pokazuju da svatko od nas, u danom trenutku, može postati i zlostavljač i žrtva. Stoga, još jednom je potvrđeno kako su situacijski činitelji najodgovorniji za pojavu mobinga. Također, zanimljiva su i ona istraživanja obilježja zlostavljača i žrtve koja predviđaju mobingom (Kostelić-Martić, 2005)

### **2.4.1. Zlostavljač (mober)**

Zlostavljač je osoba koja psihološki maltretira žrtvu, javnim i privatnim napadima na ličnost radnika, njegov rad i slično. Ispred sebe postavlja cilj eliminacije žrtve, a u svrhu realizacije istoga pronalazi suradnike i uvjerava ih kako je upravo individualizirana žrtva štetna za organizaciju i da za istu stvara broje negativne posljedice. Zlostavljač može biti osoba sama ili ona koja uz pomoć najbližih suradnika zlostavlja jednoga radnika ili grupu radnika. Ona osoba koja zbog osjećaja ugroženosti, ljubomore, zavisti ili želje za vlašću maltretira radnika ili grupu radnika. Ista osoba koja zbog osjećaja ugroženosti, ljubomore, zavisti ili želje za vlašću maltretira svog kolegu na istom položaju. S druge strane, zlostavljač može biti grupa radnika koja sve svoje napetosti i frustracije usmjerava prema „žrtvenom jarcu“ (Kostelić-Martić, 2005). Zlostavljači su osobe smanjenoga kapaciteta za ljubav, radost, igru, kreativnost, davanje i dijeljenje. Zlostavljači, koristeći mobing prikrivaju nemoć u drugoj sferi života, najčešće privatne, te intenzivni strah od manjka cijenjenosti ili da će sami postati nečijom žrtvom. Zlostavljači dijele osjećaj podređenosti i nemoći pa izvršavaju projekciju vlastite nesposobnosti na druge (Pražetina Kaleb, 2012). Kako bi se lakše prepoznali, Einarsen i sur. (2003; prema Laklija i Janković, 2010) naglašavaju tri glavna obilježja koja predviđaju pojavu zlostavljačkoga ponašanja. Ta obilježja su; (a) *potreba za zaštitom samopoštovanja*, jer je agresija usmjerena na potencijalnu prijetnju i prikaz je dominacije i superiornosti nad drugima, (b) *nedostatak socijalne kompetencije za uspješno upravljanje ljutnjom, samo-refleksijom i sagledavanjem šireg situacijskoga konteksta* i (c) *mikropoliticko ponašanje*, koje se definira kao ponašanja ljudi organizacije da bi unaprijedili i zaštitili vlastite interesa i statuse. U većini je slučajeva najvažnija karakteristika ličnosti zlostavljača njegova egocentričnost. Također, jedno od mišljenja je da su zlostavljači sami bili žrtve nasilja u prošlosti. Nadalje, zlostavljači su manipulativni i dvolični, sa manjkom empatije, osvetoljubivi, sebični te često izraženih paranoidnih karakteristika. Kao najvažnije, te osobe smatraju kako su žrtve mobinga prve gajile želju za napadom, a svoje ponašanje percipiraju kao svojevrsnu „obranu“ (Kostelić-Martić, 2005).

#### **2.4.2. Žrtva mobinga**

Dugo je bilo rašireno mišljenje kako su žrtve mobinga slabiji i šeptrlje na radnom mjestu, ali zahvaljujući brojnim istraživanjima, lista se razloga za biti žrtvom mobinga proširila (Kostelić-Martić, 2005). Važno je istaknuti i to da su mobingu izloženi i muškarci i žene. Muškarci češće doživljavaju prijetnje ili fizičke nasrtaje, a oko 15% žena je bilo izvrgnuto i seksualnom ugrožavanju na poslu o kojem će više biti u nastavku (Pražetina Kaleb, 2012). U većini slučajeva radi se o „poštenjaku“, osobi koja je ne znajući namjere

drugih osoba, prijavila nepravilnosti u radu, nepoštivanje pravila rada ili zakona koja je uočila svojom prisutnošću u organizaciji. To su osobe koje pokazuju fizičke invaliditete. Mlade, tek zaposlene osobe ili starije osobe pred mirovinom. Osobe koje traže bolje radne uvjete i veću autonomnost u svome radu (Kostelić-Martić, 2005). Također, to su one osobe koje pokazuju izričitu osjetljivost na socijalnu pravdu, koje traže priznavanje radnoga položaja i povećanje plaće. Nadalje, žrtvom mogu postati boležljive osobe (one koje često izbivaju sa radnog mjesta zbog bolovanja), posljednje zaposlene, kreativne i ekscentrične osobe bilo da je riječ o odijevanju, šminkanju i slično, pripadnici manjinskih grupa koji zbog svoje „različitosti“ poput ideologije, religije, spola, spolne orijentacije, etničkoga ili regionalnoga podrijetla istupaju u odnosu na druge zaposlenike (Laklija i Janković, 2010). Najčešće žrtve zlostavljanja su one koje su tihe i mirne, povučene, one koje šute i trpe, zastrašene i sa osjećajem manje vrijednosti. Za razliku od karakteristika zlostavljača, čini se da osobe koje pokazuju veliku odgovornost prema organizaciji, motivaciju, urednost, savjesnost i ostale oblike produktivnoga ponašanja čine idealnu žrtvu. Čak i kada im je jasna činjenica da su upravo oni žrtve mobinga, uvjerenje da će pravda prije ili poslije doći čini ih zakočenima i to ih sprječava da poduzmu akcije (Cassito, 2001; prema Kostelić-Martić, 2005).

