

# Mobing na radnom mjestu

---

**Majnarić, Danijela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:041331>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**FAKULTET ZA MENadžMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**  
**OPATIJA**

**DANIJELA MAJNARIĆ**

**MOBING NA RADNOM MJESTU**

**Mobbing on the Workplace**

**ZAVRŠNI RAD**

**OPATIJA, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**  
**OPATIJA**

**DANIJELA MAJNARIĆ**

**MOBING NA RADNOM MJESTU**

**Mobbing on the Workplace**

**ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Etika i društvena odgovornost  
Mentor: dr. sc. Marija Ivaniš, izv. prof.

Studentica: Danijela Majnarić  
Matični broj: 23136/15  
Smjer: Menadžment u turizmu

Opatija, svibanj 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Danijela Majnarić  
(ime i prezime studenta)

23136/15  
(matični broj studenta)

Mobing na radnom mjestu  
(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, svibanj 2023.

Majnarić

Potpis studenta

## SAŽETAK

Mobing se može definirati kao štetno ponašanje koje se najčešće javlja na radnom mjestu, a čiji je temeljni cilj izazvati osjećaj straha, nesigurnosti ili nelagode kod pojedinca. Takva vrsta ponašanja je neetička i može biti usmjerena na različite načine, kao što su primjerice verbalno zlostavljanje, izoliranje, sabotiranje, izoliranje ili diskriminiranje. Posljedice zlostavljanja na radnom mjestu odnosno mobinga su značajne i u njih spadaju različiti problemi kao što su stres, anksioznost, depresija, smanjena produktivnost, povećanje stope bolovanja i odlazak zaposlenika.

Osim učinaka koji su negativni za pojedinca, pojava mobinga često uzrokuje značajne financijske posljedice, zbog povećanja postotka bolovanja, smanjene kvalitete rada, povećanja rizika od tužbi od strane zaposlenika, gubitka reputacije organizacije i slično. Upravo zbog navedenih razloga, mobing se trenutno smatra jednom od najvećih prijetnji za kvalitetno upravljanje organizacijom.

Bitan aspekt u radu organizacije smatra se borba protiv mobinga kojom se osigurava zdravo radno okruženje za sve zaposlenike. Ista se može provesti na različite načine, kao što su educiranje i osnaživanje djelatnika, pružanje emocionalne podrške žrtvama mobinga, sankcioniranje zlostavljača, te postavljanje preventivnih mjera koje će spriječiti ponovnu pojavu mobinga.

**Ključne riječi:** zlostavljanje na radnom mjestu, mobing, uznemiravanje, stres, profesionalno sagorijevanje

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
1. UVOD .....	1
1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja.....	1
1.2. Svrha, cilj i znanstvene metode istraživanja .....	2
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....	3
1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze.....	5
1.5. Struktura rada .....	6
2. OPĆENITO O MOBINGU .....	7
2.1. Obilježja mobinga .....	9
2.2. Uzroci mobinga .....	11
2.3. Faze mobinga .....	13
3. VRSTE MOBINGA .....	17
3.1. Vertikalni mobing .....	17
3.2. Horizontalni mobing .....	19
4. SUDIONICI MOBINGA .....	20
4.1. Zlostavljač .....	20
4.2. Žrtva .....	22
5. POSLJEDICE MOBINGA.....	24
5.1. Diskriminacija .....	26
5.2. Uznemiravanje .....	27
5.3. Stres.....	28
5.4. Profesionalno sagorijevanje na poslu .....	28
6. PREVENCIJA MOBINGA.....	31
6.1. Primarna prevencija.....	31
6.2. Sekundarna prevencija .....	32

6.3. Tercijarna prevencija.....	32
7. ANALIZA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA .....	34
ZAKLJUČAK .....	36
LITERATURA.....	38
POPIS TABLICA.....	40
POPIS SHEMA .....	40
POPIS GRAFIKONA .....	40

# 1. UVOD

Mobing se smatra jednim od ključnih problema s kojim se suočava većina zaposlenika širom svijeta. Isti se definira kao sustavno, namjerno i ponavljajuće ponašanje kojim se nekoj osobi nanosi fizička, psihološka ili emocionalna šteta na radnom mjestu. Ponašanje takve vrste dovodi do ozbiljnih posljedica koje su štetne za zdravlje zaposlenika, kao i za kvalitetno i produktivno izvršavanje radnih zadataka u organizaciji. U uvodu se stoga objašnjavaju sljedeće tematske cjeline: 1.1. Problem i predmet istraživanja, 1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja, 1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja, 1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze te 1.5. Struktura rada.

## 1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja

U današnjici mobing postaje sve češća pojava koja je prisutna diljem radnih mjesta bez obzira na vrstu posla. Riječ je o vrsti mentalnog nasilja u koje spadaju aktivnosti velikog intenziteta i one suptilnije, koje nisu toliko primjetne za okolinu. Ova vrsta društvene patologije uzrokuje mnoštvo negativnih posljedica kako onih bitnih za funkcioniranje žrtve tako i onih koje su bitne za cijelu organizaciju, s tendencijom da lako eskalira u ostala područja života. Slijedom navedenog, potrebno je poduzeti sve radnje koje su usmjerene na ograničenje pojave uznemiravanja odnosno mobinga u funkcioniranju same organizacije. To, između ostaloga, neće biti moguće bez boljeg definiranja njegovih najznačajnijih aspekata, koji se mogu smatrati nekom vrstom pokazatelja i služiti za analizu neprikladnih odnosa među ljudima na radnom mjestu što u konačnici i predstavlja problem istraživanja ovog rada.

Sve češća pojava mobinga na radnom mjestu te manjak istraživanja provedenih na tu temu smatra se *problemom istraživanja* predmetnog završnog rada. Mobing kao trenutno jedan od najvećih izazova u suvremenom radnom okruženju predstavlja neetično, nepoželjno i štetno ponašanje koje može dovesti do ozbiljnih posljedica za zdravlje i blagostanje pojedinca.

*Objekti istraživanja* su zlostavljanje na radnom mjestu, mobing, uznemiravanje, stres, profesionalno sagorijevanje.



## 1.2. Svrha, cilj i znanstvene metode istraživanja

*Svrha istraživanja* je analizirati posljedice koje mogu nastati zbog pojave mobinga na pojedinca, organizaciju to jest cjelokupan radni kolektiv te identificirati strategije koje organizacije mogu primijeniti kako bi ga smanjile ili u potpunosti spriječile. Također, u sklopu istraživanja korišteni su brojni primjeri iz prakse i istraživanja drugih autora kako bi se pobliže objasnio pojam mobinga u stvarnom životu. Temeljni *cilj rada* je dublje razumjeti navedenu problematiku, kao i osvijestiti cjelokupnu javnost o važnosti prepoznavanja i sprječavanja pojave mobinga na radnom mjestu,

*Pojedinačni ciljevi završnog rada* su:

1. Definirati različite oblike mobinga i njihova obilježja. Pomoću navedenog cilja omogućiti će se stjecanje dojma o tome što to mobing zapravo predstavlja, kako se isti manifestira i koji su njegovi oblici.
2. Istražiti uzroke mobinga na radnom mjestu te samim time proučiti faktore koji dovode do pojave mobinga u organizacijama. Razumijevanjem uzroka mobinga prepoznati će se ključni problemi koji pridonose ovom problemu kao i sprječavanju mobinga na radnom mjestu.
3. Analizirati posljedice mobinga na pojedinca, kao i na radnu organizaciju kao cjelinu odnosno pobliže proučiti posljedice mobinga na različitim razinama. Razumijevanje navedenih posljedica pomoći će u razumijevanju borbe protiv mobinga.
4. Posljednji cilj je identifikacija strategija za prevenciju i suzbijanje mobinga na radnom mjestu. Pomoću istoga će se istražiti različite strategije koje organizacije mogu primijeniti kako bi se mobing spriječio. Identifikacijom učinkovitih strategija pomoći će se organizacijama da stvore sigurno, zdravo i produktivno radno okruženje za cjelokupan radni kolektiv, a također doprinijeti boljem razumijevanju načina na koji se mobing može prevladati.

U svrhu istraživanja tematike povezane s mobingom na radnom mjestu korištene su kvalitativne metode istraživanja. U svrhu definiranja predmeta i objekta istraživanja korištene su dedukcija i indukcija, kao i analiza i konkretizacija za raščlanjivanje složenih pojmova i zaključka. Također, u svrhu izrade završnog rada korištena je i metoda dokazivanja kako bi se utvrdila točnost spoznaja, kao i metode deskripcije i klasifikacije.

U pogledu obrade sekundarnih podataka u radu je korištena povijesna metoda pomoću koje su istražena dosadašnja znanstvena istraživanja i prikupljene spoznaje iz tematike zlostavljanja na radnom mjestu napisana od strane domaćih i stranih autora te objavljena u znanstvenim i stručnim radovima. Temeljni izvori podataka za pisanje predmetnog rada bili su knjige i znanstveni članci iz područja mobinga i zlostavljanja na radnom mjestu te su isto tako korišteni određeni internetski izvori.

### 1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Kao jedan od oblika neprihvatljivog ponašanja koje se događa na radnom mjestu mobing je poznat još i kao zlostavljanje na radu. Takvo ponašanje može biti verbalne, psihičke ili fizičke prirode, a temeljni cilj istoga je stvoriti neprijateljsku i neugodnu okolinu za žrtvu mobinga. Dosadnja istraživanja pokazala su da je mobing na radnom mjestu široko rasprostranjen problem u mnoštvu organizacija i da ima brojne negativne posljedice za zdravlje, produktivnost i dobrobit zaposlenika.

Dosadnja istraživanja ukazala su na to da se mobing na radnom mjestu povezuje s različitim psihičkim, kao i fizičkim problemima. Primjerice, veća je vjerojatnost da će zaposlenici koji su izloženi mobingu proživjeti depresiju, tjeskobu, stres i neke druge oblike mentalnih poremećaja. Osim navedenoga, bilo kakav oblik zlostavljanja na radnom mjestu ima negativan utjecaj na uspjeh i produktivnost cjelokupne organizacije.<sup>1</sup>

Leymann, Heinz; Gustafsson, Annelie (1996.) u svom istraživanju definiraju mobing kao namjerni repetitivni negativni postupak ili vrstu ponašanja koja je usmjerena na zaposlenika ili skupinu radnika koji rezultiraju omalovažavanjem, degradacijom, zastrašivanjem ili napuštanjem posla. Rezultati dobiveni iz provedenog istraživanja dokazali su kako se mobing češće pojavljuje kod žena nego kod muškaraca te da ga najčešće vrše nadređene osobe ili kolege na istoj razini. Također je utvrđeno da su žrtve mobinga obično zaposlenici koji u svojoj organizaciji rade dulje vrijeme.<sup>2</sup>

Ferić, Martina (2017.) je provela istraživanje na temu ponašanja na radnom mjestu, točnije o pojavi mobinga među zaposlenicima. U sklopu svog istraživanja bavila se

---

<sup>1</sup> Dostupno sa: <https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/psihologija/mobbing-na-poslu-kako-se-nositi-sa-zlostavljanjem-na-radnom-mjestu> (22.5.2023.)

<sup>2</sup> Leymann, H. i Gustafson, A.: Mobbing at the work and the development of post-traumatic stress disorders, European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996., str. 1.

analizama faktora koji doprinose nastanku mobinga, kao i posljedicama koje zaposlenici i organizacija imaju od istoga. Dobiveni rezultati pokazali su da postoji statistički značajna povezanost između različitih faktora i mobinga na radnom mjestu. Točnije, najznačajniji faktori u objašnjenju pojave mobinga bili su kultura organizacije i stil vodstva. Istraživanje je isto tako dokazalo da su neke od negativnih posljedica mobinga na radnom mjestu – loše zdravstveno stanje, niska produktivnost i motivacija, te povećana sklonost odlasku s posla.<sup>3</sup>

Autori Bubaš, Marija, Milošević, Milan i Delić-Brkljačić, Diana (2018.) fokusirali su se na identificiranje različitih strategija koje se primjenjuju kako bi se problematika mobinga na radnom mjestu smanjila ili eliminirala. Rezultati dobiveni na temelju provedenog istraživanja pokazuju da su glavni faktori koji utječu na pojavu mobinga na radnom mjestu nepravilno vođenje organizacije, nedostatak komunikacije, konfliktni odnosi među zaposlenicima, kao i nedostatak podrške od strane kolega i nadređenih. Isto tako, identificirane su strategije kojima se smanjuje problematika mobinga kao što su poboljšanje komunikacije, edukacija zaposlenika i nadređenih osoba o mobing te uspostavljanje jasnih procedura za prijavu slučajeva mobinga i njegovo rješavanje.<sup>4</sup>

*Očekivani rezultati istraživanja su sljedeći:*

1. Detaljno definiranje mobinga, kao i njegovih oblika i obilježja, što će pridonijeti boljem razumijevanju same tematike, kao i njegovih varijacija.

