

# Mobing na radnom mjestu i njegove implikacije na život pojedinca

---

**Markunović, Lucija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:027694>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-06**



*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**

**LUCIJA MARKUNOVIĆ**

**MOBING NA RADNOM MJESTU I NJEGOVE IMPLIKACIJE**  
**NA ŽIVOT POJEDINCA**

**Mobbing at the workplace and its implications on individual's life**

**ZAVRŠNI RAD**

RIJEKA, srpanj 2024

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

**LUCIJA MARKUNOVIĆ**

**MOBING NA RADNOM MJESTU I NJEGOVE IMPLIKACIJE**  
**NA ŽIVOT POJEDINCA**

**Mobbing at the workplace and its implications on individual's life**

**ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Etika i društvena odgovornost

Studentica: Lucija Markunović

Mentor: dr. sc. Marija Ivaniš, izv. prof.

Matični broj: 25108/19

Smjer: Menadžment u hotelijerstvu

RIJEKA, srpanj 2024



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

**IZJAVA STUDENTA - AUTORA  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG/DOKTORSKOG  
RADA**

Lucija Markunović  
(ime i prezime studenta)

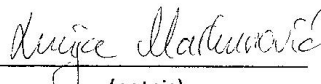
ps25108,  
(Matični broj studenta)

Izjavljujem da kao student - autor Choose an item. 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 / diplomskim / doktorskim 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 Choose an item. rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije **CC BY** Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

Opatija, srpanj 2024.

Student - autor:

  
(potpis)

## SAŽETAK

Mobbing ili bullying proučava se u području poslovanja i upravljanja, organizacijskih studija, sociologije, psihologije, rješavanja sukoba, prava, sestrinstva, medicine, traumatologije i zdravog odnosa na radu. S obzirom na brojnu literaturu i dugogodišnja istraživanja na temu mobinga, još uvijek nije definirana konačna definicija istog problema.

Postoji više vrsta mobinga s obzirom na hijerarhijske položaje u poduzeću. Mober je najčešće nadležna osoba koja diskriminira osobe na nižem položaju zbog nedefiniranih motiva s ciljem eliminiranja te osobe. Zbog položaja moći lako pronalazi žrtvu te raznoraznim metodama zlostavljanja nanosi nepravdu, deprofesionalizira i umanjuje sposobnosti određenih radnika. Žrtve mobinga često su izložene ponižavajućim postupcima ili komentarima od strane mobera. To može uključivati javno kritiziranje, omalovažavanje njihovog rada ili sposobnosti, ili ruganje. Psihopati i sociopati razaraju organizacijsku kulturu poduzeća svojim ponašanjem i nemoralnim postupcima, stoga veliku ulogu imaju menadžeri ljudskih potencijala koji bi trebali prepoznati nepravilnosti i poduzeti određene mjere. Diskriminirati znači odvajati ljude po vjerskim, rasnim, nacionalnim osnovama, a moberi se često služe takvom vrstom diskriminacije.

Osobe koje doživljavaju mobing često su inteligentne i kreativne osobe te posjeduju odlike koje moberima smetaju te zbog tih razloga dolazi do ljubomore takve osobe postaju žrtve mobera. Simptomi stresa na poslu mogu biti fiziološki, psihološki i bihevioralni. Ponekad je teško izmjeriti razinu stresa zbog toga jer je stres subjektivan osjećaj te ga svatko drugačije doživljava. Kronični stres također može utjecati na zdravlje ometajući zdravo ponašanje, poput vježbanja, uravnotežene prehrane i sna. Dugotrajno izlaganje mobingu može dovesti do depresije, koja se može manifestirati kroz osjećaje tuge, bespomoćnosti, gubitka interesa za aktivnosti koje su prije bile ugodne i suicidalne misli.