## **2.5. Kako se mobing razvija?**

Budući da je mobing ponavljajuće ponašanje u funkciji vremena ono predstavlja proces koji ima svoje progresivne faze. Leymann sredinom devedesetih godina prošloga stoljeća, na temelju proučavanih slučajeva mobinga, shvaća kako svaka priča ima svoj sličan početak, slijed i kraj i navodi četiri stereotipna tijeka mobinga: 1) kritični incident, (2) mobing i stigmatiziranje, (3) uključivanje rukovodećega kadra i (4) isključivanje (Leymann 1996; prema Slavić, 2014). Kanije Leymann i Gustaffson (1996; prema Duffy i Sperry, 2007; Koić i sur. 2003; Laklija i Janković, 2010) iznose dorađenu, ranije postavljenju teoriju razvoja mobinga i tako razlikuju 5 faza nastanka; (1) U prvoj je fazi ključan incident, svojevrsni okidač, odnosno konflikt usmjeren prema jednoj osobi, a kao posljedica javljaju se poremećeni međuljudski odnosi. Leymann kao važno ističe kako se još ne radi o pravom mobingu, ali će se u ostalim fazama razviti, budući da se početni incident zaboravlja, ali ne i agresivne težnje prema drugoj osobi; (2) U drugoj fazi potisnuta agresija eskalira u psihičko nasilje prema žrtvi. Podmetanje, spletke, ponižavanja, prijetnje, psihičko zlostavljanje i mučenje je često. Žrtva gubi svoje profesionalno ali i ljudsko dostojanstvo. Žrtva doseže status manje vrijednoga subjekta koji unutar radne sredine gubi ugled, potporu i pravo glasa;

(3) U trećoj fazi, stigmatizirana osoba postaje „vreća za udarce“ i proglašeni „dežurni krivac“ za neuspjehe organizacije; (4) Četvrta faza je faza „borbe za opstanak“ kod koje je karakteristično pojavljivanje sindroma izgaranja na poslu, tj. kronični sindrom umora, ali i psihosomatski ili depresivni poremećaji. U toj se fazi uključivanjem menadžmenta učestalo donose vrlo loše procjene i netočne dijagnoze; (5) U petoj fazi kao posljedica višegodišnjega teroriziranja, žrtve u većini slučajeva obolijevaju od kroničnih bolesti i poremećaja, napuštaju posao ili u onom najgorem slučaju, posežu za suicidalnim izlazom. Žrtva mobinga, poljska učiteljica zbog zlostavljanja na radnom mjestu u svome je oproštajnome pismu navela „*Ne mogu više ovo podnijeti, nisam prava osoba za ovo*“ (Sidorowicz, 2012; prema Brudnik-Dabrowska, 2014), te ju to čini samo jednom od mnogih primjera suicidalnoga događaja, nastalih kao posljedica depresivnih simptoma prouzrokovanim mobingom.

Leymannov model „razvijanja“ mobinga unaprijedio je njemački istraživač Ege (2000; prema Laklija i Janković, 2010) uvođenjem dodatne pred-faze, odnosno „nultog stanja“ koja predstavlja nužan uvjet za pojavu mobinga i povećava broj faza (Laklija i Janković, 2010). Ege (2000; Laklija i Janković, 2010) ističe kako svaka faza ima svoja specifična obilježja zahvaljujući kojima zaslužuje posebno mjesto kao potencijalna faza razvoja mobinga. Tako u (0) pred-fazi, odnosno fazi „nultoga stanja“ vlada izričito visoka međusobna kompetitivnost u radnoj sredini u cilju pojedinčevoga uzdizanja iznad drugih; (1) U prvoj fazi ciljanih konflikta, zlostavljač individualizira svoju žrtvu s ciljem njezinoga uništavanja. Isti konflikt proširuje svoje granice sa poslovnoga na privatni život; (2) U drugoj fazi početka mobinga, zlostavljač različitim aktivnostima ostavlja osjećaj nelagode žrtvi koja polako shvaća da se nešto događa te percipira spoznaju da je meta napada; (3) U trećoj fazi prvih psihosomatskih simptoma, žrtva prepoznaje svoje prve zdravstvene probleme, primjerice osjećaj nesigurnosti, nesanicu itd.; (4) U četvrtoj fazi pogrešne procjene zaposlenika od strane odgovornih za upravljanje ljudskim potencijalima, dolazi do negacije ili umanjivanja važnosti svih žrtvinih problema mobinga. Kadrovska služba, zbog učestalije odsutnosti žrtve (bolovanja), postaje sve više sumnjičava te žrtvu napadaju zbog odlazaka na bolovanje; (5) U petoj fazi ozbiljnog pogoršanja psihičkoga i fizičkoga zdravlja, žrtva različitim medikamentima i popratnim terapijama kratkotrajno rješava problem, budući da je isti ukorijenjen unutar radne sredine i na taj način potencijalno nerješiv od strane žrtve; (6) Šesta faza je faza isključivanja žrtve iz radne sredine, bilo dobrovoljnim davanjem ostavke, otkazom, traumatičnim događajem i slično i završava „odstranjivanjem“ žrtve mobinga sa radnoga mjesta i organizacijskoga društva u cjelini.