2. Identificirani uzroci mobinga na radnom mjestu, čime se svim organizacijama omogućuje bolje razumijevanje temeljnih problema kojima se doprinosi pojavi mobinga te pomoć u sprječavanju istoga.

3. Analizirane posljedice mobinga na organizaciju u cjelini i samostalnog pojedinca, čime će se doprinijeti prepoznavanju štetnih učinaka mobinga na različitim razinama.

4. Identificirane su strategije za suzbijanje i prevenciju pojave mobinga, čime se pomaže organizacijama da stvore produktivno, zdravo, i sigurno radno okruženje za cjelokupan broj zaposlenika organizacije te doprinese načinima na koji se mobing može prevladati.

---

<sup>3</sup> Ferić, M.: Burnout Syndrome in Mental Health Professionals: psychiatric hospital setting, Psihijatrijska bolnica Vrapče, 2017., str. 1.

<sup>4</sup> Bubaš, Milošević i Delić-Brkljačić, Occupational Diseases, Working Ability and Employment Status in the Working Population of Croatia, Collegium Antropologicum, 2008., str. 1.

Na temelju provedenog istraživanja kroz izradu završnog rada pridonosi se *znanstvenoj zajednici* jer se prije svega, definiraju različite vrste mobinga i obilježja istih, čime se omogućuje stjecanje dojma o samom pojmu mobinga na radnom mjestu. Nadalje, istraženi su faktori koji dovode do pojave mobinga u organizacijama, kao i što su prepoznati ključni problemi koji pridonose pojavi mobinga.

*Primjena rezultata istraživanja* o pojmu mobinga na radnom mjestu je višestruka. Najvažnija je ona praktična, odnosno u sklopu organizacija u kojima se može primijeniti kako bi se spriječila ili smanjila pojava mobinga. Na temelju rezultata dobivenih iz istraživanja potvrditi će se postavljena temeljna znanstvena hipoteza rada. Identificirati će se ključni čimbenici koji doprinose pojavi mobinga, kao i primijeniti strategije za suzbijanje i prevenciju mobinga.

#### **1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze**

Na temelju postavljenog problema istraživanja pomoću kojega se dolazi do predmeta i objekta istraživanja, postavlja se *znanstvena hipoteza* koja glasi: Postoji pozitivna povezanost između pojavljivanja mobinga na radnom mjestu i neprimjerenog ponašanja nadređenih.

Navedena znanstvena hipoteza implicira *četiri pomoćne hipoteze*:

P.H.1: Postoje različite vrste mobinga, s odrednicama koje se razlikuju u pojavljivanju, učestalosti događanja i posljedicama za žrtve mobinga.

P.H.2.: Uzrocima mobinga smatraju se različiti faktori, kao što su nepravilnost u organizacijskoj kulturi, vodstvu, interpersonalnim odnosima, stresu, neslaganju s ciljevima i temeljnim vrijednostima organizacije, te manjak pravila i procedura.

P.H.3.: Posljedice mobinga osjetne su na različitim razinama, kao što su one fizičke i psihičke prirode odnosno zdravlja žrtve, produktivnosti, motivacije, zadovoljstva poslom, lojalnošću prema organizaciji, te imidžu organizacije u široj javnosti.

P.H.4.: Zabilježena je razlika u percipiranju neprimjerenog ponašanja nadređenih osoba između zaposlenika koji su bili izloženi nekoj vrsti mobinga i onih koji nisu.

## 1.5. Struktura rada

Završni rad sastoji se od šest međusobno povezanih dijelova. Prvi dio rada odnosi se na *uvod* u kojemu se na početku prikazuje problem i predmet istraživanja. Nadalje se pojašnjava se svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja koje su korištene u radu. Zatim se iznosi ocjena dosadašnjih istraživanja, te se uz navedeno postavlja znanstvena hipoteza uz njene pomoćne hipoteze, naposljetku se opisuje struktura disertacije. U drugom dijelu rada pod nazivom *Općenito o mobingu* objašnjavaju se obilježja mobinga, njegovi uzroci te faze. Treći dio rada naziva se *Vrste mobinga*, a čine ga vertikalni i horizontalni mobing. *Sudionici mobinga* naziv je četvrte cjeline završnog rada te se u istome pojašnjavaju pojmovi zlostavljača i žrtve mobinga na radnom mjestu. Peti dio rada nosi naziv *Posljedice mobinga* te je isti podijeljen na 4 manje cjeline odnosno diskriminaciju, uznemiravanje, stres i profesionalno sagorijevanje na poslu. Posljednji odnosno šesti dio rada naziva se *Prevenција mobinga* te se u istome govori nešto više o načinu sprječavanja mobinga u pogledu primarne, sekundarne i terciarne prevencije.

## 2. OPĆENITO O MOBINGU

Izvedenica mobing (*engl. mobbing*) potječe od engleskog glagola to mob, koji se u hrvatskom jeziku prevodi kao bučno napadati ili navaljivati u skupini. U različitim dijelovima svjetske literature, autori se služe različitim pojmovima za opisivanje mobinga na radnom mjestu. Na primjer, u švedskoj, njemačkoj i talijanskoj literaturi, najčešće se koristi termin "mobbing", dok se u zemljama engleskog govornog područja koristi termin "bullying", a u SAD-u se često koriste izrazi poput "work abuse" ili "employee abuse". Također, postoji velik broj različitih termina kojima se pokušava opisati mobing na hrvatskom jeziku, kao što su "psihičko zlostavljanje", "psihičko maltretiranje", "psihički teror", "moralno zlostavljanje", i drugi.

U šezdesetima je ugledni austrijski etolog Konrad Lorenz engleskim izrazom mobbing opisao ponašanje kojim životinje plaše jačeg, grabežljivog neprijatelja. Određeni broj slabijih jedinki skupi se zajedno i pokazuju napadno ponašanje, poput gusaka koje plaše lisicu. Kasnije je dr. Peter-Paul Heinemann, švedski liječnik, istraživao ponašanje koje pokazuju djeca i usmjereno prema drugoj djeci, ponašanje koje se danas općenito naziva maltretiranje. Koristio je Lorenzov izraz "mobbing" kako bi naglasio ozbiljnost ponašanja koje bi žrtvu moglo dovesti do takve izolacije i očaja da je počinila samoubojstvo. Knjiga je objavljena u Švedskoj 1972. godine pod naslovom *Mobbing: Group Violence Among Children*.

Osamdesetih godina dr. Heinz Leymann upotrijebio je termin mobbing kada je otkrio slično grupno nasilje među odraslima na radnom mjestu. Istraživao je ovo ponašanje najprije u Švedskoj, a zatim ga je osvijestio u Njemačkoj. Istražio je ono za što su mu rekli da su "teški" ljudi na radnom mjestu i utvrdio da mnogi od tih ljudi nisu bili "teški" u početku. Otkrio je da korijen njihova ponašanja nije karakterna mana koja ih čini inherentno teškima. Ono što je otkrio bila je radna struktura i kultura koja je stvorila okolnosti koje su te ljude označile teškima. Nakon što je identificirano kao teško, tvrtka je stvorila dodatne razloge za njihovo ukidanje. To je Leymann identificirao kao mobbing. Godine 1984. objavio je svoje prvo izvješće o tim nalazima. Od tada je objavio više od 60 znanstvenih članaka i knjiga.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Davenport, N. Z., Schwartz, R. D. i Elliot, G. P.: *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*, Civil Society Publishing, USA, 1999., str. 19.

Psihičko maltretiranje ili mobing prisutan je već dugi niz godina, što se može pripisati ljudskoj prirodi i želji pojedinaca za moći, potrebi za ponižavanjem drugih, kao i osjećajima ljubomore, zavisti i mržnje. Psihijatrica Carroll Brodsky iz SAD-a prepoznala je nekoliko slučajeva psihičkog zlostavljanja na radnom mjestu još 1976. godine, te ih je kategorizirala kao profesionalne bolesti i prijavila ih nadležnim tijelima.<sup>6</sup>

Godine 1984. psiholog Heinz Leymann definirao je pojam mobinga kao oblik psihološkog terora na radnom mjestu koji se sastoji od neprijateljske i neetične komunikacije usmjerene sustavno od strane jedne ili više osoba prema jednom pojedincu, koji je zbog mobinga postavljen u poziciju bespomoćnosti i nemogućnosti obrane, a održava se stalnim mobing aktivnostima. Takve aktivnosti se događaju često i u dužem razdoblju te dovode do značajne mentalne, psihosomatske i socijalne patnje žrtve mobinga.<sup>7</sup>

Leyman je osmislio pojam mobing kako bi opisao određene oblike zlostavljanja na radnom mjestu, te je opisao karakteristike i posljedice takvog ponašanja. Otkrio je da ljudi mogu kršiti osnovna ljudska prava svojih kolega na radnom mjestu, ponekad čak i do te mjere da ugrožavaju njihove živote, a da pri tome ne budu izvedeni pred lice pravde. Mobing se obično provodi perfidno, kroz udruživanje suradnika ili izivljavanje nadređenih, koristeći različita oružja za ostvarenje ciljeva. Ova pojava se proučava tek posljednjih petnaestak godina, te se smatra namjernom agresijom i zlostavljanjem na radnom mjestu koje je usmjereno prema uništavanju osobnosti i radne sposobnosti odabrane žrtve.<sup>8</sup>

Mobing i bullying kategorije su odnosa na radnom mjestu kojima se krše načela jednakih mogućnosti koja su u posljednje vrijeme sve više uzela maha, posebice zbog evolucije društva u kojem živimo. Mobing se odnosi na suptilne radnje koje se ponavljaju, osmišljene da potkopaju ili kompromitiraju učinak i profesionalni imidž zaposlenika. Dakle, definira se prema trajanju i učestalosti djelovanja i ne može se povezivati s određenim objektivnim uzrocima nastanka. Mobing se može definirati i kao oblik prisile nad osobom kako bi se otklonila potencijalna prijetnja koju njezina prisutnost izaziva, isticanjem niže kompetentnosti kolega. Obično se radi o uklanjanju mete, ali ulog može biti da se pokaže da dotična osoba nije toliko kompetentna koliko se čini. Dakle, otklanjanje prijetnje postiže se napadom na vjerodostojnost žrtve ili potkopavanjem učinka žrtve mobinga. U sljedećem

---

<sup>6</sup> Kostelić-Martić, A.: Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu, Školska knjiga, Zagreb, 2015., str. 7.-8.

<sup>7</sup> Ibidem, str. 11.

<sup>8</sup> Rogan, b.: Moberi – psihopati i sociopati na radnome mjestu, Školska knjiga, Zagreb, 2020., str. 118.

dijelu rada obraditi će se poglavlja: 2.1. Obilježja mobinga, 2.2. Uzroci mobinga te u konačnici 2.3. Faze mobinga.

## 2.1. Obilježja mobinga

Jedna ili više osoba mogu sustavno zlostavljati drugu osobu na poslu, što može dovesti do brojnih zdravstvenih problema za žrtvu. Ovaj oblik zlostavljanja poznat je kao mobing, a često uključuje nadređene koji koriste svoju moć da bi ponižavali i maltretirali podređene. Mobing predstavlja kršenje osnovnih ljudskih prava, jer uključuje namjerno i ciljano psihičko i emocionalno zlostavljanje na radnom mjestu. To može biti oblik psihičkog terora ili neprijateljske i neetičke komunikacije usmjerene protiv pojedinca u bespomoćnoj situaciji. Žrtva mobinga može se suočiti s ozbiljnim posljedicama, uključujući loše zdravstveno stanje, promjenu radnog mjesta ili čak suicidalne misli. Važno je prepoznati ovakve oblike zlostavljanja na radnom mjestu i poduzeti mjere kako bi se spriječilo daljnje zlostavljanje.