**Ključne riječi:** mobing, stres, depresija, uznemiravanje na radnom mjestu, žrtva mobinga.

## SADRŽAJ:

SAŽETAK.....	
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<i>1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja .....</i>	<i>1</i>
<i>1.2. Svrha, cilj i znanstvene metode istraživanja.....</i>	<i>1</i>
<i>1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....</i>	<i>2</i>
<i>1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze .....</i>	<i>3</i>
<i>1.5. Struktura rada.....</i>	<i>4</i>
<b>2. GLAVNI ASPEKTI MOBINGA.....</b>	<b>5</b>
<i>2.1. Definicija mobinga .....</i>	<i>5</i>
<i>2.2. Vrste mobinga .....</i>	<i>7</i>
2.2.1. Vertikalni mobing .....	8
2.2.2. Horizontalni mobing .....	9
2.2.3. Emotivni mobing .....	9
2.2.4. Strateški mobing.....	10
<i>2.3. Moberi .....</i>	<i>11</i>
<i>2.4. Žrtve mobera .....</i>	<i>12</i>
<i>2.5. Uzroci mobinga.....</i>	<i>13</i>
<b>3. OBLICI NASILNIŠTVA NA RADNOME MJESTU .....</b>	<b>14</b>
<i>3.1. Moralni nasilnici u korporacijama.....</i>	<i>14</i>
3.1.1. Sociopati.....	14
3.1.2. Psihopati .....	15
3.1.3. Razlike između psihopata i sociopata .....	15
3.1.4. Narcisoidne osobe.....	16
<i>3.2. Načini napada zlostavljača u poslovnoj okolini.....</i>	<i>17</i>
<b>4. METODE NASILJA NA RADNOME MJESTU .....</b>	<b>19</b>
<i>4.1. Diskriminacija.....</i>	<i>19</i>
4.1.1. Izravna diskriminacija .....	19
4.1.2. Neizravna diskriminacija .....	20
<i>4.2. Uznemiravanje .....</i>	<i>21</i>
<i>4.3. Stres .....</i>	<i>22</i>

4.4. Posljedice stresa.....	23
4.5. Sagorijevanje ili "burnout" .....	24
<b>5. POSLJEDICE MOBINGA .....</b>	<b>25</b>
5.1. Poremećaj prilagodbe.....	27
5.2. Poremećaj osobnosti.....	28
5.3. Posttraumatski stresni poremećaj – PTSP.....	28
5.4. Anksioznost ili tjeskoba .....	29
5.5. Depresija .....	30
<b>6. PRAVNA REGULATIVA O MOBINGU .....</b>	<b>32</b>
6.1. Regulativa EU-a o mobingu.....	32
6.2. Regulativa o mobingu u Republici Hrvatskoj .....	32
6.3. Obveze poslodavca i zaposlenika u slučaju mobinga.....	34
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>36</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>37</b>
<b>POPIS TABLICA I SHEMA.....</b>	<b>39</b>

# 1. UVOD

Mobing je sve češća pojava u poslovnom svijetu koja još uvijek nije dovoljno istraživana. No, novim saznanjima, više ljudi ima mogućnost prepoznati mobing i poduzeti potrebne mjere. Zlostavljanje na radnom mjestu odnosi se na sustavno, ponavljano i dugotrajno psihološko maltretiranje jednog ili više zaposlenika, s ciljem degradacije njihovog dostojanstva, ugleda, radnih uvjeta i zdravlja. Mobing se može manifestirati kroz različite oblike ponašanja, uključujući verbalne napade, širenje glasina, izolaciju, stalnu kritiku rada, dodjeljivanje ponižavajućih zadataka ili konstantno osporavanje sposobnosti i kvalifikacija žrtve. Mobing znatno utječe na kvalitetu rada te može uništiti radnu atmosferu i naštetiti ugledu firme. U uvodu se objašnjavaju sljedeće 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

Mobing je problem današnjice koji je prisutan svugdje u svijetu, a događa se svakodnevno na međunarodnoj razini. Problem mobinga malo je dublji nego što ljudi općenito misle. Stres je glavni uzrok mnogih bolesti i poremećaja koji mogu zadesiti jednog pojedinca. Psihološke tegobe mogu ostaviti trag na psihičko zdravlje pojedinca te mu neočekivano preokrenuti život. Depresija je sve češća psihička bolest s kojom se sve više ljudi bori te mobing može biti okidač koji može pokrenuti cijeli proces psihičkog propadanja. Mobing nije samo problem jednog pojedinca, već cijelog društva jer u njemu sudjeluje više pojedinaca te se takva sekvenca ponavlja iz dana u dan u cijelom svijetu. Kakve mobing ima implikacije na život pojedinca smatra se predmetom istraživanja završnog rada. Objekti istraživanja su: mobing, stres, depresija, uznemiravanje na radnom mjestu, žrtva mobinga.

## 1.2. Svrha, cilj i znanstvene metode istraživanja

Svrha istraživanja je prikazati kakve sve posljedice mobing ima na psihičko i fizičko zdravlje pojedinca te kako prepoznati mobing u radnom okruženju. Cilj istraživanja je kroz objekte istraživanja pomoći zaposlenicima da prepoznaju mobing kod sebe, a i kod drugih kolega te da si međusobno pomažu u svrsi rješavanja tog problema. Također, cilj je



prepoznati sebe kao mobera te pravilnim metodama pomoći svojoj žrtvi i naravno raditi na sebi.