Primjerice, bolesnik M., u dobi od 55 godina javlja se na pregled zbog konfliktne situacije na radnome mjestu. Završetkom akademskoga obrazovanja, zapošljava se u jednom poduzeću u kojemu je radio sve do dolaska na psihijatrijski pregled. Od prvoga dana posla, M. iskazuje visoko zadovoljstvo, ne samo poslovnim, već i privatnim životom. Problem stupa promjenom rukovodnog dijela poduzeća koje ne pokazuje pretjeranu brigu za interese tvrtke i zaposlenika. Za nadređenoga postavlja se dojučerašnji M.-ov kolega koji su skupa godinama radili na sličnim zadacima. Novopostavljeni šef počinje prigovarati M.-u, prozivati ga, vrijeđati, kontrolirati koliko vremena provede u WC-u, kao i postavljati mu nerealne zadatke. Na početku, M. ignorira primjedbe, pokušava razgovarati sa nadređenim, ali ima dojam „kao da udara u zid“. U isto vrijeme, kolega koji je postavljen kao šef M.-u, otkazuje poslovne kontakte, honorarne suradnike otpušta ili pak oni sami otkazuju suradnju. M. nakon neuspješnog traženja potpore u radnoj sredini ispada smiješan i stvara dojam kako mu nitko ne vjeruje te počinje sumnjati u sebe i svoje sposobnosti. Konflikt doživljava kulminaciju onda kada M. javlja kako neće doći na posao zbog liječničkoga pregleda, ali šef to prikazuje kao neopravdani izostanak sa posla i uskraćuje mu jednu dnevnicu. Žrtva osjeća gubitak kontrole te ne može spavati, ima noćne more sa preznojavanjem i buđenjem u izrazitom strahu, manjak koncentracije, te radi nemira i osjećaja nelagode odlazi na bolovanje. Izbjegava sve što ga podsjeća na prošle događaje te pokazuje izričite psihosomatske simptome. Kako vrijeme prolazi, i obiteljska situacija postaje napetija. M. primjećuje kako povremeno „eksplodira“ bez razloga. Bračni odnosi postaju lošiji, povećava se žrtvina socijalna izolacija, osjećaj poniženja, nezaštićenosti, manjak sreće, volje za bilo koji oblik posla te gubitak socijalne mreže. Kako je na bolovanju već duže vrijeme, njegovu su sobu dodijelili honorarnom suradniku, a njegove stvari izbacili. Na koncu, stvorena je lista ljudi koji bi trebali otići iz tvrtke uz otpremninu. M. je na toj listi. Zaključno mišljenje psihologa je da je riječ o psihičkoj reakciji nalik PTSP-u uz aktualnu dominaciju depresivnih simptoma te psihijatar određuje terapiju psihofarmacima (Kostelić-Martić, 2005).

Na temelju ovoga istinitoga primjera čitajući, mogle su se uočiti faze razvoja mobinga te je svaku od njih u stvarnome životu moguće zaustaviti dovoljnim znanjem za njezino prepoznavanje. Zlostavljačevo proganjanje često dovodi do pogrešaka u radu uzrokovanih nelagodnom, strahom i anksioznosti od strane istoga prema žrtvi. Upravo te pogreške u radu su ono što zlostavljač rado prihvaća da bi gradirao prigovaranje i kažnjavanje žrtve dok zlostavljač ne ispuni svoj cilj: žrtvino davanje otkaza ili otpuštanje iz organizacije (Kostelić-Martić, 2005).

## 2.6. Vrste mobinga

Zlostavljanje na radnom mjestu može biti ne samo psihičko, već i fizičko i spolno (Koić i sur., 2007; prema Slavić, 2014). Fizičko zlostavljanje predstavlja bilo koji oblik fizičkoga napada na osobu (ne uzimajući u obzir je li prilikom napada nastupila tjelesna ozljeda) koji dovodi do osjećaja straha i neprijateljstva, stvarajući u isto vrijeme ponižavajuće i uvrjedljivo okruženje za osobu. Spolno je zlostavljanje svako verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje spolne naravi koji za cilj stavlja narušavanje dostojanstva osobe (Slavić, 2014). Isto tako, spolno uznemiravanje je jedan od najznačajnijih problema današnje organizacijske kulture i izvora stresa na radnome mjestu. O njemu se, na žalost, ne govori dovoljno zbog još uvijek sve prisutnih društvenih tabua vezanih za spolnost, što sa druge strane samo osnažuje kontekst njegova pojavljivanja. Nesankcionirano spolno uznemiravanje, stvara neugodno i neprijateljsko okruženje i atmosferu prijetnje i straha, posebno u slučajevima kada se ponašanje ponavlja i nakon što se počinitelju da do znanja da je takav oblik ponašanja neprihvatljiv (Borić, Šinko i Prlenda, 2009). Dulović (2012) definira spolno uznemiravanje kao svaki oblik seksualnoga pristupa percipiranoga kao nepoželjnoga od strane žrtve, zahtjeva za oblikom seksualne usluge, verbalnu ili fizičku radnju ili čak gestu seksualne prirode. Potrebno je osvijestiti aspekt kako u korijenu spolnoga uznemiravanja leži isključivo nerazmjer i demonstracija moći, a ne seksualni odnos, iz razloga kako bi se izbjeglo brkanje spolnog uznemiravanja s društveno prihvatljivim, normalnim odnosima između spolova i sporazumno seksualnošću. (Borić, Šinko i Prlenda, 2009). Kao i mnogi drugi autori, Fitzgerald, Hulin i Drasgow (1995; prema Hulin, Fitzgerald i Drasgow, 1996; prema Dulović, 2012) pokušavaju postaviti model uzroka i posljedica spolnoga uznemiravanja na radnom mjestu. Isti smatraju kako je spolno uznemiravanje prvenstveno uzrokovano *rodnim kontekstom na poslu*, što se odnosi na radne grupe u kojima prevladavaju muškarci i na radna mjesta stereotipno karakterizirana pripadnošću muškaraca; i *organizacijskom klimom* unutar koje zaposlenici vide organizaciju kao onu tolerantnu za spolno uznemiravanje. Autori modela smatraju kako su organizacijski faktori najvažniji u predviđanju pojave takvoga oblika uznemiravanja, te da će se posljedice spolnoga uznemiravanja pokazati kroz negativne efekte na posao i karijeru žrtve, njezinu psihološku dobrobit i fizičko zdravlje.