Danas se pod pojmom mobinga podrazumijeva namjerno ponašanje na radnom mjestu, gdje jedna osoba ili skupina sustavno psihički (moralno) zlostavlja i ponižava drugu osobu s ciljem da joj ugrozi ugled, čast, dostojanstvo i integritet, sve dok se žrtva ne udalji s radnog mjesta. Mobing se događa najmanje jednom tjedno tijekom razdoblja od najmanje šest mjeseci, a prosječno trajanje mobinga prije nego što žrtva oboli iznosi oko 12 mjeseci, što ovisi o intenzitetu mobinga i psihofizičkoj izdržljivosti žrtve.<sup>9</sup>

Primjeri zlostavljačkog ponašanja su:

- širenje zlonamjernih glasina
- socijalna izolacija
- zastrašivanje
- omalovažavanje rada
- izbjegavanje dodjeljivanja složenijih poslova
- postavljanje nemogućih rokova
- zadržavanje informacija ili davanje krivih informacija
- šale na račun izgleda i držanja
- miješanje u privatnost putem glasina i kleveta
- dodjeljivanje nepremostivih poslova

---

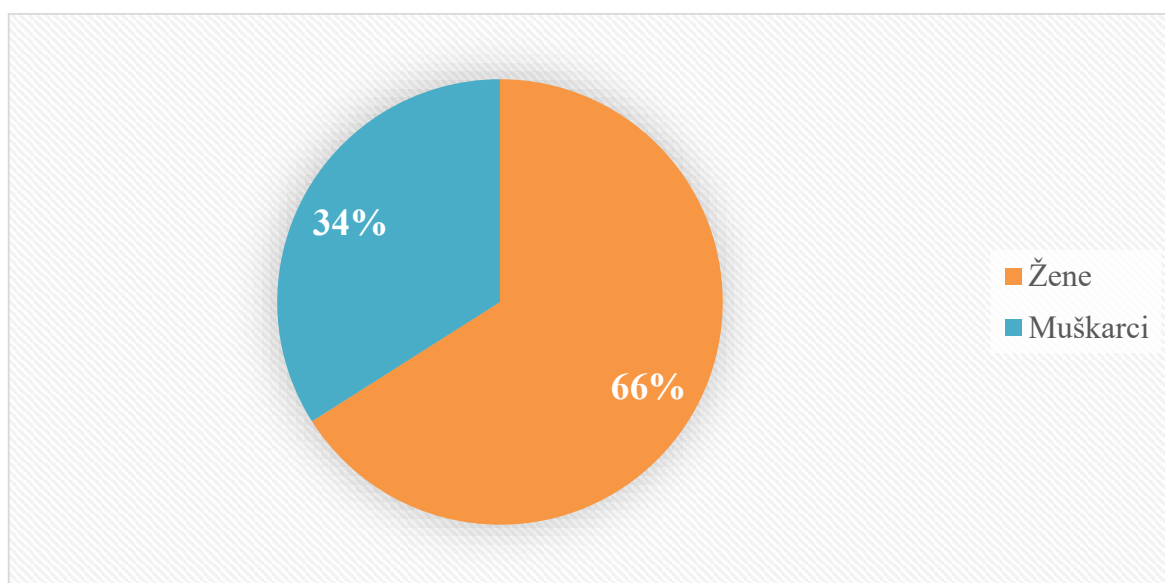
<sup>9</sup> Ibidem, str. 119.-120.



- nedodjeljivanje posla kako bi se osoba osjećala beskorisno
- vikanje
- kritiziranje bez objašnjenja
- podcjenjivanje stavova i mišljenja
- nezasluženo kažnjavanje

Udruga Mobbing provela je anketno istraživanje te je na temelju istoga dobila statističke podatke o prijavljivanju provođenja mobinga na radnom mjestu prema spolu.

**Grafikon 1.** Struktura prijavitelja mobinga prema spolu



Izvor: <https://mobbing.hr/mobbing-zlostavljanje-na-radnom-mjestu/> (24.4.2023.)

Gledajući po spolu, prevladavaju žene s čak 66% dok je muškaraca znatno manje, 34%, kako je i prikazano na grafičkom prikazu 1. Kada se radi o stručnoj spremi, najveći udio ispitanika je onih koji imaju srednju stručnu spremu, pri čemu žena ukupno 45% te muškaraca 35%. Slijede osobe s fakultetskim obrazovanjem, pri čemu žene opet nadmašuju muškarce (žene 36% i muškarci 29%). Najmanje je ispitanika sa završenom osnovnom školom, a opet su žene (6%) u tom udjelu brojnije od muškaraca (2%). Što se tiče zaposlenja, veći broj muškaraca radi u privatnim poduzećima, dok je veći broj žena zaposlen u državnim poduzećima. Konkretno, udio muškaraca u privatnom sektoru iznosi 52,9%, dok je taj udio kod žena 53% u državnom sektoru.<sup>10</sup>

Potrebno je sustavno dokazati postojanje uzročne veze između štetnog ponašanja i posljedica kako bi se moglo govoriti o mobbingu. Agresija je napad na integritet druge osobe

<sup>10</sup> Dostupno sa: <https://mobbing.hr/mobbing-zlostavljanje-na-radnom-mjestu/> (24.4.2023.)

koji se manifestira kroz uvrede, omalovažavanje i kršenje osnovnih ljudskih prava. U slučaju mobbinga, agresija je teško uočljiva jer se maskira kroz "pametne riječi i objektivne prosudbe". Zlostavljanje na radnom mjestu može biti usmeni komentar koji povrijedi ili izolira žrtvu, ali može uključivati i fizički kontakt. Mobbing se može dokazati samo ako postoji uzročna veza između štetnog ponašanja koje se ponavlja tijekom duljeg vremena i nanosi štetu žrtvi.<sup>11</sup>

## 2.2. Uzroci mobinga

Brojni su čimbenici koji utječu na postojanje mobinga na radnom mjestu, no rijetko se događa da ga uzrokuje žrtva. Konkurencija u pogledu dostupnih radnih mjesta, karakteristična za moderno doba, potiče mentalno nasilje budući da je sredstvo eliminacije potencijalnih suparnika. Stanje na tržištu rada, povezano s visokom stopom nezaposlenosti i nestabilnošću posla, rezultira sve češćim nasilnim situacijama prema osobama koje su nakon duljeg razdoblja nezaposlenosti pronašle posao. U strahu od gubitka posla podvrgavaju se mobingu. Višak stabilnosti i dugotrajno zadržavanje na istoj poziciji također može rezultirati takvim aktivnostima, koje će se u ovom slučaju poduzeti kako bi se zaposlenika obeshrabrilo da ostane na radnom mjestu i natjeralo ga da podnese ostavku.

Slijedom navedenoga, mnogo je dinamika koje mogu dovesti do mobinga. Razlozi za mobing mogu se podijeliti u tri različite kategorije kao što su:

1. Osobni razlozi – karakteristike ličnosti praktičara i žrtve mobinga, također psihičko stanje, poremećaji ličnosti, individualne osobine, socijalne vještine i demografske osobine.
2. Socijalni razlozi – neprijateljstvo, zavist, pretjerano natjecanje, ambicija, grupni pritisak, dispozicija, društvene promjene i kulturne osobine.
3. Organizacijski razlozi – promjene menadžmenta na poslu, velike promjene organizacijske kulture, sukob uloga, preopterećenost poslom, nezadovoljstvo poslom, stil rukovođenja, nedostatak kontrole

Mobing na radnom mjestu podrazumijeva neprijateljsko i neetičko ponašanje koje je sustavno i kontinuirano usmjereno protiv ciljanih zaposlenika, koji su gurnuti u bespomoćan položaj. Obično postoji događaj ili sukob koji pokreće psihičko nasilje na radnom mjestu.

---

<sup>11</sup> Dostupno sa: <https://mobbing.hr/mobbing-zlostavljanje-na-radnom-mjestu/> (24.4.2023.)

Glavna namjera je osigurati da ciljani zaposlenik napusti radno mjesto, a u novijim studijama za istraživanje uzroka mobinga otkriveno je nekoliko razloga, kao što su međuljudska ljubomora, traume iz djetinjstva, organizacijske nepravde i neizvjesnost, potreba za odobravanjem, društvena neadekvatnost/karakteristike žrtve, neadekvatne karakteristike upravljanja/vodstva, niski moralni standardi ili konkurentni sustavi nagrađivanja.

Glavni razlog je što zlostavljači odnosno moberi uglavnom imaju neurotičnu, natečenu samopercepciju i izrazito kontrolirajuće osobine ličnosti. Međutim, mobing zlostavljači koji žele pokazati nadmoć kako bi zapovijedali ili uništili žrtve, često negiraju posljedice svog ponašanja. Vjerojatno ih strah i nepovjerenje koje osjećaju zbog gubitka radnog mjesta usmjeravaju na ovakvo maltretiranje. Sve definicije mobinga uključuju četiri uobičajene osobine, kao što su agresivno ponašanje, ponavljanje, dugo trajanje i neuravnotežena moć. Iako su zlostavljač i žrtva mobinga u početku bili na sličnoj razini, ravnoteža između njih se narušava kako vrijeme odmiče.

Isto tako, može se reći da je spol bitan čimbenik mobinga. U raznim studijama koje istražuju odnos spola i mobinga ističe se da su zaposlenice izloženije mobingu u većoj mjeri od muškaraca. Žene imaju različite perspektive i sposobnosti od muškaraca, također su radnice uglavnom vođene, a muškarci uglavnom na menadžerskim pozicijama.

U stupnjevanju, trajanju, težini i učestalosti mobinga, osim psihičkih struktura pojedinca, stilova odgoja, značajnu ulogu igraju i osobine ličnosti s uvjetima života. Mobing je rezerviran u 3 kategorije na temelju ocjene slične onoj kod opekline:

1. *Mobing prvog stupnja*: Najlakši stupanj u kojem zaposlenik može stvoriti otpor prema napadima na sebe.
2. *Mobing drugog stupnja*: To je stupanj u kojem se zaposlenici ne mogu oduprijeti napadima protiv njih te se stoga mogu uočiti fizički i psihički poremećaji.
3. *Mobing trećeg stupnja*: Negativni učinci mobinga na žrtvu postali su vrlo ozbiljni. Žrtva nema gotovo nikakve šanse vratiti se na posao.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ibiloglu, O. A.: Mobbing (Psychological Violence) in Different Aspects, Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches in Psychiatry, 2020., str. 3.-4.

## 2.3. Faze mobinga

Poslovna sredina često omogućava najveću izražajnost naše različitosti i kreativnosti. Međutim, kada se ne poštuju individualne vrijednosti i pravo na različita mišljenja, može se pojaviti konflikt koji, ako nije riješen, može dovesti do ozbiljnih posljedica. U prvoj fazi, neriješeni sukob može poremetiti međuljudske odnose, a ako se ne riješi, situacija se može pogoršati. U drugoj fazi, neriješeni sukob može prerasti u psihoteror i zlostavljanje koje dovodi do gubitka dostojanstva žrtve i njezina ugleda u radnoj okolini. Osobe s drugačijim mišljenjem ili idejama koje nisu prihvaćene mogu postati žrtve psihoterora i osjećati se izolirano, neshvaćeno i pod stresom, što može dovesti do sindroma izgaranja na poslu ili "burnouta". Ovaj sindrom karakterizira progresivni gubitak idealizma, energije i smislenosti rada kao posljedica nezadovoljstva i stresa na radnom mjestu. Na kraju, dugotrajni psihoteror može dovesti do kroničnih oboljenja i poremećaja te do toga da osoba napusti posao ili razmišlja o suicidu kao jedinom izlazu. Stoga je važno poštovati različitosti i omogućiti aktivno slušanje i dobar prijenos informacija kako bi se spriječio razvoj konflikta u poslovnom okruženju.<sup>13</sup>

Postoji pet faza mobinga koje žrtva prolazi. Zbog stalnog teroriziranja, žrtva je obilježena i suočava se s intenzivnim psihološkim pritiskom, te očajnički nastoji preživjeti.