Pojedinačni ciljevi rada su:

1. Definirati vrste mobinga s obzirom na hijerarhijski položaj radnika koji vrši mobinga te radnika koji proživljava mobing.
2. Prepoznati mobing u svom okruženju te poduzeti potrebne mjere vezane uz suzbijanje tog problema.
3. Objasniti posljedice mobinga te kakve implikacije on može imati na život pojedinca.
4. Definirati koje su obveze poslodavca i zaposlenika u slučaju mobinga i što je sve potrebno učiniti kako bi se učinjena šteta smanjila.

Kvantitativna metoda korištena je razotkrivanju i pronalaženju širih znanja o problemu. Također korištene su i induktivna i deduktivna metoda za pronalazak zaključaka i hipoteza koje služe za temeljnije formiranje zaključaka.

### **1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Prva istraživanja na temu mobinga odvijala su se u Sjedinjenim Američkim Državama sedamdesetih godina prošlog stoljeća, a prvi je u Europi krenuo sa istraživanjima Heinz Leymann. Andreja Kostelić – Martić prva se krenula baviti problemom mobinga u Hrvatskoj te 2005. godine objavljuje knjigu pod nazivom Mobing - Psihičko maltretiranje na radnom mjestu. Unatoč dugogodišnjim istraživanjima kako u domaćoj tako i stranoj literaturi, definicija mobinga još uvijek nije sveobuhvatna te se koristi više definicija koje su se tokom godina pogotovo u današnjem modernom svijetu gdje je upotreba interneta dostupna gotovo svima. U literaturi moguće je uočiti niz sinonima koji opisuju određene pojmove iako stručnjaci diferenciraju njihove razlike. Češće se spominju termini emocionalno nasilje, uznemiravanje, seksualno uznemiravanje, emocionalno zlostavljanje, mobing, bullying, psihoteror na radnom mjestu, psihičko zlostavljanje na radu, za koje većina čitatelja već prima facie uočava da je riječ o sličnim, ali ne uvijek i istovjetnim ponašanjima.<sup>1</sup> Iako je seksualno uznemiravanje jedan od mogućih manifestirajućih oblika mobinga, pojedini autori ističu prihvaćeniju uporabu

---

<sup>1</sup> Vinković, M. : Priručnik o diskriminaciji i mobingu na radnom mjestu - Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobinga, Zagreb, 2018., str. 22.

termina mobing no seksualno uznemiravanje kako bi se u Europi, posebice Njemačkoj, učinio odmak od američke Politike o seksualnom uznemiravanju.<sup>2</sup> Prema istraživanju Eurobarometra (2023) pokazuje da većina ispitanika smatra da u njihovoj zemlji još uvijek postoji diskriminacija te da se određene osobe često susreću sa istom. Također, 21% ispitanika navelo je da su se u protekloj godini više puta susreli sa nekom vrstom diskriminacije.

Očekivani rezultati istraživanja su sljedeći:

1. Temeljno analiziranje utjecaja hijerarhijskog položaja u poduzeću na zaposlenike.
2. Razlučiti koje su potrebne mjere u rješavanju problema vezanih uz mobing.
3. Detaljni opis implikacija na život žrtve koje se mogu dogoditi u procesu zlostavljanja pojedinca.
4. Definiranje pravne i zakonske regulative u Hrvatskoj i Europi.

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

S obzirom na prikupljene podatke vezane uz temu mobing, moguće je postaviti znanstvenu hipotezu koja glasi: Proizlazi li mobing iz emocionalnog stanja mobera i njegove životne priče te kakav trag ljubomora i zavist mobera ostavljaju na žrtvu.

Uz glavnu hipotezu navedene su četiri pomoćne hipoteze:

- P.H.1. Mobing je problem društva te se događa svakodnevno i skoro u svim državama.
- P.H.2. Različite vrste mobinga imaju različitu žrtvu s obzirom na njezin hijerarhijskih položaj u poduzeću.
- P.H.3. Uzroci mobinga vezani su uz žrtvine glavne karakteristike koje smetaju moberima te ih zbog njih žele eliminirati.
- P.H.4. Moberi različitim metodama pokušavaju uznemiravati žrtvu te unijeti joj nemir u život.
- P.H.5. Mobing često završava sa psihičkim i fizičkim posljedicama koje mogu dugotrajno

---

<sup>2</sup> Zippel, K. S., The Politics of Sexual Harassment, A Comparative Study of the United States, the European Union, and Germany, Cambridge University Press, 2006., str. 190.

utjecati na zdravlje osobe, a posljedice mobinga mogu se razlikovati od osobe do osobe i ne proživljava ih svaka osoba na isti način.

P.H.6. Potrebno je razviti bolju pravnu regulativu i uvesti zakone isključivo vezane uz mobing.