Neka od ponašanja kao manifestacija spolnoga uznemiravanje jesu; silovanje ili pokušaj silovanja na radnome mjestu; nepoželjni pritisci za pružanjem seksualnih usluga; nepoželjno dodirivanje; naslanjanje; nepoželjni seksualni pogledi ili geste; slanje nepoželjnih pisama; telefonski pozivi ili slanje materijala seksualne prirode; nepoželjno seksualno zadirivanje;



komentari seksualne naravi; osobna pitanja o društvenom ili seksualnom životu; upućivanje seksualnih komentara na račun oblačenja, fizičke građe ili izgleda osobe; imitiranje poljubaca; stajanje u neposrednoj blizini osobe; seksualno sugestivni signali; grljenje i ljubljenje kao i dodirivanje i trljanje o drugu osobu u seksualnom smislu i slično (Dulović, 2012). Ova ponašanja mogu biti usmjerena od muškaraca prema ženi, žena prema ženi, između nadređenih i podređenih (Pražetina Kaleb, 2012). Istraživanja pokazuju da su uznemiravanju, u većini slučajeva, izložene osobe u osjetljivom položaju; razvedene i rastavljene žene, mlade žene, početnice na poslu, žene s nepropisanim i nesigurnim radnim ugovorima, žene koje obavljaju netradicionalne poslove, žene sa hendikepom, lezbijke, pripadnice manjinskih rasa i etničkih grupa. Također, žrtve spolnoga uznemiravanja mogu biti i homoseksualci i mladići, ali u nešto manjem broju slučajeva (Borić, Šinko i Prlenda, 2009).

Danas, brojnim se zakonima i zakonskim odrednicama pokušava spriječiti spolno zlostavljanje na radnom mjestu. Na žalost, zbog njihove lošije kvalitete, te općenito lošije kvalitete društva u kojem živimo, veliki broj slučajeva ostaje neprijavljen.

Gledajući na smjer zlostavljačkoga ponašanja, odnosno uzimajući u obzir tko je žrtva, a tko zlostavljač, mobing se može podijeliti na vertikalni (okomiti) i horizontalni (vodoravni)

### **2.6.1. Vertikalni (okomiti) mobing**

Kada se žrtva nađe u inferiornome položaju i kao meta sustavnih negativnih događaja, pažnju trebamo usmjeriti na vertikalni mobing koji se događa u slučajevima kada hijerarhijski nadređena osoba zlostavlja podređenog zaposlenika ili jednog po jednoga dok ne uništi cijelu grupu zaposlenika i onda kada skupina zaposlenika zlostavlja nadređenu osobu, što se u pravilu ne događa često (Šoško, Katavić i Kopecki, 2016). U sklopu vertikalnoga mobinga provode se razne mobizirajuće aktivnosti poput: oduzimanja i mijenjanja radnih zadataka; davanja dodatnih radnih zadataka koji premašuju kapacitete zaposlenika; obavljanje zadataka kojima bi zaposlenik mogao ugroziti zdravlje; neopravdano prigovaranje, kritiziranje radnika pisanim putem; izolacijom ili preseljenjem zaposlenika u sjedište organizacije udaljenim od mjesta stanovanja i slično (Pintarić, 2017).

Vertikalni mobing dolazi od strane nadređenoga, nižega ili višega menadžmenta, u manjem slučaju od strane direktora ili glavnoga izvršnoga direktora (Lubarda, 2008). Ako je mobing serijski, tada pretpostavljeni zlostavlja jednog po jednoga radnika sa ciljem uništenja cijele grupe. Takva posebna vrsta vertikalnoga mobinga naziva se strateški mobing (ili

*bossing*). O *bosingu* (*bossingu*) govorimo onda kada se osoba neprijateljski odnosi, agresivnim i vrijeđajućim ponašanjem, prema radniku nižega položaja (Kostelić-Martić, 2005). Obrnuti vertikalni mobing se događa kada grupa radnika (podređenih) mobizira jednoga nadređenoga kao posljedica nekompetentnosti nadređenoga ili nezadovoljstva zaposlenih odlukom istoga (Lubarda, 2008).

Kao posebnu vrstu vertikalnoga mobinga, Kostelić-Martić (2005) izdvaja strateški mobing. Odnosno, ono se događa u uvjetima kada se upravljački vrh dogovori koji su radnici nepoželjni unutar poduzeća te smišljaju načine kako ih ukloniti sa radnoga mjesta. U mnogim europskim zemljama otpuštanje radnika u organizacijama sa više od 15 zaposlenika bez jasnoga i valjanoga razloga predstavlja veliki problem. Jedini način dolaženja do istoga je psihološko maltretiranje do one točke prisiljavanja radnika na napuštanje tvrtke (Kostelić-Martić, 2005).

Što se tiče empirijske podloge, Vandekerckhova i Commers (2016) iznose podatke o žrtvama mobinga prikupljenim istraživanjima u Sjedinjenim Američkim Državama te iznose kako su u 81% slučajeva upravo one žrtve vertikalnoga mobinga. Iako europska istraživanja donose podatke o nižoj stopi okomitoga mobinga, oni su opet u dominantnom položaju u odnosu na horizontalni. Primjerice, u Velikoj Britaniji u čak 63% slučajeva mobinga riječ je o samo jednom zlostavljaču, a u 83% slučajeva zlostavljač je nadređena osoba (Rayner, 1997; prema Vandekerckhov i Commers, 2016).

### **2.6.2. Horizontalni (vodoravni) mobing**

Horizontalni mobing se manifestira onda kada se nepoželjne aktivnosti događaju među radnicima koji su na hijerarhijski jednakom položaju u organizaciji. Osjećaji poput ugroženosti, ljubomore, zavisti koji vladaju u organizaciji između zaposlenika mogu potaknuti želju za eliminacijom kolege, pogotovo ako zlostavljač percipira drugoga radnika kao prijetnju u napretku njegove/njezine karijere. Gledano sa druge strane, cijela grupa zaposlenika, zbog unutarnjih problema organizacije, napetosti, ljubomore, može izabrati radnika za „žrtvenoga jarca“ na kojemu će iskazati svoju frustraciju i dokazati vlastitu dominaciju (Kostelić-Martić, 2005). Lubarda (2008) ističe kako se horizontalni mobing može izražavati u nešto blažem obliku poput; stalnih šala, podsmijeh na račun govora, držanja, hoda, odijevanja, privatnoga života i slično; ali i u težem poput; širenju laži o privatnome i poslovnome životu žrtve, stalnom prekidanju u govoru, isključivanju iz društvenoga života, nepozivanju na druženja sa ostalim zaposlenicima i slično.