**Tablica 1.** Faze mobinga prema Leymanu i Gustaffsonu

Prva faza	Moguće je da je izvor problema međusobni nesporazum među kolegama koji je naposljetku izazvao narušavanje njihovih međuljudskih odnosa. Iako se izvorni sukob može brzo zaboraviti, ostaci agresivnih tendencija mogu se usmjeriti prema jednoj od osoba koje su bile uključene u sukob. Važno je prepoznati i riješiti takve probleme kako bi se očuvala produktivna i pozitivna radna atmosfera.
Druga faza	U drugoj fazi, potisnuta agresija može dovesti do psihološkog terora, a žrtve se često osjećaju zbunjeno i nisu sigurne kako bi se trebale žaliti. Mogu se suočiti s poteškoćama u razmišljanju, smanjenim osjećajem sposobnosti, te postati pokornima zbog zbunjenosti koja proizvodi stres. Utvrđivanje početka nasilja nije uvijek jednostavno. U psihičkoj bitci, žrtve nehotice odustaju od svog identiteta i gube vrijednost u vlastitim

<sup>13</sup> Dostupno sa: <https://mobbing.hr/mobbing-zlostavljanje-na-radnom-mjestu/> (24.4.2023.)

	<p>očima, kao i u očima svog napadača koji ih može jednostavno odbaciti. Kad nemaju logično objašnjenje za ono što se događa, žrtve se osjećaju uništeno i mogu postati razdražljive ili agresivne. Važno je prepoznati ovakvo ponašanje i pružiti podršku žrtvama kako bi se osjećale sigurnije i smanjio stres.</p>
Treća faza	<p>Kada su osobe već obilježene i kontinuirano zlostavljane, često postaju "vreća za udarce" i krivac za sve probleme u skupini. Prvi znakovi povećanog stresa uključuju ubrzan rad srca, nervozu, teško disanje, umor, nesanicu, nervozu, razdražljivost, glavobolje, probavne smetnje, želučane tegobe i tjeskobu. Ovi pritisci mogu trajati mjesecima ili čak godinama, što dovodi do slabljenja otpora organizma i pojave kronične tjeskobe. Funkcionalni i organski poremećaji se mogu pojaviti iznenada zbog neurohormonalnih procesa. Kada se nakupi neuspjeh nakon neuspjeha, žrtve postaju obeshrabrene i očekuju nove neuspjehe, što samo pojačava stres i osjećaj uzaludnosti pokušaja obrane. Takvo kronično stanje stresa može dovesti do općeg tjelesnog poremećaja s konstantnim osjećajem tjeskobe, napetosti i pojačane opreznosti. Važno je prepoznati ove simptome i pružiti žrtvama podršku kako bi se smanjio stres i poboljšala njihova dobrobit.</p>
Četvrta faza	<p>Situacija u kojoj se žrtva stalno bori za opstanak dovodi do razvoja sindroma sagorijevanja na poslu, kroničnog umora i psihosomatskih ili depresivnih poremećaja. Žrtve su stalno u strahu, budno prate izraze lica i geste druge osobe te se plaše uvredljivih primjedbi, prezira i ismijavanja. Kako bi izbjegle nasilje, žrtve pokušavaju biti što pomirljivije, često zavaravajući se da bi takva mržnja mogla prerasti u ljubav i naklonost. No, to ih samo destabilizira i uzrokuje dodatno nasilje od strane perverzne osobe. Ako žrtva pokaže mržnju, perverzna osoba u tome uživa, dok se okolina obično drži na sigurnoj udaljenosti i ne želi se miješati.</p>
Peta faza	<p>Kad su izložene dugotrajnom zlostavljanju, žrtve postaju podložne kroničnim bolestima i psihološkim poremećajima poput depresije, napuštaju svoj posao i ponekad razmišljaju o samoubojstvu. Osjećaju se bespomoćno, beskorisno, poraženo i poniženo. To može dovesti do</p>

	psihosomatskih poremećaja jer žrtva nije u stanju reagirati na bilo koji način, bez obzira na to što učini, uvijek se smatra krivom.
--	--

Izvor: Rogan, B.: Moberi – psihopati i sociopati na radnome mjestu, Školska knjiga, Zagreb, 2020., str. 127.

Fenomen psihičkog uznemiravanja može se razviti s vremenom. Inicijalno manje aktivnosti mogu se dugoročno transformirati u aktivnosti mnogo jače destruktivne snage. To je pitanje više aspekata i uvjetovano brojnim čimbenicima, stoga je njegova dinamika fluktuirajuća. Leyman i Gustaffson izdvajaju pet faza u razvoju mobinga. Prva faza koja se naziva faza sukoba karakterizira ju prisutnost razlika i neslaganja među zaposlenicima, što su čimbenici pokretanja zlostavljачkih aktivnosti. Kada se nesuglasice ne razriješe, prelazi se na drugu fazu, u kojoj počinju aktivnosti usmjerene na diskreditaciju žrtve. Također, moguće je potaknuti druge ljude da se pridruže moberu suprotstavljanjem protivniku. Sljedeća faza povezana je s jačanjem patologije i njezinom eskalacijom, što dovodi do uključivanja šefa u njeno rješavanje. Ako je pasivan, počinju se javljati problemi vezani uz psihičku, somatsku i socijalnu sferu žrtve mobinga, koji nakon nekog vremena rezultiraju povlačenjem s funkcije zbog psihičke i fizičke iscrpljenosti (peta faza).<sup>14</sup>

**Tablica 2.** Model od šest faza mobinga prema Egeu

Faza 0.	Ova faza se ponekad naziva i "preliminarni stadij mobinga". Ona se manifestira kroz izrazitu konkurentnost među kolegama, gdje je svatko protiv svakoga, no bez eksplicitne želje da se neki kolega uništi ili se makne s radnog mjesta, osim ako je to jedini način da se ostvari cilj. Cilj je često nametanje sebe drugima, stvaranje dojma da se osoba ističe u odnosu na ostale.
Faza 1.	"Usmjereni konflikt" ili ciljano zlostavljanje. Zlostavljač ciljano odabire svoju žrtvu i nastoji narušiti njezinu psihičku i fizičku dobrobit. Ovaj oblik konflikta često prelazi granice radnog mjesta i utječe na žrtvin život izvan posla.
Faza 2.	Situacija u kojoj počinje mobing obično se očituje u tome da žrtva počinje primjećivati da nešto nije u redu. Ovo može uključivati osjećaj nelagode, straha, tjeskobe ili slične negativne emocije koje se javljaju u interakciji sa suradnicima ili nadređenima.

<sup>14</sup> Gulin, W. B.: Mobbing in the Workplace-Causes and Consequences, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz, 2019., str. 2.-3.

Faza 3.	Kada osoba postane žrtvom zlostavljanja, obično počinje osjećati prve simptome koji ukazuju da "nešto nije u redu". Ovi simptomi mogu uključivati osjećaj nesigurnosti, napetosti, zabrinutosti i drugih negativnih emocija. Pored toga, žrtva može osjetiti i psihosomatske tegobe, kao što su glavobolje, bol u trbuhu ili leđima, što su posljedica psihičkog stresa i tjeskobe.
Faza 4.	Kada osoba postane žrtva mobinga, psihosomatske smetnje su uobičajene. U nekim slučajevima, ove smetnje mogu postati toliko teške da osoba povremeno odlazi na bolovanje. Međutim, nadležni u službi ljudskih potencijala često pogrešno tumače ovu situaciju kao "sekundarnu dobit" koju osoba dobiva odlaskom na bolovanje.
Faza 5.	Kada je osoba izložena zlostavljanju na poslu, može doći do ozbiljnog pogoršanja njezinog psihičkog i fizičkog stanja. U nekim slučajevima, ova situacija može dovesti do toga da je osoba "više na bolovanju nego na poslu".
Faza 6.	Šesta faza zlostavljanja na poslu je kada žrtva napušta tvrtku, bilo da je to otkazom, prijevremenim umirovljenjem zbog bolesti ili tragičnim ishodom poput ubojstva ili samoubojstva. Ovo je vrlo ozbiljna situacija koja može ostaviti trajne posljedice na žrtvu i druge zaposlenike u tvrtki.

Izvor: Selekcija, <https://selekcija.hr/2013/02/mobbing-ili-mobing-prepoznajmo-ga-na-radnom-mjestu/> (pristupljeno, 27. travnja 2023.)

Uočeno je da zlostavljanje na radnom mjestu uzrokuje štetu ne samo zlostavljanom radniku, već i samoj tvrtki. Zlostavljani radnici često odsustvuju s posla, a njihov učinak se smanjuje. Smanjuje se i radni učinak zlostavljača koji troše vrijeme i energiju na zlostavljanje umjesto na produktivnost. Zbog toga mnoge tvrtke imaju programe prevencije mobinga, jer prevencija košta manje od troškova liječenja radnika.

### 3. VRSTE MOBINGA

Osiguravanje optimalnih uvjeta rada za zaposlenike je bitno za suvremeni menadžment ljudskih resursa, ne samo iz humanističkih razloga, već i zbog učinaka koje zaposlenici mogu imati na organizacijske učinke. Stoga bi menadžeri trebali razmišljati o poboljšanju uvjeta rada i života zaposlenika, kako bi oni mogli doprinijeti organizacijskim ciljevima. Jedna od najboljih strategija za postizanje ovoga jest stalno unaprjeđivanje kvalitete života i rada zaposlenika.

Klima nenasilja na radnom mjestu je važna komponenta humanizacije radnog okoliša i nužna pretpostavka za kvalitetne radne uvjete. Mobing predstavlja ozbiljnu prijetnju zdravom radnom okruženju i suprotno je kvalitetnom radnom okruženju. Učestalost mobinga u organizacijama raste zbog porasta konkurencije na tržištu, globalizacije, organizacijskih promjena, informatizacije, ekonomskih kriza, novih ekonomija, nesigurnosti radnih mjesta i porasta očekivanja fleksibilnosti radnika.<sup>15</sup>

Prema Haraldju Egeu, doktoru psihologije rada, koji je prvi uveo pojam mobinga u Italiji, ovaj fenomen je društveni i sastoji se od "agresivne drame koja se sastoji od dvije strane: agresora (mobinga) i žrtve". Edge je isto tako identificirao različite vrste mobinga, odnosno vertikalni i horizontalni mobing. Vertikalni mobing javlja se u situaciji kada je mober na višoj poziciji i iskorištava svoj privilegirani položaj za maltretiranje zaposlenika. Horizontalni mobing se javlja kada mober i žrtva imaju slične pozicije na poslu, javlja se između kolega i može imati ozbiljnije posljedice na emocionalnoj razini od vertikalnog mobinga.<sup>16</sup> Same faze mobinga pojedinačno su obrađene u poglavljima: 3.1. Vertikalni mobing i 3.2. Horizontalni mobing.

#### 3.1. Vertikalni mobing

Kategoriziramo mobing kao vertikalni kada:

- se jedan nadređeni zlostavljač usmjerava prema jednom podređenom radniku, ili ako se mobing ponavlja serijski, kada se jedan nadređeni usmjerava prema svakom radniku dok ne uništi cijelu grupu (tzv. strateški mobing ili bossing),

---

<sup>15</sup> Mustajbegović, J. i Russo, A.: Era nove ekonomije i novih zanimanja: stres i mobing, Naklada Bošković, Split, str. 57.

<sup>16</sup> Pascu, R. D: The Phenomen of Mobbing, Research and Science Today, 2015. str. 2.



- kada se jedna grupa podređenih radnika usmjerava prema jednom nadređenom.

Jedan oblik vertikalnog mobinga je *strateški mobing*, koji se događa kada upravljački vrh dogovara koje radnike žele ukloniti s radnog mjesta i kako to učiniti što prije. U nekim europskim zemljama, tvrtke s više od 15 zaposlenih ne mogu otpustiti radnika bez opravdanog razloga. Stoga se često koristi psihološko maltretiranje kako bi se radnik prisilio da napusti tvrtku.

Radnici koji su često nepoželjni su višak radne snage koji je nastao nakon spajanja dviju tvrtki, reorganizacije ili modernizacije tvrtke, kao i oni koji se ne uspijevaju uklopiti u radnu sredinu ili su previše različiti od vodećih ljudi. Stoga rukovoditelji odlučuju tko treba biti uklonjen, a mobing se najčešće provodi direktnim pretpostavljenima s najbližim suradnicima. Ponekad se mobing mora biti vrlo suptilan na samom početku kako bi se profesionalno onesposobila žrtva, a tek nakon toga ju se udaljuje iz tvrtke.<sup>17</sup>

Mobing se strateški provodi kad postoji potreba za uklanjanjem neugodnih ili viška zaposlenika. Ovaj tip mobinga obično se provodi kroz različite metode kao što su:

- dequalifikacija - smanjenje zaduženja, uskraćivanje sredstava za rad (što se naziva "praznim stolom"), davanje zadataka koji nisu u skladu s radnim zadacima i koji su niže razine,
- izolacija radnika (ne pozivanje na sastanke, ne davanje informacija),
- slanje pisama s kritikama, pozivima na red i prigovorima,
- slanje liječničke kontrole kući dok je radnik na bolovanju,
- fizičko premještanje radnika u udaljena sjedišta,
- dodjeljivanje novih različitih funkcija bez obuke ili usavršavanja,
- izloženost radnika rizicima koji mogu narušiti zdravlje, i slično.