## **1.5. Struktura rada**

Rad je podijeljen u šest međusobno povezanih dijelova. U prvom dijelu odnosno u uvodu opisani su problemi rada i navedene su hipoteze. Drugi dio rada opisuje vrste mobinga i te se se navode različite definicije mobinga. Također su opisani sudionici mobinga te kako se cijeli taj proces odvija. U trećem dijelu navedeni su oblici nasilništva u korporacijama to jest sociopati, psihopati i narcisoidne osobe. Četvrti dio odnosi se na metode nasilja na radnome mjestu. U petom dijelu navedene su posljedice koje mobing može imati na zdravlje pojedinca te kako može utjecati na čovjekov život. U zadnjem dijelu navode se dosadašnji zakoni i pravna regulativa u Republici Hrvatskoj i Europi.

## 2. GLAVNI ASPEKTI MOBINGA

Mobing predstavlja kontinuirano i namerno maltretiranje zaposlenog, koje uključuje verbalno zlostavljanje, socijalnu izolaciju, širenje neistina i ogovaranja, manipulaciju radnim zadacima i odgovornostima, prekomerni nadzor i diskriminaciju. Ovi oblici zlostavljanja stvaraju neprijateljsku radnu sredinu, narušavajući mentalno zdravlje i profesionalni integritet žrtve. Diskriminacijom se zlostavljaju osobe zbog njihovih osobnih karakteristika poput spola, rase, nacionalnosti, religije, seksualne orijentacije i slično. Žrtva se isključuje iz društvenih i profesionalnih aktivnosti što osobu čini usamljenom i nepovezanom s timom.

Manipulacija radnim zadacima se koristi kako bi se žrtvi dodijelili besmisleni i nemogući zadaci kako bi ona posustala i bila preopterećena s poslom što moberi iskorištavaju i karakteriziraju žrtvu kao nemarnu osobu. Također, pretjeranim praćenjem i kontroliranjem osobe moberi pokušavaju stvoriti pritisak i nervozu. Destabilizacija žrtve se događa nakon verbalnih uvreda, ponižavanja, emocionalnog terora. Pojedinačni incidenti usred mobinga mogu biti dio šireg obrasca koji traje kroz dulje vremensko razdoblje. Mobing često predstavlja kršenje radnog prava i etičkih standarda. Organizacije imaju zakonsku i moralnu obvezu zaštititi zaposlenike od zlostavljanja i stvoriti sigurno radno okruženje.

Mobing može biti potpomognut lošom organizacijskom kulturom gdje su negativna ponašanja tolerirana ili čak ohrabrivana. Nedostatak podrške i adekvatnih mehanizama za prijavu zlostavljanja može pogoršati situaciju. Često postoji neravnoteža moći između zlostavljača i žrtve. Zlostavljač može biti nadređeni, kolega s većim utjecajem ili grupa koja djeluje protiv pojedinca. Zlostavljač često koristi različite metode i taktike da bi zlostavljanje bilo konstantno i učinkovito. Ovo može uključivati kombinaciju verbalnog, emocionalnog i profesionalnog zlostavljanja. U nekim slučajevima, zlostavljač može planirati svoje postupke kako bi sustavno nanio štetu žrtvi, što može uključivati i manipulaciju drugih kolega da sudjeluju u mobingu.

### 2.1. Definicija mobinga

Riječ mobing potječe od engleske riječi *mobbish* što u doslovnom prijevodu znači navaliti na koga. Također, imenica "mob" koja znači rulja, gomila, puk, svjetina, ološ, a utemeljen je prema istraživanjima Konrada Lorenza koji je opisao ponašanje nekih životinja

koje se udruže protiv jednog člana, napadaju ga i istjeruju iz zajednice, ponekad ga dovode i do smrti. Mobbing ili bullying proučava se u području poslovanja i upravljanja, organizacijskih studija, sociologije, psihologije, rješavanja sukoba, prava, sestrinstva, medicine, traumatologije i zdravog odnosa na radu. Dobre strane ovakvog multidisciplinarnog pristupa uključuju: brz razvoj tijela istraživanja i teorijske literature Hugo Meynell (2008) nazvao je mobinge "mini-holokaustima" zbog njihovih razarajućih i, nerijetko, totalizirajućih učinaka na žrtvu. Društveni proces mobinga je primjer onoga što je klasični sociolog Harold Garfi Nkel (1956.) nazvao "degradacijskom ceremonijom" gdje se pojedinci degradiraju te im se ističu njihove negativne mane kako bi ih se zapostavilo i isključilo iz određenih aktivnosti. U ceremoniji moberi se vode tvrdnjom da žrtve nisu odjednom postale loše osobe već one nikad nisu ni bile dobre. Psiholog Heinz Leyman među prvima je počeo istraživati mobing te je prvi dao definiciju mobinga 1984. godine: „Mobing ili psihološki teror na radnome mjestu odnosi se na neprijateljsku i neetičnu komunikaciju koja je sustavno usmjerena od strane jednog ili više pojedinaca prema, uglavnom, jednom pojedincu, koji je 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 razdoblju (statistička definicija: najmanje šest mjeseci). Zbog visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja to maltretiranje dovodi do značajne mentalne, psihosomatske i socijalne patnje.<sup>3</sup> Označava neugodan osjećaj na radnome mjestu zbog psihičkog ili fizičkog maltretiranja od strane drugih zaposlenika. Mobbing, dakle, označava oblik ponašanja na radnome mjestu u kojemu pojedinac ili skupina osoba sustavno, tijekom duljega vremena, psihički zlostavlja drugu osobu s ciljem ugrožavanja ljudskoga dostojanstva, integriteta, ugleda i časti.<sup>4</sup>