U literaturi se također može pronaći zanimljiva podjela mobinga. Tako M.G.Cassito (2001; prema Kostelić-Martić) mobing dijeli na strateški i emotivni (afektivni). Strateški, koji pripada vertikalnome mobingu, svoje postojanje ima u samoj politici rada, dok se emotivni (afektivni) najčešće događa između nadređenoga i zaposlenoga (bossing), ali i među suradnicima (horizontalni), (Laklija i Janković, 2010). Kao razlog nastajanja emotivnoga (afektivnoga) mobinga ističu se zlostavljačeva ljubomora, antipatija i mržnja usmjerena prema žrtvi te isto iskazivanje kritika, ponižavanja i razna podmetanja (Pintarić, 2017; prema Kostelić Martić, 2005).

Za kraj, važno je istaknuti da, primjerice, u Italiji u 55% primjera mobinga radi se o vertikalnom, u sklopu kojega se u 5% primjera radi o mobingu grupe radnika prema nadređenome, a u 45% o horizontalnom mobingu (Gilioli, A., Gilioli R., 2000; prema Kostelić-Martić, 2005).

### 3. POSLJEDICE MOBINGA

Posljedice zlostavljanja su mnogobrojne te se njihov utjecaj na žrtvi, organizaciji ili društvu, treba iskoristiti za stvaranje empatije među ljudima sve u svrhu daljnjega sprječavanja zlostavljanja na radnome mjestu.

Kada se govori u kontekstu žrtvinih posljedica, u prvom redu očituju se one na zdravstvenom stanju pojedinca. Intenzitet i kakvoća zdravstvenih posljedica ovisi o tri čimbenika vezana za mobing; *intenzitet mobinga, razdoblje trajanja mobinga i crtama ličnosti zlostavljača i žrtve*. Tri se važne psihičke i psihosomatske kategorije simptoma žrtava mobinga ističu, a to su; (1) promjene socijalno-emotivne ravnoteže (ekvilibrijum) poput poremećaji raspoloženja, depresija, anksioznost, opsesivna ideacija, osjećaj depersonalizacije, napadaji panike i slično. Važno je istaknuti kako 75, 6% žrtava mobinga ima zdravstvene posljedice, depresiju i pad samopoštovanja (Gilioli, A. i Gilioli,R., 2000; prema Kostelić-Martić, 2005); (2) Drugu kategoriju čine promjene psihofiziološke ravnoteže poput glavobolje, nesаницe, problemi sa probavom, kožne promjene, srčana oboljenja i slično; (3) Treću kategoriju čine ponašajne (bihevioralne) promjene kao manifestacija poremećaja ponašanja poput agresivnosti prema sebi ili drugima (samoranjavanje, suicid), potpuna pasivnost i izolacija, anoreksija i/ili bulimija, konzumacija alkohola, cigareta i lijekova, seksualni poremećaji i slično (Kostelić-Martić, 2005). Pompili (2007; prema Divincova i

Sivakova, 2014) sukladno tome iznosi rezultate istraživanja učinka mobinga na fiziološko stanje 102 mobizirana zaposlenika te prikazuje kako od istih, 32 pojedinca (31,4%) pokazuje niski, 17 (16,7%) umjereni, a 4 (3,9%) visoki rizik za samoubojstvo. U sklopu zdravstvenih poteškoća uzrokovanih mobingom, zanimljivo je istaknuti kako Leymann (1996) dolazi do nalaza kako žrtve mobinga razvijaju simptome stresa nalik PTSP-u (*postratumatski stresni porećemaj*) u odnosu na one osobe koje su doživjele druge stresne događaje primjerice razvod roditelja. Također, važne su posljedice koje utječu na osjećaje, stavove i emocije žrtve poput smanjene koncentracije, motivacije, samopouzdanje i osjećaja moći (Gardner i Johnson, 2002; prema Bartlett i Bartlett, 2011). Ono što je također bitno je da Yildirim (2009; prema Bartlett i Bartlett 2011) pronalazi kako žrtve mobinga svoje nezadovoljstvo šire i na životne sfere van one poslovne. Prijavljaju negativne učinke mobinga na socijalne interakcije sa osobama iz obiteljskoga, užeg i šireg kruga socijalnih odnosa, upravo iz razloga jer mobing čini pojedinca više osjetljivim, uznemirujućim, nestrpljivijim i izoliranijim od ostatka socijalnog okruženja. Sve to može dovesti do tzv. „dvostrukoga mobinga“ u kojem žrtva svakodnevnog zlostavljanja na radnome mjestu gubi potporu svoje vlastite obitelji što joj još više, produbljuje stvaranje posljedica. Takav oblik mobinga javlja se zbog toga što obitelj žrtve nastoji zaštititi svoj integritet i zdravlje na način manjeg iskazivanja razumijevanja i empatije prema žrtvi (Laklija i Janković, 2010).

Posljedice mobinga koje oštećuju organizaciju vidljive su kao žrtvina niža produktivnost, povećani apsentizam, doživljeni „burn-out“, napuštanje ili davanje otkaza u organizaciji, niska privrženost organizaciji, niže zadovoljstvo poslom, niska moralnost, slabija izvedba, gubitak kreativnosti (Gardner i Johnson, 2002; prema Bartlett i Bartlett, 2011). Također, navodi se negativna radna klima prouzrokovana mobingom, žrtvino izostajanje sa posla što stvara velike troškove organizaciji, trošak vezan za privremeno novačenje novih zaposlenika kao i oni troškovi povezani sa stalnim premještanjem radnika (Kostelić-Martić, 2005). Mobing ujedno djeluje na oblikovanje opće slike o organizaciji. Budući da su upravo organizacije u kojima se mobing događa, one koje pokazuju veliki novčani gubitak, pogotovo ako je podignuta tužba protiv organizacije, nisku kreativnost i nisku produktivnost (Johnson, 2009; prema Bartlett i Bartlett, 2011).