Kada pretpostavljeni izražava neprijateljske stavove prema radnicima na nižim pozicijama i to se očituje kroz agresivno i uvredljivo ponašanje, to se naziva *bossing* (*engl. bossing*).

---

<sup>17</sup> Kostelić-Martić, A.: Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu, op. cit., str. 16.

## 3.2. Horizontalni mobing

Horizontalni mobing se događa kada se mobizirajuće akcije provode među radnicima koji se nalaze na istoj razini u hijerarhijskoj strukturi organizacije. Takvo ponašanje može biti motivirano osjećajem ugroženosti, ljubomore ili zavisti, te željom da se eliminira neki od kolega ako se smatra da to može pomoći u razvoju karijere. S druge strane, cijela grupa radnika zbog unutarnjih problema i napetosti može izabrati jednog radnika kao "žrtvenog jarca" na kojem će iskazati svoju frustraciju i dokazati svoju superiornost.

U literaturi koja se bavi mobingom, spominje se još jedna vrsta mobinga - *afektivni ili emotivni mobing*. Uzrok ovog oblika mobinga može biti povezan s različitim aspektima ličnosti zlostavljača, ali i žrtve mobinga. Osobe koje provode emotivni mobing često imaju ozbiljne poremećaje ličnosti i maltretiraju žrtvu zbog osjećaja poput animoziteta, ljubomore, zavisti, straha ili želje za kontrolom. U žrtvi mobinga mogu se prepoznati neke karakteristike ličnosti, no te karakteristike ne opravdavaju zlostavljača u tome što maltretira baš tu žrtvu umjesto neke druge.

Emotivni mobing se događa u situacijama koje proizlaze iz različitih emocija, poput ljutnje, ljubomore, zavisti, natjecateljskog duha, antipatije, neprijateljstva, a često se manifestira kroz kritike, bojkote, manipulacije, ponižavanja, uvrede i otežavanje pristupa informacijama koje radnik ima pravo dobiti, te njegovo postupno izoliranje.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Kostelić-Martić, A.: Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu, op. cit., str. 17.-18.

## 4. SUDIONICI MOBINGA

Postoje brojna istraživanja koja ukazuju na to da svatko može biti zlostavljač ili žrtva mobinga, pri čemu su situacijski čimbenici glavni uzroci ovog problema. Međutim, postoje i znanstvena istraživanja koja se bave specifičnim karakteristikama zlostavljača i žrtve u kontekstu mobinga. U idućim dijelovima završnog rada koji nose naslove: 4.1. Zlostavljač i 4.2. Žrtva detaljnije su razrađeni sudionici mobinga.

### 4.1. Zlostavljač

Na temelju prethodno navedenog možemo zaključiti da zlostavljač čini psihološko maltretiranje svoje žrtve kroz napade koji se usredotočuju na njen lik i rad. Osoba koja vrši mobing može biti:

- nadređeni koji sam ili uz pomoć svojih najbližih suradnika mobizira jednog ili više radnika koje su najviši šefovi odredili za eliminiranje
- nadređeni koji zbog osjećaja ugroženosti, ljubomore, zavisti ili želje za moći maltretira radnika ili skupinu radnika
- grupa radnika koja zbog nezadovoljstva ili privučenosti nekim slabostima maltretira svog nadređenog
- radnik koji zbog osjećaja ugroženosti, ljubomore, zavisti ili želje za moći maltretira svog kolegu na istoj poziciji
- grupa radnika koja usmjerava sve svoje napetosti i frustracije prema jednoj žrtvi, "žrtvenom jarcu", koji se često izabire za metu mobinga zbog njegove različitosti<sup>19</sup>

Kako bi se ostvario plan eliminacije žrtve, zlostavljaču često trebaju suradnici. Stoga, mora uvjeriti druge osobe da je izabrana žrtva štetna za tvrtku i stvara mnogo negativnih posljedica. To može uključivati ekonomske aspekte (previsoku zaradu), otkrivanje tajni ili nespremnost na grupni rad zbog krutog pridržavanja zakona i pravila, tvrdoglavost i nespremnost za suradnju, kao i zauzimanje mjesta koje bi netko drugi mogao bolje obaviti.

Kada je riječ o osobama s narcističkim poremećajem ličnosti, često je najvažnija karakteristika egocentričnost. Takve osobe imaju tendenciju da se vide kao jedinstvene i moćne osobe koje zaslužuju da im se ispune svi zahtjevi. Stoga, često iskorištavaju druge,

---

<sup>19</sup> Ibidem, str. 19.

nemajući osjećaj za empatiju i nesposobni su suosjećati s problemima drugih. U radnom okruženju, takve osobe često okrivljuju druge za bilo kakve probleme i često pokazuju paranoidne tendencije. Ove karakteristike mogu biti povezane s psihopatijom, gdje se osoba može osjećati bolje prebacujući svoju bol na druge.<sup>20</sup>

Postupci mobera proizlaze iz njegove/njezine nesposobnosti da cijeni život i različitost, iz pretvaranja i nepoštenja, iz napuhanog osjećaja sebe, tj. iz potrebe za samoveličanjem. Osobnost zlostavljača opisana je s osobinama kao što su pretjerana kontrola, kukavičluk, neurotičnost i želja za moći. Mnogi njegovi ili njezini postupci mogu biti potaknuti ljubomorom i zavišću proizašlim iz osjećaja nesigurnosti i straha. Mobing se javlja jer ljudi, ponekad i ne shvaćajući svoje štetne postupke, postupaju na zao način.

Nedvosmisleno, vjerujemo da su postupci i psihologija mobera ključni u pokušaju razumijevanja razloga mobinga. Leymann smatra da ljudi pribjegavaju mobingu kako bi prikriili vlastite nedostatke. Njihov strah i nesigurnost u pogledu vlastitog ugleda ili položaja tjeraju ih da ocrne nekog drugog. On vidi uglavnom četiri razloga zašto bi se pojedinci postali zlostavljači:

1. Kako bi prisilili nekoga da se prilagodi grupnoj normi: “Ako se ne prilagode, moraju otići”, rezonirao bi netko vođen tim motivima. Uvjerenje da grupa može biti kohezivna i jaka samo ako postoji određena uniformnost.
2. Kako bi uživali u neprijateljstvu: Ljudi se bave mobingom kako bi “eliminirali” one koji im se ne sviđaju. Zapravo nije važno gdje se nalaze u organizacijskoj hijerarhiji - nadređeni, suradnici ili podređeni podjednako, kada ih pokreću osobne nesklonosti, a ne predrasude, mogu pokrenuti proces mobinga.
3. Kako bi postigli osobno zadovoljstvo - iz dosade: Sadistički motivirani zlostavljači izvlače zadovoljstvo iz mučenja koje nanose. Njihova primarna namjera ne mora nužno biti da se riješe te osobe.
4. Kako bi jačali predrasude: Ljudi koriste mobing jer ne vole ili mrze ljude koji slučajno pripadaju određenoj društvenoj, rasnoj ili etničkoj skupini.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Kostelić-Martić, A.: Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu, op. cit., str. 19.

<sup>21</sup> Davenport, N. Z., Schwartz, R. D. i Elliot, G. P.: Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace, op. cit., str. 58.-59.

## 4.2. Žrtva

Ako analiziramo kategorije osoba koje su žrtve mobinga, može se uočiti da svatko od nas može pripadati jednoj od tih kategorija, što implicira da su svi podjednako izloženi riziku da budu žrtve mobinga. U prošlosti se vjerovalo da su samo slabije i smotane osobe žrtve mobinga, ali istraživanja su pokazala da postoje mnogi drugi razlozi zbog kojih se može postati žrtvom mobinga. Neki od primjera uključuju:

- osobe koje prijavljuju nepravilnosti u radu, kršenje pravila rada ili zakonskih propisa u tvrtki
- osobe s fizičkim invaliditetom
- novozaposlene osobe, kao i osobe pred mirovinom s nižim ritmom rada ili visokim primanjima
- osobe koje traže nove instrumente rada ili veću samostalnost u radu

Do prije nekog vremena, takva osoba je bila smatrana kao dobar radnik koji je marljivo obavljao svoj posao, unatoč tome što je morao koristiti stare računala koja se često ruše, koristiti zastarjele programe koji mu više nisu bili korisni, te preživljavati smetnje od šefa. Međutim, nakon što je izrazio svoje nezadovoljstvo, postaje beskorisna i nepotrebna, te se počinje otvoreno maltretirati s ciljem isključivanja i onesposobljavanja u radnom okruženju. Noviji primjeri uključuju situacije kada osobe, nakon godina besprijekornog rada, traže priznavanje njihovog položaja i veće plaće, ili su suvišni u tvrtki nakon spajanja, modernizacije ili reorganizacije. "Različiti" su također vrlo široka kategorija, a mnoge osobe postaju žrtve mobinga jer su dio manjinskih skupina zbog različitih ideologija ili vjera, etničkog ili regionalnog podrijetla, spola, seksualne orijentacije, kreativnosti, ekscentričnosti, bolesti ili jer su posljednji zaposleni u tvrtki i slično. Nažalost, postoji mnogo situacija koje mogu pokrenuti mobing i mnogo metoda koje ljudi mogu izmisliti kako bi štetili ili eliminirali druge ljude.

Osobe koje su uredne, odgovorne i savjesne, često postaju idealne žrtve za mobing. One su motivirane za rad, osjetljive na priznanje i kritiku te imaju visok osjećaj za socijalnu pravdu. Kada su nepravедno okrivljene, umjesto da se brane, one se dvoje jesu li dobro obavile posao, a to može povećati njihov napor kako bi zadovoljile zlostavljača. Čak i kada

shvate da su postale žrtve, uvjerenje da će pravda prije ili kasnije pobijediti čini ih nespremnima za djelovanje i sprječava ih da poduzmu akcije.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Kostelić-Martić, A.: Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu, op. cit., str. 20.-21.

## 5. POSLJEDICE MOBINGA

Dopuštanje mobinga, neprimjenjivanje učinkovitih sredstava za suprotstavljanje, dugoročno rezultira brojnim negativnim posljedicama. Oni se odnose kako na funkcioniranje zaposlenika, tako i na organizaciju kao i na njezino društveno okruženje. Naglasak stavljen na subjektivnost u doživljavanju fenomena implicira postojanje značajnih razlika u individualnoj recepciji opsesivnog uznemiravajućeg ponašanja. Iste aktivnosti mogu rezultirati različitim posljedicama kod različitih ljudi ovisno o njihovoj unutarnjoj i vanjskoj uvjetovanosti.