S obzirom na brojnu literaturu i dugogodišnja istraživanja na temu mobinga, još uvijek nije definirana konačna definicija istog problema.

U početnoj fazi započinje neprimjetno zlostavljanje zbog kojeg se osoba osjeća izostavljeno odnosno nevažno. Može biti prisutno neprijateljsko ponašanje, sarkazam ili ignoriranje. Početna faza može biti suptilna i lako se može previdjeti. Ako se početna faza

---

<sup>3</sup> Kostelić – Martić, A.: Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu (kako prepoznati mobing, kako se obraniti i kako ga spriječiti), Školska knjiga, Zagreb, 2005., str. 11.

<sup>4</sup> Vinković, M.: Priručnik o diskriminaciji i mobbingu na radnom mjestu - Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobinga, Sindikat naftnog gospodarstva, Zagreb, 2018. op. cit. str. 22.

mobinga ne prepozna i ne zaustavi, situacija se može pogoršati. Zlostavljanje postaje očitije i može postati agresivnije. Pojedinaac može biti ciljani predmet verbalnih napada ili poniženja pred kolegama. Ova faza eskalacije može biti posebno štetna jer žrtva može osjećati povećanu anksioznost, stres i smanjenje samopouzdanja. U fazi institucionalizacije, mobing postaje duboko ukorijenjen u radnom okruženju. Zlostavljanje može postati norma, a žrtva može biti izolirana ili ignorirana od strane kolega ili nadređenih. Ova faza može biti posebno teška za žrtvu jer se osjeća kao da nema podrške ili zaštite unutar organizacije. Nadolazećom fazom stabilizacije, mobing postaje stabiliziran i žrtva može postati rezignirana na svoju situaciju. Može se osjećati bespomoćno ili nemoguće promijeniti situaciju. Navedene situacije mogu dovesti do ozbiljnih posljedica za mentalno i fizičko zdravlje žrtve, uključujući depresiju, anksioznost ili PTSP. Zbog svega toga žrtva postaje jako uznemirena, nemoćna i frustrirana, što može dovesti do samoizolacije i povlačenja žrtve ili, suprotno tome, na agresivno ponašanje. Važno je napomenuti da se ove faze ne događaju uvijek u istom redosljedu ili s jednakim intenzitetom. Također, neki ljudi mogu biti više ili manje osjetljivi na mobing, a reakcije mogu varirati ovisno o osobnim karakteristikama i kontekstu. Mobing kao takav nije novi fenomen, isti postoji otkad postoji ljudski rod i želja pojedinca za vlašću, potreba za ponižavanjem drugih, otkad postoje osjećaji ljubomore, zavisti, mržnje.

## 2.2. Vrste mobinga

Suvremeno društvo podložno je stalnim promjenama u svijetu rada kao posljedici tehnološkoga napretka, transformacije radnih odnosa i izazova tržišta.<sup>5</sup> Hijerarhija na radnom mjestu ključan je faktor u kreiranju komunikacije među radnicima.

Ključno je osigurati optimalne uvjete rada kako se organizacijski učinci poboljšali te je zadatak menadžera osigurati takve uvjete kako bi se efikasnom organizacijom ostvarili zacrtani ciljevi. Disfunkcionalna organizacijska struktura koja podrazumijeva loše radne metode i organizaciju rada, nedjelotvorne menadžere, prisutno podcjenjivanje zaposlenih, nedostatak komunikacije, loše upravljanje konfliktima i narušenu ravnotežu u organizaciji (loše rukovođenje, zlouporaba odnosa moći, borba za moć, zavist i sl.) pogoduje mobbingu.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ibidem, str. 20.

<sup>6</sup> Ibidem.