### **3.1. Patologija uzrokovana mobingom**

Za sada, u dijagnostičkom i statističkom priručniku za mentalne poremećaje (DSM-V) još uvijek ne postoji određena dijagnostička kategorija za mobing, pa se sve opisane smetnje

prouzrokovane mobingom mogu povezati uz postavljanje dviju vrsta dijagnoza: 1) *poremećaj prilagodbe* i 2) *posttraumatski stresni poremećaj ili PTSP*. Uz iste, u manjem broju slučajeva, navode se velike depresivne epizode, panični poremećaji sa agorafobijom, generalizirani anksiozni poremećaj i slično. Poremećaj prilagodbe postoji u najvećem broju slučajeva, dok je PTSP dijagnosticiran samo u 8,7% slučajeva (Giordano, S., 2001; prema Kostelić-Martić, 2005). Koliko su ozbiljne posljedice mobinga koje mogu dovesti do razvitka ili poremećaja prilagodbe ili PTSP, treba uzeti u obzir i faktor uložena truda, odnosno koliko je osobi određeni posao značio. Uz to se veže pojam motivacije. Stoga, Shein (1980; prema Kostelić-Martić, 2005) tako razlikuje tri vrste motivacije vezane uz rad, a koje su nastale uz pomoć Maslovljeve skale potreba iz 1954. godine. Tako postoji 1) racionalno-ekonomski pristup, u sklopu kojega osoba volju za rad pronalazi isključivo putem ekonomskih prednosti posla poput plaće, mjesečne i godišnje nagrade i slično; 2) drugi je socijalni pristup, koji naglašava kako je potreba za afilijacijom ono što motivira pojedinca i 3) treći pristup, je ostvarivanje samoaktualizacije kao motiv za radom. Stoga, uzimajući u obzir razlike između motivacija za rad, osoba koja posao gleda samo kao izvor prihoda, a ne zadovoljstva, neće pretjerano doživjeti posljedice mobinga i traženje novoga posla joj neće predstavljati dodatni problem. Sa druge strane, ako osobi koja je godinama gradila svoj posao, karijeru, reputaciju profesionalnoga zaposlenika, ulagala energiju u napredovanje organizacije uništimo vrijednosti postavljene na prvo mjesto, doživljeni mobing će dovesti do ozbiljnih i uznemirujućih patoloških posljedica (Kostelić-Martić, 2005).

Gledano sa stajališta utjecaja posljedica na žrtvu, iste ne možemo generalizirati. Upravo iz razloga što se mobing razlikuje svojom pojavom i intenzitetom ukazuje se važnost individualnoga pristupanja svakome pojedincu kao žrtve mobinga. U svrhu smanjivanja njegove postojanosti, zaštiti pojedinaca i organizacije i unaprjeđenju mentalnoga zdravlja važno je istaknuti njegove preventivne aktivnosti.

#### **4. PREVENTIVNE I INTERVENCIJSKE AKTIVNOSTI**

Prema Leymannu (1996) mobingu je izloženo 20% zaposlenika. Za radnike novoga tržišta rizik za suočavanje sa mobingom na radnom mjestu u idućih 30 godina iznosi 25% (Beganlić i sur. 2009). Istraživanja provedena u SAD-u u posljednjih dvadesetak godina potvrđuju postotak radnika izloženih mobingu koji se kreće od 16.7% (Namie, 2003; prema Slavić, 2014) pa sve do 37% (Namie, 2007; prema Slavić, 2014). U Europi je taj postotak od 11% (Paoli i Merllie, 2001; prema Slavić, 2014) do 5% (*Fourth European Working Conditions*

*Survey*, 2007; prema Slavić, 2014). Koić i sur. (2003) kao domaći istraživači navode postotke učestalosti mobinga u Republici Hrvatskoj koji se kreću od 15.4% do 53.4%. Upravo ovi podaci upućuju na važnost prevencije mobinga koja se može definirati kao primarna, sekundarna i tercijarna (Kostelić-Martić, 2005).

Glavni cilj primarne prevencije je poboljšanje općih uvjeta kvalitete radnoga okruženja i radne klime, ali i življenja općenito. Također, kao glavni cilj ističe se sprječavanje patologije žrtve i onih uvjeta koji dovode do toga. U skladu sa „nultom tolerancijom na nasilje na radnom mjestu“, primarni preventivni programi za svoj cilj ističu; unaprjeđenje organizacijske i radne okoline; postavljanje jasnih uvjeta rada; promoviranje „zdrave“ radne kulture; poticanje participacije i veće autonomnosti u oblikovanju radnih zadataka; pravilnije osposobljavanje i usavršavanje zaposlenika; edukacija o učincima stresa, mobingu i njegovim posljedicama; osnaživanje pojedinaca i učenje preuzimanja kontrole; unaprjeđenje mentalnoga i fizičkoga zdravlja i drugo. Budući da se naglasak stavlja na organizacijske karakteristike, stvaranje sistema koji uključuje a) osiguravanje jasnih radnih uloga i razumnih radnih opterećenja, b) obučavanje menadžera za podupiranje odgovarajućeg stila vođenja i c) osiguravanje pravilnije politika rada i pravednije liječenje u svrhu reduciranja pojavnosti agresije na radnome mjestu može ponuditi svjetliju budućnost u svijetu rada (Laklija i Janković, 2010; Hershcovis, Reich i Niven, 2015).

Sekundarna prevencija javlja se onda kada je mobing započeo te je njegov glavni cilj zaustavljanje napredovanja problema i nasilja, identifikacija i klasifikacija simptoma i otklanjanje već nastalih posljedica pojedinca i ustanove. Veliku važnost u sekundarnoj prevenciji imaju savjetnici od povjerenja i medijatori. Takva prevencija nudi zaposlenicima edukaciju boljeg nošenja sa izvorom mobinga te u sklopu istoga, Zapf i Gross (2001; prema Hershcovis, Reich i Niven, 2015) svojim istraživanjem pokazuju kako se osobe koje se bolje nose sa zlostavljanjem na radnom mjestu razlikuju od neuspješnih u onoj mjeri upravljanja sa konfliktom. Odnosno, uspješno nošenje sa zlostavljanjem na radnom mjestu očituje se u prepoznavanju i izbjegavanju eskalirajućih ponašanja. Također, uspješno upravljanje emocijama je korak dalje u održavanju protu-odgovora mobingu (Laklija i Janković, 2010; Hershcovis, Reich i Niven, 2015).