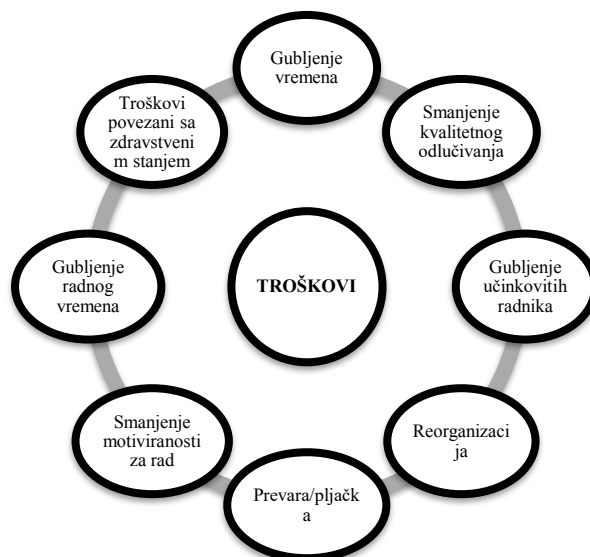
Kao posljedica proživljenog mobinga mogu se javiti problemi u psihičkoj i zdravstvenoj sferi žrtve. Njegova motivacija i uključenost u rad se smanjuju. Dok su pozitivne emocije ograničene, razina negativnih iskustava raste. Dolazi do porasta razine stresa, tjeskobe, što može dovesti do pada imuniteta organizma što rezultira različitim zdravstvenim stanjima. Javljaju se psihosomatski poremećaji poput umora, nesanice, glavobolje i bolova u trbuhu, koji se mogu pogoršati. Problemi povezani s kognitivnim funkcioniranjem žrtve odnose se na smanjenje učinkovitosti pamćenja i koncentracije. Odsutnost s posla koja proizlazi iz želje da se izbjegnu negativna iskustva povezana s njim postaje sve češća. Kad se samopouzdanje smanji, povećava se rizik od depresije, a u ekstremnim slučajevima mogu postojati čak i pokušaji suicida. Otežan je profesionalni, osobni i društveni razvoj žrtava, što je praćeno smanjenjem razine zadovoljstva poslom i posljedično nastankom osjećaja identifikacije s njim. Dugotrajno smanjenje tjelesne i psihičke učinkovitosti, osjećaj bespomoćnosti s vremenom postaju razlogom otkaza ili ostavke.

Nedostatak intervencije i pasivnosti žrtve u traženju alternativnih izvora pomoći, rezultira širenjem negativnih posljedica na druge sfere života. Karakteristično je prenošenje negativnih emocija na obiteljsku osnovu. Žrtve uznemiravanja prestaju na adekvatan način ispunjavati svoju ulogu u obitelji. Stalni problemi povezani s teškom situacijom na radnom mjestu povećavaju razdražljivost i napetost članova obitelji te mijenjaju način komunikacije. Češći sukobi dovode do slabljenja veza, u nekim slučajevima i do raspada obitelji. Ista situacija odnosi se i na druge društvene odnose izvan rada. Gubitak bonusa ili zarade u slučaju uskraćivanja posla, troškovi tužbi protiv zlostavljača ili medicinskog liječenja stvaraju značajne gubitke na strani žrtve.

Prisutnost patologije rezultira u organizacijskoj sferi degradacijom odnosa među radnicima ili smanjenjem njihove produktivnosti, stvarajući značajne ekonomske troškove. Atmosfera nepovjerenja i međusobnih sumnji ne pridonosi kreativnosti, što blokira stvaranje novih ideja i rješenja, a s druge strane potile shematske, rutinske aktivnosti. Međusobno povjerenje među kolegama se smanjuje i oni prestaju podržavati jedni druge, a ujedno postaju izvor negativnih emocionalnih učinaka. Dopuštenje za mobing povezano je s padom morala i povjerenja prema rukovodećem osoblju. Tu je i pad zadovoljstva poslom i profesionalne uključenosti. Produktivnost pada, kao i kvaliteta obavljenih zadataka. Smanjenjem kvalitete usluga i propuštanjem rokova smanjuje se učinkovitost, što generira značajne gubitke za tvrtku i pad ugleda. I žrtve i moberi koncentriraju se na uznemiravanje, a ne na učinkovit rad, razina njihove uključenosti otpada.

Financijski gubitak koji utječe na organizaciju također se odnosi na troškove tužbi koje su pokrenule žrtve, odštete plaćene zaposlenicima ozlijeđenima u nesrećama, kao i troškove manjeg izostanka. Organizacija regrutacije, koja proizlazi iz značajne fluktuacije zaposlenika, uvođenje zaposlenika u poduzeće i administrativni troškovi koji to prate, također su skupi. Pojavljuje se nužnost psihološke intervencije kao i uključivanje stručnjaka za ljudske resurse. Problemi utječu na kvalitetu odnosa između klijenata organizacije i njenog društvenog okruženja, što narušava imidž poduzeća.<sup>23</sup>

**Shema 1.** Troškovi koji nastaju u organizaciji uslijed konflikta



Izvor: Budimir Šoško, G., Katavić, I., Kopecki, D.: Povezanost postojanja mobinga na radnom mjestu i uspješnog upravljanja organizacijom, Visoka škola Nikola Šubić Zrinski, Zagreb, 2016., str. 38.

<sup>23</sup> Gulin, W. B.: Mobbing in the Workplace-Causes and Consequences, op. cit., str. 4.-5.



Kao što je vidljivo iz prethodno prikazanog shematskog prikaza postoji mnoštvo troškova koji su povezani s konfliktima unutar organizacija, a neki od njih, kao što su primjerice smanjenje motiviranosti za rad, smanjenje kvalitetnog odlučivanja i gubljenje radnog vremena, mogu imati dugoročne financijske posljedice. Navedeni troškovi moguća su prepreka za uspješno upravljanje organizacijom, jer zahtijevaju značajno vrijeme za uočavanje i rješavanje. Sukobi unutar same organizacije također mogu dovesti do gubljenja vremena, jer odvlače pažnju zaposlenika od produktivnih aktivnosti.

Neprihvatljivo ponašanje, kao što su loši međuljudski odnosi, nepotizam, privilegije, korupcija, diskriminacija, klevete, krađe, mobing, loša organizacijska kultura, mogu ozbiljno naštetiti kompaniji. Takve negativnosti utječu na kvalitetu rada, stvaraju uvjete za spletkarenje te smanjuju motivaciju zaposlenika. Također, narušava se radna atmosfera, što može ugroziti sigurnost i zdravlje zaposlenika, uključujući i prekomjeren stres. Važno je prepoznati ova ponašanja i poduzeti mjere kako bi se spriječili daljnji negativni utjecaji na radno okruženje.<sup>24</sup>

Imajući u vidu značaj radnog mjesta za društveni, a naročito psihički status i razvoj pojedinca kao subjekta radno pravnog odnosa, neophodno je razmotriti kakve posljedice po psihičko zdravlje zaposlenika može izazvati mobing tokom trajanja tog odnosa. Posljedice koje nastupaju uslijed izloženosti navedenim pojavama, a mogu utjecati na psihičko zdravlje zaposlenika su brojne i mogu biti veoma različite. Posljedice mobinga sa sobom donose brojne zdravstvene rizike koji su prije svega psihičke prirode, a njegov intenzitet i vrsta zavisi o intenzitetu samih pojava, dužini njihovog trajanja i osovinama zaposlenika. Takve posljedice značajno utiču na kvalitetu, kako privatnog tako i društvenog života pojedinca, a kontinuirana izloženost ovim pojavama kod njega izaziva tegobe na psihopatološkoj, psihosomatskoj i bihevioralnoj razini.

## **5.1. Diskriminacija**

Iako se fenomen mobinga razlikuje od pojma "diskriminacije", budući da je meta mobinga žrtva zbog nekih osobnih i individualnih karakteristika, dok "diskriminacija" nije usmjerena na osobu, već na skupinu ljudi, definiranu različitim kriterijima, postoji vremena su kada fenomen mobinga može uključivati i prisutnost klasičnog fenomena diskriminacije.

---

<sup>24</sup> Rogan, b.: Moberi – psihopati i sociopati na radnome mjestu, op. cit., str. 17.

Klasična diskriminacija je vrsta nejednakog postupanja prema osobi zbog kriterija kao što su spol, etnička pripadnost, dob, zemlja podrijetla i sl. Specifičnost diskriminacije je da se ono što se zamjera ne tiče osobina ličnosti osobe koja je predmet diskriminacije, već karakteristike grupe kojoj pripada. Specifičan oblik diskriminacije na radnom mjestu je spolno uznemiravanje. Seksualno uznemiravanje najčešće se događa kod žena (ali rijetko i kod muškaraca) i kod većine puta dolazi od nekoga tko ima hijerarhijski položaj nadređenosti na radnom mjestu.<sup>25</sup>

## 5.2. Uznemiravanje

Direktiva Europske unije o uspostavljanju općeg okvira za jednaki tretman na području zapošljavanja i zanimanja propisuje da se uznemiravanje smatra oblikom diskriminacije, u kojem se javlja neželjeno ponašanje koje ima za cilj ili posljedicu narušavanje dostojanstva osobe te u konačnici stvoriti okruženje koje je zastrašujuće, neprijateljsko, degradirajuće, ponižavajuće ili uvredljivo.

Primjeri neprimjerenog ponašanja odnosno uznemiravanja na radnom mjestu uključuju širenje uvredljivog materijala, ismijavanje ili nepristojne šale, upotrebu uvredljivih riječi, proganjanje, neželjenu verbalnu ili fizičku pozornost, slanje nepoželjnih poruka ili poziva, nametljivo propitivanje o privatnim pitanjima, spolno prilaženje ili prijetnje. Takvo ponašanje može izazvati stid, tjeskobu, stres i neugodnost, te utjecati na produktivnost i motivaciju zaposlenika, što može imati negativne posljedice i za radnu organizaciju. Stoga je važno održavati profesionalno radno okruženje u kojem se poštuju svi zaposlenici, bez obzira na spol, rasu, religiju ili seksualnu orijentaciju.

Ljudi se na poslu također mogu osjećati uznemiravanima ako drugi smatraju da se „ne uklapaju”. To će se vjerojatnije dogoditi među zaposlenicima koji se međusobno razlikuju tek malo ili nimalo. Takvi se ljudi mogu izbjegavati, a njihovi napori da se integriraju s drugima mogu naići na odbijanje.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Pascu, R. D: The Phenomen of Mobbing, op. cit., str. 3.

<sup>26</sup> European Community Shipowners Associations, “Eliminiranje uznemiravanja i zlostavljanja na radnom mjestu“, str. 6.-7.

### 5.3. Stres

Današnjica sve više obiluje socijalnom bolešću stresa koja uzrokuje mnoge psihičke i fizičke tegobe kod izloženih osoba. Stres na radnom mjestu, kao i mobing, postaje sve češća pojava. Stres na poslu se događa kada se zahtjevi posla ne podudaraju s sposobnostima, mogućnostima i potrebama pojedinca, što uzrokuje niz štetnih fizioloških, psiholoških i bihevioralnih reakcija. Stres na radnom mjestu se također javlja kada se dogode promjene u radnom okruženju koje zahtijevaju prilagođavanje od strane zaposlenika. Zanimanja i pozicije koje uključuju veliku odgovornost, rad pod pritiskom vremena i rad s ljudima, predstavljaju značajno veći rizik od stresa.

Uzroci stresa na radnom mjestu se nazivaju stresorima i mogu biti unutarnji (povezani s osobinama ličnosti i iskustvima zaposlenika) ili vanjski (povezani s radnom sredinom, organizacijom rada ili odnosima između ljudi). Najčešći uzroci stresa na radnom mjestu uključuju strah od gubitka posla, preopterećenost, kratke rokove, nedostatak podrške od strane rukovodstva, osjećaj nemoći u upravljanju vremenom i učinkom, nemogućnost utjecaja na način rada, osjećaj izoliranosti od menadžmenta, osjećaj pretjerane eksploatacije ili neiskorištenosti, dosadu, monotoničnost te fizičke, biološke i kemijske čimbenike poput umjetne rasvjete, buke, neprikladne temperature radne prostorije i zagađenja zraka.<sup>27</sup>

### 5.4. Profesionalno sagorijevanje na poslu

Kontinuirano izlaganje visokom stresu na radnom mjestu može dovesti do sindroma profesionalnog sagorijevanja, poznatog i kao *burn-out*. Ovaj sindrom može biti uzrokovan nehotice, ali se također može samonametnuti. Njegovi simptomi se pojavljuju postupno i mogu se pogoršati, čak i do opasnih razina za zdravlje. Međutim, još uvijek ne postoji jasna definicija ili prepoznavanje ovog sindroma kao bolesti, pa se obično dijagnosticira kao depresija, poremećaj prilagodbe, poremećaj spavanja i slično. Tijelo i um mogu pokazivati znakove iscrpljenosti kao odgovor na kronični emocionalni i interpersonalni stres na radnom mjestu. Ovaj sindrom se javlja kada osoba osjeća da nema dovoljno resursa za suočavanje sa stresom, što dovodi do osjećaja bespomoćnosti, umora, iscrpljenosti i gubitka kognitivnih

---

<sup>27</sup> Bešlagić, J., Bajramović, E. i dr., "Posljedice mobinga, stresa i izgoravanja na mentalno zdravlje zaposlenika", Ekonomski fakultet u Splitu, 2014., str. 5.

funkcija. Postoje različiti izvori stresa na radnom mjestu koji mogu izazvati burn-out, uključujući dosadu, preintenzivan rad, lošu komunikaciju s nadređenima, podređenima, partnerima ili klijentima, neadekvatno ili nepravedno nagrađivanje i slično.