### ***2.2.1. Vertikalni mobing***

Verikalni mobing je vrsta mobinga gdje pojedinac doživljava diskriminaciju, verbalno ili emocionalno zlostavljanje, zastrašivanje, ignoriranje, isključivanje iz timskih zadataka. Sve se događa unutar hijerarhije gdje osoba na vrhu vrši pritisak na osobu nižeg položaja putem agresije i nadmoći. Vertikalni mobing može imati ozbiljne posljedice po mentalno zdravlje zaposlenika, kao što su stres, anksioznost, depresija i gubitak samopouzdanja. Također može dovesti do smanjene produktivnosti i motivacije na radnom mjestu, te negativno utjecati na radnu atmosferu i kvalitetu rada u organizaciji. Prevencija i suzbijanje vertikalnog mobinga zahtijevaju aktivno sudjelovanje menadžmenta i implementaciju politika koje promiču poštovanje, otvorenu komunikaciju, rješavanje konflikata i podršku zaposlenicima. Također je važno osigurati mehanizme prijavljivanja i postupanja s pritužbama te pružiti obuku osoblju o prevenciji i rješavanju mobinga. Pretpostavljeni mobizira jednog podređenog radnika, ili, ako je mobing serijski, pretpostavljeni mobizira jednog po jednog radnika dok ne uništi cijelu grupu (strateški mobing, bossing).<sup>7</sup> Bosing se pojavljuje zbog loše radne atmosfere, a žrtve su marljive i kreativne osobe nad kojima šef dokazuje svoj autoritet. Teroriziranje zaposlenika na nižem hijerarhijskom položaju najčešće prolazi bez ikakvih posljedica. Vrijeđanje, prozivanje, omalovažavanje i loš pristup najčešće su metode vertikalnog mobinga, a u duljem periodu takvi načini ophođenja prema žrtvi utječu na njezino fizičko i psihičko zdravlje. S obzirom da takvu vrstu mobinga provode nadređeni, žrtva se nema kome obratiti za pomoć. Ovakav se tip mobinga češće događa u suporedbi sa ostalima. Nadređeni osim što imaju veće prihode nego ostalih zaposlenika imaju i poštovanje od strane ostalih kolega koji im čak podilaze i lažno im laskaju. Prevencija i suzbijanje vertikalnog mobinga zahtijevaju aktivno sudjelovanje menadžmenta i implementaciju politika koje promiču poštovanje, otvorenu komunikaciju, rješavanje konflikata i podršku zaposlenicima.

Također je važno osigurati mehanizme prijavljivanja i postupanja s pritužbama te pružiti obuku osoblju o prevenciji i rješavanju mobinga. Nepoželjnim se smatraju i radnici koji svojom osobnošću nisu prikupili simpatije drugih zaposlenih te šire negativnu energiju i nisu se uspjeli uklopiti u radnu sredinu. Postoji i obrnuti vertikalni mobing gdje radnici sa nižih

---

<sup>7</sup> Kostelić – Martić, A.: Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu (kako prepoznati mobing, kako se obraniti i kako ga spriječiti), Školska knjiga., op. cit., str. 21.

pozicija zlostavljaju nadređene najčešće zbog ljubomore to jest mišljenja da nadređeni nema odgovarajuće predispozicije da odrađuje takvu vrstu zadatka.

### ***2.2.2. Horizontalni mobing***

Zlostavljanje među radnicima koji su na istim ili sličnim pozicijama naziva se horizontalni mobing. Horizontalni mobing obilježava zlostavljanje koje potječe od osoba iz radnog okruženja koje se nalaze u istoj subordinacijskoj ravnini, odnosno nisu ni nadređeni, ni podređeni zlostavljanoj radnici/radniku.<sup>8</sup> Zbog osjećaja ljubomore, ugroženosti i zavisti dolazi do želje za eliminacijom određenih kolega, pogotovo ako postoji pretpostavka da bi se njegovom eliminacijom stanje u radnoj okolini poboljšalo. Cijela grupa radnika se okomljava na jednog radnika kojem žele dokazati da su superiorniji i snažniji u odnosu na njega. Horizontalni mobing je psihičko zlostavljanje među kolegama istog ranga. Najčešće je mobing taj koji osjeća ljubomoru i zavist zbog svog osobnog nezadovoljstva koji je vezan uz njegovu radnu poziciju ili tuđi napredak te misli da će vodeći se tim motivom i pokušajem eliminacije osobe koja je uspješnija od njega uspjeti dobiti vlastito unaprijeđenje. Također, zbog napetosti u radnoj atmosferi može se stvoriti grupa mobera koja će se udružiti i vršiti pritisak na žrtvu te će za sve nadolazeće probleme i poteškoće biti okrivljena ista žrtva. Grupa mobera vrši pritisak da bi dokazala svoju nadmoć i sposobnost, a to je uistinu moguće dokazati sa većim brojem ljudi kojima je cilj eliminirati kolegu. Žrtva horizontalnog mobinga nakon određenog perioda trpljenja takvog zlostavljanja počinje osjećati nelagodu i stres na radnom mjestu te često odlazi na bolovanja i traga za novim poslom u nadi da će pobjeći od niske organizacijske kulture i nepoštovanja. Veliki broj zaposlenika se ponaša neprimjereno zbog neobrazovanosti, lošeg odgoja i određenih životnih okolnosti. Radnička vijeća i sindikati gotovo nikad ne učine ništa kada je riječ o mobingu. To žrtvu dodatno obeshrabljuje te produbljuje osjećaj bespomoćnosti.