Tercijarna prevencija poduzima sve one mjere koje će pojedincu povratiti već izgubljeno dostojanstvo i uspostaviti psihofizičko zdravlje. Da bi se te mjere što uspješnije provele bitno je uspostaviti ranu dijagnozu koja će smanjiti izražene posljedice na individualnoj, obiteljskoj

i socijalnoj razini, isticanje važnosti rada grupa samopomoći, djelovanje rehabilitacijskih ustanova te pojačavanje zakona i zakonskih regulativa. Važno je da organizacija pravovaljano odgovori na počinjenje zlostavljanja te njegovo sankcioniranje. U sklopu toga, nadalje veliki se naglasak stavlja na radne medijacije u kontekstu kojega i žrtva i zlostavljač iznose svoje viđenje situacije gdje se uz pomoć treće osobe konflikt uspješno rješava (Kostelić-Martić, 2005; Hershcovis, Reich i Niven, 2015).

Od svih triju uloga, najveći naglasak se stavlja na primarne prevencije, zatim na sekundarne i tercijarne s obzirom na gradaciju ozbiljnosti mobinga. Nadalje, Resch i Schubinski (1996) u svome radu navode da ovisno o uzrocima mobinga, a u svrhu njegove prevencije, pogled moramo uputiti na promjenu u dizajnu posla, stilu vodstva, zaštiti individualnih socijalnih pozicija i poraditi na moralnome standardu zaposlenika. Ono što se ističe kao bitno je napraviti adekvatan plan prevencije sa osnovnim ciljem osnaživanja zaposlenika, raditi na jačanju njegovog/njezinog samopoštovanje i samouvjerenost, povratiti pozitivnu sliku o sebi kao čovjeka, ali i kao radnika, te stvoriti isti programa koji će za cilj imati i rano prepoznavanje mobinga i njegovih aktivnosti i edukaciju zaposlenike sa lakšim nošenjem sa stresom u radnoj sredini (Laklija i Janković, 2010).

Da bi isti program prevencije ojačao i nastupio na snagu, već postojećim se žrtvama mobinga u cilju njihova boljitka nude četiri posebne vrste intervencija za žrtvu; (1) informativni razgovor kao savjetovanje o mobingu. Odnosno razgovor usmjeren žrtvi, koja je i fizički i emotivno istrošena, da ne donosi nagle odluke i rizične pothvate, već da uz pomoć savjeta, skupljanjem informacija i dokumenta o mobingu, uz pomoć saveznica, svjedoka i pomoći pravovaljano prepozna, prihvati i riješi problem mobinga sa svim posljedicama koje ono ostavlja iza sebe; (2) Druga vrsta pomoći odnosi se na farmakološku pomoć gdje liječnici uz postavljenu dijagnozu ili vođeni sumnjom u narušenost zdravlja, mogu pripisati lijekove poput anksiolitika, antidepresiva, hipnotika i drugih simptomatskih lijekova u svrhu suzbijanja postojećih simptoma prouzrokovanih mobingom; (3) Treći oblik pružanja pomoći je putem individualne kognitivno-bihevioralne psihoterapije koja ispred sebe stavlja 4 bitna cilja, a to su: djelovanje na psihičke i psihosomatske simptome, podučavanje pacijenta na kognitivnoj, emotivno-vegetativnoj i bihevioralnoj razini samoupravljanju, povećanju samopoštovanja, samoeфикаsnosti i samokontrole te razvijanje sposobnosti boljeg podnošenja stresnih životnih događaja; (4) I kao četvrta vrsta pomoći naglašava se grupa za samopomoć koja žrtvama omogućuje iznošenje vlastite priče o mobingu, predstavljanje sigurnoga „utočišta“ i mjesta koje omogućuje izlazak iz izolacije i osamljenosti, dijeljenje sa drugima

negativno doživljene emocije i dobivanje savjeta u teškim vremenima, te mjesto ponovnoga povratka vjere u sebe (Kostelić-Martić, 2005).

## 5. ZAKLJUČAK

Danas, zbog progresivnoga rasta svijeta globalizacije koje otvara vrata napretku raznim poduzećima, organizacije su usmjerene na traženju načina kako poslove obavljati brže, kvalitetnije, preciznije te pritom stvarati velike dobitke. Zbog velike konkurencije na tržištu i želje za opstankom, organizacije su primorane mijenjati svoju politiku rada ovisno o zahtjevima klijenata i trenutnim vladajućim trendovima. Takav cilj, te ubrzani tempo rada u odnosu na prošlost, te korištenje i oblikovanje ljudskih potencijala kao glavno sredstvo postizanja veće konkurentnosti, dovelo je prevladavajuće prisutnosti razine stresa u radnim uvjetima. Stres je nastao kao posljedica straha od gubitka radnoga mjesta, traženja sve veće fleksibilnosti radnika, učenju novih vještina, znanja koji ponekad premašuje ne samo kapacitete običnoga zaposlenika, već i čovjeka u cjelini. Kao još jedna istaknuta, te vrlo važna, posljedica stresa je i psihičko maltretiranje, odnosno mobing. Mobing je problem suvremenoga svijeta nastao kao oblik kršenja ljudskih prava na radnome mjestu, slabije sigurnosti radnih uvjeta kao i zbog manjka pozitivne radne atmosfere te izostanka odgovarajućih radnih odrednica poput profesionalnosti, poštivanja rada i kvalitete drugih zaposlenika i slično. Mobing se pokazao kao vrlo bitan fenomen koji utječe na kognitivne, afektivne i bihevioralne aspekte pojedinca te iz toga razloga, njegova tema i mogućnosti postojanja ne smiju biti izostavljena kada se govori poslovanju jedne organizacije. Mobing stvara velike posljedice, ne samo žrtvi i njezinoj obitelji, već i organizaciji i društvu u cjelini. Ono stvara velike gubitke, na privatnome polju žrtve, ali i ekonomske, jer žrtve mobinga u najvećem broju slučajeva napuštaju organizaciju i na taj ju način suočavaju sa lošijom kvalitetom ljudskih resursa koja joj ostaje na raspolaganju kao glavni potencijal za napredak. Nažalost, danas mobing ne zauzima dovoljno istaknuto mjesto kada se govori o njegovoj prevenciji od strane raznih državnih institucija i društvenih organizacija. Budući da je mobing fenomen koji se pojavio krajem dvadesetoga stoljeća, stvara se potreba za većim brojem istraživanja što se tiče implikacija njegovog postojanja, preventivnih i intervencijskih aktivnosti i savjetima upućenih radnim organizacijama i menadžmentu za stvaranje kvalitetnije radne atmosfere i stabilnijih međuljudskih odnosa otpornijima za uzroke mobinga. Manji broj svjetskih zemalja ima izglasane definirane zakone o mobingu. Sa druge strane,