U današnjem društvu, radni zadaci su postali sve složeniji, zahtjevniji i mentalno zahtjevniji. To znači da se od zaposlenika više ne očekuje samo fizička snaga, već se od njih traži veća kreativnost, motivacija, koncentracija i predanost. Uz to, zaposlenici su izloženi pritisku vremena, rokova za obavljanje posla te potencijalnih konflikata koje treba riješiti. Stoga, u suvremenom dobu se od zaposlenika očekuje više, što može prouzročiti veliki pritisak na njihovo psihičko zdravlje.

Posljedice koje se obično povezuju s ovim pojavama mogu se podijeliti na dva tipa: posljedice koje utječu na pojedinca-zaposlenika (individualne posljedice) i posljedice koje utječu na društvo (društvene posljedice).

Različite posljedice utjecaja na pojedinca - zaposlenika su prisutne, a one mogu biti različite i ovisiti o karakteristikama pojedinca. Ove posljedice su zdravstvene i sigurnosne prirode te ih može uzrokovati kombinacija više faktora. Izloženost tim faktorima može uzrokovati psihičke, fizičke i bihevioralne tegobe. Psihičke posljedice mogu se očitovati kroz anksiozne reakcije, depresiju, strah, nesanicu, nesigurnost, bezvoljnost i gubitak koncentracije. Fizičke posljedice mogu uključivati probleme sa srcem, želucem, gubitak kose, dermatitis i druge bolesti. Bihevioralne posljedice mogu uključivati autoagresivne i heteroagresivne reakcije, poremećaje u prehrani, seksualne disfunkcije, izolaciju i introvertnost. Ove posljedice smanjuju motivaciju pojedinca i mogu dovesti do smanjenja učinkovitosti na poslu, smanjenja samopoštovanja i samopouzdanja te do izostanaka s posla i bolovanja. Takve situacije mogu uzrokovati gubitak posla, što povećava stres, strah i anksioznost. Ako se osjećaj sigurnosti ugrozi, pojedinac može reagirati na ekstremne načine, uključujući samoubojstvo.

Radna organizacija se također suočava s posljedicama diskriminacije, stresa, uznemiravanja i profesionalnog sagorijevanja ne samo zaposlenika, već i same organizacije. Svaka organizacija nastoji ostvariti maksimalni profit, bilo da je u javnom ili privatnom sektoru, i poslovati što efikasnije, efektivnije i ekonomičnije. Ako se pojavljuju bilo kakva objašnjenja koja narušavaju odnose u organizaciji, narušava se i mogućnost postizanja ciljeva poslovanja. Posljedice na organizaciju su povezane s posljedicama na pojedince-zaposlenike. Na primjer, ako je zaposlenik izložen maltretiranju na radnom mjestu, smanjuje

mu se motivacija, produktivnost, kreativnost i kvaliteta rada. Također, ako zaposlenik često izostaje s posla, organizacija trpi neposredne gubitke, kao što su plaćeno odsustvo s rada, liječenje, zapošljavanje novih zaposlenika, reorganizacija i sistematizacija radnih mjesta i radnog vremena, angažiranje odvjetnika, odštetni zahtjevi i slično. Također, stvara se neprijateljsko radno okruženje, što negativno utječe na produktivnost, motivaciju i djelotvornost svih zaposlenika. U takvim radnim sredinama su konflikti neminovni, a kršenje zakonskih propisa je uobičajeni model postupanja. Sve navedeno narušava ugled organizacije i dugoročno ne garantira prosperitetnu poslovnu budućnost.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Ibidem, str. 7.-8.

## 6. PREVENCIJA MOBINGA

Da bi se spriječilo zlostavljanje na radnom mjestu, potrebno je izraditi i primjenjivati programe prevencije u suradnji s upravom poduzeća i predstavnicima radnika. Ovi programi bi trebali biti primjenjivi na sve zaposlene u poduzeću, pisani jasnim i jednostavnim jezikom te bi u njima trebalo biti definirano što se smatra zlostavljanjem ili bilo kojim drugim oblikom uznemiravanja na radnom mjestu. Također je bitno utvrditi sankcije za nedozvoljeno ponašanje, ohrabriti zaposlene da prijave zlostavljanje ili bilo koji drugi oblik uznemiravanja te imenovati osobu zaduženu za zaštitu dostojanstva radnika.

Poduzeća koja su svjesna važnosti izgradnje pozitivne radne atmosfere, dobrih međuljudskih odnosa i brige za zdravlje svojih zaposlenika osiguravaju održavanje seminara, edukacija i provođenje naučenih preventivnih programa u praksi. Neke tvrtke imaju detaljno regulirane odnose i ponašanje među zaposlenima u internim pravilnicima, a ključno je da su radnici upoznati s njima i da su ih potpisali prilikom sklapanja radnog odnosa.

Međuljudski odnosi su ključni za uspjeh poduzeća, a razvijanje pozitivne radne klime temeljene na zdravoj i uspješnoj komunikaciji je od izuzetne važnosti. Mobbing ne može stvoriti pozitivne promjene i izraz je nerješavanja sukoba i održavanja neprijateljske komunikacije.<sup>29</sup> Moguće je organizirati prevenciju mobinga na tri razine koje se nazivaju primarna, sekundarna i tercijarna prevencija što je detaljnije i prikazano u idućem dijelu rada.

### 6.1. Primarna prevencija

Primarna prevencija ima za cilj spriječiti pojavu patoloških situacija koje su uzrokovane stresom i mobingom. Kako bi se to postiglo, potrebno je poduzeti sljedeće korake:

- poboljšati radni ambijent i radno vrijeme
- osigurati jasne uvjete rada
- poticati sudjelovanje u postavljanju radnih ciljeva
- uspostaviti kontinuiranu dvosmjernu komunikaciju
- ulagati u adekvatno osposobljavanje i razvoj zaposlenika

---

<sup>29</sup> Dostupno sa: <https://mobbing.hr/mobbing-zlostavljanje-na-radnom-mjestu/> (24.4.2023)

- prilagođavati radne zadatke prema sposobnostima radnika
- poticati radnu kulturu koja poštuje ljudsko dostojanstvo i zabranjuje bilo kakav oblik psihološkog nasilja
- educirati sve zaposlenike o stresu i posljedicama mobinga
- izraditi dokumente koji jasno ističu da tvrtka neće tolerirati neetično ponašanje i diskriminaciju
- radni ugovori trebali bi sadržavati klauzule koje reguliraju mobing i navode kazne za kršenje pravila<sup>30</sup>

Odgovorne osobe za upravljanje ljudskim potencijalima, moraju se fokusirati na borbu protiv svih čimbenika koji izazivaju radni stres, uključujući mobing.

## 6.2. Sekundarna prevencija

Kada se mobing već dogodi, važno je poduzeti brze i učinkovite mjere kako bi se situacija kontrolirala. U tome mogu pomoći savjetnici od povjerenja i posrednici.

- *Savjetnik od povjerenja* je osoba unutar ili izvan tvrtke koja je zadužena za slušanje i pomoć svima koji se osjećaju žrtvama mobinga.
- *Posrednik*, s druge strane, nudi konfliktnim stranama mogućnost susreta kako bi zajedno pronašle rješenje, razmijenile stajališta i izrazile svoje emocije.

Cilj posredovanja nije pronalaženje krivca, već omogućavanje konfliktnim stranama da se bolje razumiju, analiziraju situaciju i pronađu zajednička rješenja koja će omogućiti daljnju suradnju ili udaljenje uz međusobno poštovanje. U nekim zemljama poput Švicarske, Francuske, Njemačke, Engleske, SAD-a i Kanade, posredovanje u radnim organizacijama je uspješno provedeno kao eksperiment i postalo je svakodnevna praksa.<sup>31</sup>

## 6.3. Tercijarna prevencija

Kako mobing može uzrokovati ozbiljne posljedice za žrtvu, važno je poduzeti mjere koje će žrtvi pomoći da što prije povрати svoje psihofizičko zdravlje i dostojanstvo. Rana dijagnoza utjecaja mobinga na zdravlje može pomoći u smanjenju posljedica na osobnoj, obiteljskoj i

---

<sup>30</sup> Kostelić-Martić, A.: Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu, op. cit., str. 106.

<sup>31</sup> Ibidem, str. 108.

društvenoj razini, a grupe za samopomoć imaju važnu ulogu u tome. Rehabilitacija u specijaliziranim zdravstvenim ustanovama može također biti korisna. Zakoni su ključni za borbu protiv mobinga i moraju uzeti u obzir običaje i lokalnu kulturu. To bi trebalo uključivati preventivne mjere za smanjenje pojave mobinga, zaštitu radnika koji se bore protiv mobinga, nagrađivanje poslodavaca koji se brinu o sprečavanju mobinga, adekvatnu pomoć žrtvama teškog oblika mobinga u obliku odšteta za nanesenu štetu i ponovno uključivanje u rad ako je to moguće. Također je važno kažnjavati agresore i poslodavce koji su dopustili zlostavljanje kolege.<sup>32</sup>

Sve organizacije, korporacije i pojedinci u radnim okruženjima trebaju shvatiti ozbiljnost problema nasilja na radnom mjestu te donijeti plan djelovanja za interveniranje i suočavanje s takvim slučajevima kada se pojave. U radnim okruženjima treba biti politika nulte tolerancije prema nasilju. Ukoliko se dogodi, nasilje se mora zaustaviti i poručiti da se ubuduće neće tolerirati. Nasilnicima treba pružiti stručnu pomoć, a radne zajednice trebaju osigurati pravilnike, postupke i financijsku pomoć za tu svrhu.

Svatko u radnom okruženju može postati žrtvom nasilja. Nasilnici imaju instinkt koji im govori koga mogu maltretirati, a koga ne. Ako se pogriješe, nasilnik će brzo shvatiti da ta osoba nije pogodna meta i potražiti drugu. Kada pronađu nekoga nad kime mogu dominirati, krenut će u akciju. Nasilnici često imaju iskrivljen pogled na svijet i mogu se osjećati ugroženima i ranjivima od bilo koga. Svaka osoba može biti izazov ili meta koju će nasilnik pokušati kontrolirati. Žrtve nasilja obično nisu svjesne da su izazov za nasilnika i trpe negativne posljedice, osjećajući se iznenađeno i zbunjeno zbog onoga što se događa.

Disfunkcionalno radno okruženje može se pretvoriti u funkcionalno ako organizacija prepozna problem i donese plan za nužne promjene koje će radno mjesto učiniti zdravijim i sigurnijim za sve zaposlenike. Postoji mnogo resursa koji mogu pomoći žrtvama nasilja na radnom mjestu, pa tvrtke koje se suočavaju s ovim problemom trebaju potražiti pomoć. Postoje stručnjaci koji razumiju probleme nasilja i mogu ponuditi korisna rješenja koja će biti od pomoći svima. Osobe odgovorne za osiguravanje zdravih i sigurnih radnih mjesta trebaju potražiti stručnu pomoć kako bi se osiguralo da svi zaposlenici budu uvaženi.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Ibidem, str. 109.

<sup>33</sup> Middelton-Moz, J. i Lee Zawadski, M.: Nasilnici, Timea, Zagreb, str. 162.-163.