### ***2.2.3. Emotivni mobing***

Način na koji određeni mobing zlostavlja, ogledalo je njegovog emotivnog stanja te problema s kojima se on nosi. Uzrok emotivnog mobinga najčešće je u različitim osobinama zlostavljača, ali ne i žrtve mobinga.<sup>9</sup> Poremećaj ličnosti česta je pojava kod zlostavljača te oni često vrše mobing zbog osjećaja ljubomore, antipatije, straha ili želje za vlašću, a žrtve imaju

---

<sup>8</sup> Ibidem, str. 14.

<sup>9</sup> Rogan B.: Moberi – psihopati i sociopati na radnome mjestu, Školska knjiga, Zagreb, 2020. str. 142.



karakteristike koje ne daju pravo zlostavljaču da maltretira žrtvu. Razina emocionalne inteligencije ključna je za ovakvu vrstu mobinga. Mober svu negativnu energiju i nezadovoljstvo projektira na drugu osobu kako bi eliminirao svoje frustracije. Pojavljuje se u situacijama koje imaju korijen u različitim osjećajima kao što su ljutnja, ljubomora, zavist, kompetitivnost, antipatija, neprijateljstvo i često se očituju kao: kritike, bojkotiranja, razna podmetanja, ponižavanja, uvrede, blokiranje dotoka informacija na koje radnik ima pravo, njegovo postupno izoliranje, itd.<sup>10</sup> Često se javlja kao posljedica straha od gubitka posla ili pozicije nakon čega nesposobni radnici potiskuju svoje mane na način da spletkare te podcijenjuju druge radnike.

#### ***2.2.4. Strateški mobing***

U svojoj knjizi Andreja Kostelić – Martić predstavlja posebnu vrstu vertikalnog mobinga koji se zove strateški mobing. Strateški mobing je posebna vrsta mobinga, to jest složeniji oblik zlostavljanja na radnom mjestu koji se provodi s ciljem ostvarivanja određenih strateških ili osobnih interesa, kao što su promocija, kontrola ili eliminacija konkurencije, uspostavljanje dominacije ili manipulacija unutar organizacije. Ovaj oblik mobinga može biti vrlo podmukao i obuhvaćati različite strategije i taktike koje se koriste kako bi se osoba ciljano isključila, osramotila ili diskreditirala.

Strateški mobing je organizirani mobing koji provodi upravljački vrh na način da primjenjuju strateški profil mobinga kako bi se psihološkim pritiscima uvjerilo odabrane nepoželjne radnike da sami daju otkaz, iako nema razloga za otkaz ili da se razbole pa ne mogu dalje obavljati svoj posao.<sup>11</sup> Zaposlenici na upravljačkim pozicijama se dogovore koji su radnici nepoželjni te smišljaju strategiju kako ih što prije udaljiti sa radnog mjesta. U nekim europskim zemljama prakticiraa se psihološko maltretiranje radnika kako bi on sam napustio radno mjesto. Takva pojava je česta u tvrtkama koje su se udružile te je broj radnika prevelik. Strateški mobing najčešće se pojavljuje u obliku dekvifikacije, izoliranosti zaposlenika, liječničkog kontroliranja zbog bolovanja zaposlenika, premještanja zaposlenika u druga udaljenija sjedišta organizacije, dodjeljivanja novih funkcija bez prethodne obuke ili usavršavanja zaposlenika te slanja prigovora zaposlenicima.

---

<sup>10</sup> Ibidem

<sup>11</sup> Rogan B., Moberi – psihopati i sociopati na radnome mjestu, op. cit., str 141.