nalazi se veliki broj i onih zemalja, uključujući i Republiku Hrvatsku, kojima takav zakon još nije stupio na snagu. Zbog velikoga broja tih zemalja i prijavljenih slučajeva o mobingu, javlja se potreba provođenju kvalitetnijih zakonskih promjena i zakonskih regulativa u svrhu sprječavanja zlostavljanja na radnome mjestu. Stoga, stvarajući velike društvene promjene i odgovarajuće mjere, pravovaljana zaštita žrtvi od mobinga te njegovo konačno iskorjenjivanje može biti stvoreno. Iz toga razloga, njegovo sprječavanje je bitno ne samo za zadovoljstvo, zdravlje i motivaciju zaposlenika, veću produktivnost i uspješnost organizacije i postizanje veće konkurentnosti, već i za stvaranje zdravijega i kvalitetnijega društva za nas same, ali i za sve buduće generacije.

## 6. LITERATURA

Bartlett, J. E. i Bartlett, M. E. (2011). Workplace bullying: An integrative literature review. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 69-84.

Beganlić, A., Pranjić, N., Brković, A., Batić-Mujanović, O. i Herenda, S. (2009). Učinci mobinga na privremenu spriječenost za rad u medicinskih sestara-tehničara. *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 51(1), 1-9.

Borić, R., Šinko, M. i Prlenda, S. (2009). *Ostvarivanje politike jednakih mogućnosti za tekstilne radnice/ke*. Zagreb: Centar za ženske studije.

Brudnik-Dąbrowska, M. (2014). Mobbing in a workplace setting. *Journal of Health Science*, 4(13), 369-381.

Budimir Šoško, G., Katavić, I. i Kopecki, D. (2016). Povezanost postojanja mobinga na radnom mjestu i uspješnoga upravljanja organizacijom. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 6(1), 33-44.

Divincová, A. i Sivakova, B. (2014). Mobbing at workplace and its impact on employee performance. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(2).

Duffy, M. i Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: Individual and family health consequences. *The Family Journal*, 15(4), 398-404.

Dulović, A. (2012). Seksualno uznemiravanje na radnom mjestu. *Socioloska Luča*, 6(1), 74-84.

Hershcovis, M., S., Reich, T., C. i Niven, K. (2015) *Workplace bullying: causes, consequences, and intervention strategies*. SIOP White Paper Series. Society for Industrial and Organizational Psychology,

Koić, E., Filaković, P., Mužinić, L. Matek, M. i Vondraček, S. (2003). Mobing. *Rad i sigurnost*, 7(1), 1-20.

Koić, E., Mustajbegović, J. i Ivezić, J. (2007). „Zlostavljanje na poslu-mobing: preporuke za postupanje zdravstvene službe“. *Medix*, 13(71), 107-110.

- Kostelić-Martić, A. (2005). *Mobing: psihicko maltretiranje na radnom mjestu*. Zagreb: Školska knjiga.
- Laklija, M. i Janković, J. (2010). Mobbing-osobni, obiteljski i radni problem i njegova prevencija. *Kriminologija i socijalna integracija*, 18(1), 65.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Lubarda, B. (2008). Mobing/buling na radu-zlostavljanje/zastrašivanje na radu-pravni aspekti, uz osvrt na medicinske, psiho-socijalne i ekonomske aspekte. *ABC-časopis urgentne medicine*, 8, 133-142.
- Pintarić, L. (2017). *Mobing na radnom mjestu*. (Diplomski rad). Međimursko veleučilište, Čakovec.
- Poredoš, D. i Kovač, M. (2004). Stres i „Mobbing“ na radnom mjestu.. *Kriminologija & socijalna integracija: časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju*, 12(1), 63-70.
- Pražetina Kaleb, R. (2013). Oblici mobinga i sudska zaštita žrtava mobinga. *Policija i sigurnost*, 21(4), 823-836.
- Resch, M., & Schubinski, M. (1996). Mobbing–prevention and management in organizations. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 295-307.
- Slavić, A. (2014). Ponašanja ravnatelja koja učitelji doživljavaju kao mobing. *Školski vjesnik*, 63(3), 465-480.
- Šoljan, I., Josipović-Jelić, Ž. i Jelić Kiš, A. (2008). Mobbing-zlostavljanje na radnome mjestu. *Arhiv za higijenu rada i toksikologiju*, 59(1), 37-42.
- Vandekerckhove, W., Commers, R. M. S. (2003). Downward Workplace Mobbing: A sign of the Times. *Journal of Business Ethics*, 45, (1/2), 41-50.
- Yaman, E. (2015). Mobbing and Stress. *International Journal Of Progressive Education*, 11 (2), 6-13.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/buylling at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.