## 7. ANALIZA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Na temelju rezultata dobivenih iz Šestog europskog istraživanja o uvjetima na radnim mjestima 2015. godine na području cijele Europske unije vidljivo je kako je 17% žena i 15% muškaraca bilo izloženo nekom obliku negativnog društvenog ponašanja, a ukupno 7% svih zaposlenika izjavilo je kako je u dosadašnjim radnim odnosima doživjelo neki od oblika diskriminacije na radnom mjestu. Ponašanja vezana uz mobing na radnom mjestu uključena su u navedeno istraživanje budući da sama tematika istraživanja govori o oblicima psihosocijalnih čimbenika rizika koji se odnose na organizaciju, osmišljavanje i rukovođenjem posla, opseg posla, emotivne zahtjeve, manjak slobode te loše socijalne odnose i vještinu vođenja.<sup>34</sup>

U istraživanju provedenom u Velikoj Britaniji koje je bilo dio kampanje “Zaustavite zlostavljanje na radnom mjestu“ tri četvrtine od ukupno 512 anketiranih menadžera mišljenja je kako je manjak vještina iz područja menadžmenta glavni čimbenik koji doprinosi aktivnostima mobinga na radnom mjestu, dok su kao ostali faktori navedeni ciljevi koje je teško zadovoljiti, zastarjeli stil rukovođenja te nemar u pogledu rješavanja problema.<sup>35</sup>

Istraživanjem na temu stresa na radu, zaštite dostojanstva provedenim od strane Sindikata naftnog gospodarstva (SING) i Udruge za pomoć i edukaciju žrtava mobinga predstavljeni su rezultati u kojima je sudjelovalo 270 pripadnika SING-a iz sektora nafte i plina iz područja cijele Republike Hrvatske. Cilj istraživanja bio je ispitati kakvu percepciju ispitanici imaju o stresu dok su na radnom mjestu te jesu li imali iskustvo s nekom vrstom uznemiravanja koje bi se moglo shvatiti kao mobing. Analizirajući rezultate navedenog provedenog istraživanja ispitivači su utvrdili da sudionici nisu upoznati s uspješnim prepoznavanjem ponašanja koje je specifično za mobing na radnom mjestu, kao i da se iz te tvrdnje može doći do zaključka da su takva ponašanja učestalija nego što su to ispitanici u mogućnosti prepoznati. Od ukupnog broja ispitanika samo je njih 12,4% točno znalo definirati što je to točno mobing, kao i da su neka od ponašanja koja potiču mobing: pripisivanje pogrešnih zasluga drugim osobama, ocjena koja je nepravedno niska za ocjenu

---

<sup>34</sup> Vinković, M.; Priručnik o diskriminaciji na radnom mjestu, Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga, Zagreb, 2018., str. 7.

<sup>35</sup> Šoško, B., Katavić, G. i dr.: Povezanost postojanja mobinga na radnom mjestu i uspješnog upravljanja organizacijom, Visoka škola Nikola Šubić Zrinski, Zagreb, 2016., str. 39.

njihova rada, novi zadatci koji su im zadani u posljednjem trenutku i bez konkretnih uputstava te postavljanje nereálnih rokova koje je teško realizirati.<sup>36</sup>

Deljak Katica u sklopu Visoke škole „Logos centar“ u Mostaru provodi istraživanje na temelju 100 anketiranih ispitanika. Na temelju dobivenih rezultata vidljivo je kako je veći dio ispitanika znao točno što je to mobing. Naveli su kako su o istome najviše slušali putem televizije te se slažu kako je mobing vrsta psihičkog, fizičkog i verbalnog uznemiravanja na radnom mjestu, od strane drugih zaposlenika ili osoba koje su nadređene. Više od polovine ispitanika koji su bili dio predmetnog istraživanja mišljenja je kako mobinga ima na radnim mjestima na našim područjima. Veliki broj ispitanika je mišljenja kako se mobing može izjednačiti sa seksualnim zlostavljanjem.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Dostupno sa: [http://sing.hr/wp-content/uploads/2018/10/sing\\_priopcenje\\_za\\_medije.pdf](http://sing.hr/wp-content/uploads/2018/10/sing_priopcenje_za_medije.pdf) (25.4.2023.)

<sup>37</sup> Dostupno sa: [https://www.logos-centar.com/Files/Casopis/Logos1/LOGOS1\\_clanak1.pdf?ver=1](https://www.logos-centar.com/Files/Casopis/Logos1/LOGOS1_clanak1.pdf?ver=1) (25.4.2023.)

## ZAKLJUČAK

Mobing predstavlja vrstu društvenog problema koji je prisutan u mnogim organizacijama širom svijeta i ima negativne posljedice na zaposlenike, nadređene, organizaciju i društvo u cjelini. Posljedice psihičkog nasilja na radnom mjestu su duboke i trajne za žrtvu, uključujući depresiju, anksioznost, stres, gubitak samopouzdanja, nisko samopoštovanje, manjak motivacije i osjećaj bespomoći. Kao posljedice mobinga za organizaciju ističu se povećani troškovi, loša radna atmosfera, smanjena produktivnost i gubitak reputacije.

U svrhu borbe protiv mobinga, organizacije moraju poduzimati mnoštvo preventivnih mjera i stvoriti pozitivnu radnu okolinu. U navedeno spadaju svi oblici promicanja etičkih vrijednosti, vođenje računa o poslovnim obavezama i odgovornostima zaposlenika, te uspostava pravila kojima se zabranjuje neprimjereno ponašanje. Nadređene osobe trebaju osigurati jasne procedure za prijavu bilo kakvog oblika mobinga i zaštitu žrtve, kao i provoditi istraživanja koja su bitna za otkrivanje ili uklanjanje problema.

Odjel ljudskih resursa nosi vrlo bitnu ulogu u samoj prevenciji mobinga. Osobe zaposlene u navedenom odjelu moraju pružati zaposlenicima razne alate kojima se mogu poboljšati socijalne vještine te kojima će jačati svoje samopouzdanje. Stručnjaci za ljudske resurse ili psiholozi trebali bi educirati poslodavce o načinu za identifikaciju, sprječavanje ili borbu protiv mobinga na radnom mjestu.

Organizacije su dužne osigurati kontinuirano provođenje procjena radnog okruženja u svrhu utvrđivanja problema i rješavanja istih. Svi zaposlenici moraju biti educirani o etičkim vrijednostima te neprimjerenom ponašanju na radnom mjestu. Također isti moraju biti informirani o postupcima prijave mobinga, kao i o načinu podrške kolegama koji su žrtve mobinga.

Pored gore navedenih mjera, ključno je promovirati kulturu poštovanja i inkluzivnosti unutar organizacije. To uključuje osiguravanje jednakih prilika za sve zaposlenike, bez obzira na spol, dob, rasu, nacionalnost, seksualnu orijentaciju ili bilo koju drugu osobnu karakteristiku. Također je važno osigurati da se različitosti cijene i poštuju te da se nikome ne tolerira diskriminacija ili zlostavljanje.

Uz to, komunikacija ima ključnu ulogu u prevenciji mobinga. Organizacije trebaju poticati otvorenu i transparentnu komunikaciju među zaposlenicima te osigurati kanale za

izražavanje problema i prijedloga. Redoviti sastanci, timski rad i suradnja mogu pomoći u stvaranju povjerenja među zaposlenicima i smanjenju mogućnosti za nastanak mobinga.

Važno je također imati jasno definirane politike i procedure za postupanje s pritužbama vezanim uz mobing. Zaposlenicima treba osigurati sigurno okruženje u kojem mogu prijaviti incidente mobinga bez straha od odmazde ili osude. Prijave trebaju biti tretirane ozbiljno, a istrage provođene temeljito i nepristrano. Uvođenje mehanizama za anonimno prijavljivanje može također potaknuti zaposlenike da podijele svoje probleme i iskustva.

Edukacija je ključni element u borbi protiv mobinga. Organizacije bi trebale osigurati redovite treninge i radionice o etičkim načelima, pravilnom ponašanju na radnom mjestu i prevenciji mobinga. Zaposlenici trebaju biti svjesni svojih prava i odgovornosti te imati pristup resursima i podršci u slučaju da postanu žrtve ili svjedoci mobinga.

Naposljetku, sustavna evaluacija i praćenje učinkovitosti preventivnih mjera protiv mobinga ključno je za osiguravanje njihove uspješnosti. Organizacije trebaju redovito provjeravati svoju radnu kulturu, mjeriti zadovoljstvo zaposlenika, pratiti incidenciju mobinga i analizirati rezultate kako bi identificirale područja koja zahtijevaju poboljšanje. Ukratko, borba protiv mobinga zahtijeva sveobuhvatan pristup koji uključuje preventivne mjere, edukaciju, promicanje kulture poštovanja i inkluzivnosti, otvorenu komunikaciju, jasne politike i procedure te sustavnu evaluaciju.

## LITERATURA

1. Bešlagić, Jasmina, Bajramović Esad i Hodžić Atif, “Posljedice mobinga, stresa i izgoravanja na mentalno zdravlje zaposlenika“, *5. Međunarodni stručno-znanstveni skup*, 17(20), (2014.): 111-118., *Ekonomski fakultet u Splitu*,
2. Bubaš, Marija, Milošević, Milan, Delić-Brkljačić, Diana “Occupational Diseases, Working Ability and Employment Status in the Working Population of Croatia“, *Collegium Antropologicum*, br. 32., (2008.): 677.-680.
3. Budimir Šoško, Gabrijele, Katavić, Ivica, Kopecki, Dragan, “Povezanost postojanja mobinga na radnom mjestu i uspješnog upravljanja organizacijom“, *Visoka škola Nikola Šubić Zrinski*, 6(1), (2016.): Zagreb, 2016., 33.-44.
4. Davenport, Noa Zanolli, Schwartz, Ruth Distler i Elliot, Gail Pursell, *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*, USA: Civil Society Publishing, 1999.
5. European Community Shipowners Associations, <https://www.etf-europe.org/wp-content/uploads/2018/09/Guidelines-to-shipping-companies-HR.pdf> (pristupljeno 25.4.2023.)
6. Ferić, Martina, “Burnout Syndrome in Mental Health Professionals: psychiatric hospital setting“, *Psihijatrijska bolnica Vrapče*, br. 53., (2017.): 123.-138.
7. Gulin, Wojciech B., “Mobbing in the Workplace-Causes and Consequences“, *Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz* br. 3. (2019.): 14-19
8. Ibiloglu, Okan Aslihan. “Mobbing (Psychological Violence) in Different Aspects“, *Psikiyatriye Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches in Psychiatry*, br. 12, 2020. 330.-341.
9. Kostelić-Martić, Andreja. *Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu*, Zagreb: Školska knjiga, 2005.
10. Kreni zdravo, <https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/psihologija/mobbing-na-poslu-kako-se-nositi-sa-zlostavljanjem-na-radnom-mjestu> (pristupljeno 22.5.2023.)
11. Lagos, [https://www.logos-centar.com/Files/Casopis/Logos1/LOGOS1\\_clanak1.pdf?ver=1](https://www.logos-centar.com/Files/Casopis/Logos1/LOGOS1_clanak1.pdf?ver=1) (pristupljeno 25.4.2023.)
12. Leymann, Heinz, Gustafson, Annelie, “Mobbing at the work and the development of post-traumatic stress disorders“, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, br. 2., (1996.): 251.-275.

13. Middleton-Moz, Jane, Lee Zawadski, Mary. *Nasilnici*, Zagreb: Timea, 2005.
14. Mobbing, <https://mobbing.hr/mobbing-zlostavljanje-na-radnom-mjestu/> (pristupljeno 24.4.2023.)
15. Mustajbegović, Jadranka, Russo, Andrea. *Era nove ekonomije i novih zanimanja: stres i mobing*, Split: Naklada Bošković, 2008.
16. Pascu, Roxana Diaa, “The Phenomen of Mobbing“, *Research and Science Today*, 1(09), (2015.): 146.-154.
17. *Psikiyatriye Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches in Psychiatry*, br. 12(3) (2020.): 330.-341.
18. Rogan, Blaženka. *Moberi – psihopati i sociopati na radnome mjestu*, Zagreb: Školska knjiga,
19. Selekcija, <https://selekcija.hr/2013/02/mobbing-ili-mobing-prepoznajmo-ga-na-radnom-mjestu/> (pristupljeno 27.4.2023.)
20. Sing, [http://sing.hr/wp-content/uploads/2018/10/sing\\_priopcenje\\_za\\_medije.pdf](http://sing.hr/wp-content/uploads/2018/10/sing_priopcenje_za_medije.pdf) (pristupljeno 25.4.2023.)
21. Vinković, Mario. *Priručnik o diskriminaciji i mobbingu na radnom mjestu*, Zagreb: Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga, 2018.

## **POPIS TABLICA**

<b>Tablica 1.</b> Faze mobinga prema Leymanu i Gustaffsonu .....	13
<b>Tablica 2.</b> Model od šest faza mobinga prema Egeu .....	15

## **POPIS SHEMA**

<b>Shema 1.</b> Troškovi koji nastaju u organizaciji uslijed konflikta .....	25
--	----

## **POPIS GRAFIKONA**

<b>Grafikon 1.</b> Struktura prijavitelja mobinga prema spolu .....	10
---	----