## 2.3. Moberi

Mober je najčešće nadležna osoba koja diskriminira osobe na nižem položaju zbog nedefiniranih motiva s ciljem eliminiranja te osobe. Zbog položaja moći lako pronalazi žrtvu te raznoraznim metodama zlostavljanja nanosi nepravdu, deprofesionalizira i umanjuje sposobnosti određenih radnika. Oni mogu biti kolege, nadređeni ili čak podređeni osobe koja se zlostavlja. Moberi mogu imati različite motive za svoje postupke, uključujući osobne frustracije, zavist, nesigurnost, ili jednostavno želju za moći nad drugima. Osobe koje prakticiraju mobing, najčešće su osobe sa poremećajem ličnosti. Moberi su definirani osobnim karakteristikama te ih emocionalni mobing savršeno opisuje. Mobingom prikrivaju nemoć u drugoj sferi života te su licemjerni i nemoćni. Prema žrtvama su okrutni, surovi i bezobzirni, a prema ostalim radnicima su ljubazni i pristupačni. Nasilnici imaju nešto poput instinkta koji im govori koga mogu maltretirati, a koga ne.<sup>12</sup>

Moberi mogu koristiti različite oblike manipulacije kako bi kontrolirali ili izolirali žrtvu. To može uključivati širenje lažnih glasina, izdavanje naredbi koje su nemoguće izvršiti, ili stvaranje konfliktnih situacija. Neki moberi mogu biti narcisoidni i željeti dominirati nad drugima radi vlastitog zadovoljstva ili osjećaja nadmoći. Dakle, cilj mobera je svjesno, namjerno i ciljano uništiti žrtvu psihički i fizički.<sup>13</sup> Moberi se razlikuju prema vrsti njihova napada, a napadi mogu biti u obliku frontalnog sudara, noža u leđa, kontrole, skliskog terena i prijetvornog prijateljstva. Ovisno o tome moberi se dijele na izravne i neizravne mobere te na kontrolore, ljigavce i prijetvorne prijatelje.<sup>14</sup>

Tipična ponašanja zlostavljača su:

- Onemogućavanje iznošenja mišljenja;
- Onemogućavanje socijalnih kontakata;
- Narušavanje osobnog ugleda;
- Otežavanje radne situacije;
- Ugrožavanje zdravlja.

---

<sup>12</sup> J. Middleton: Moz, Nasilnici, Zagreb, Timea, 2003., str. 163.

<sup>13</sup> Ibidem, str 146.

<sup>14</sup> Brlas S.: Kako se nositi sa stresom u radu?, Zagreb, Novi redak, 2020., str. 31.

Zlostavljač može biti:<sup>15</sup>

- nadređeni koji sam ili pomoću svojih suradnika maltretira zaposlenika ili grupu zaposlenika koje su najviši šefovi izabrali za eliminaciju
- nadređeni koji maltretira zaposlenika ili grupu zaposlenika zbog osjećaja ugroženosti, ljubomore, zavisti ili želje za vlašću
- grupa zaposlenika koja svog nadređenog maltretira zbog nezadovoljstva ili njegovih slabosti
- zaposlenik koji maltretira svog kolegu na istom položaju zbog ugroženosti, ljubomore, zavisti ili želje za vlašću
- Grupa zaposlenika koja maltretira jednog zaposlenika koji se ističe zbog svoje različitosti, odnosno grupa svoje napetosti i frustracije usmjerava prema „žrtvenom jarcu“

## 2.4. Žrtve mobera

Žrtve mobera su osobe koje su meta zlostavljanja ili mobinga u radnom okruženju. Ove žrtve često doživljavaju različite oblike nasilja, ponižavanja, diskriminacije ili manipulacije od strane mobera, što može ozbiljno narušiti njihovo mentalno i emocionalno zdravlje. Žrtve mobinga često su izložene ponižavajućim postupcima ili komentarima od strane mobera. To može uključivati javno kritiziranje, omalovažavanje njihovog rada ili sposobnosti, ili ruganje. Također, često se osjećaju bespomoćno i nemoćno u situaciji zlostavljanja. Mogu se osjećati kao da nemaju podršku ili zaštitu, posebno ako mobing potječe od nadređenih ili je institucionaliziran. Zlostavljanje na radnom mjestu može uzrokovati ozbiljan stres i anksioznost kod žrtava. Osjećaji tjeskobe, straha i nesigurnosti mogu biti stalno prisutni, što može negativno utjecati na njihovu produktivnost i kvalitetu života. Mobing može uzrokovati i fizičke posljedice kod žrtava, kao što su glavobolje, probavne smetnje, nesanica ili čak ozbiljniji zdravstveni problemi kao što su hipertenzija ili depresija. Kontinuirano zlostavljanje može dovesti do smanjenja samopouzdanja i samopoštovanja kod žrtava. Mogu početi sumnjati u vlastite sposobnosti i vrijednost, što može imati dugoročne posljedice na njihovu karijeru i osobni život. U početku postoji nerazriješen konflikt koji postupno prerasta u agresivne tendencije prema drugoj osobi s ciljem napada i kažnjavanja, žrtve postaju jasno obilježene,

---

<sup>15</sup> Ibidem, str. 19.

izolirane te postaju predmetom poruge na radnome mjestu. Potencijalne žrtve su poštene osobe koje su prijavile nekakav problem u radnom okruženju te ih se zbog tog razloga omalovažava i umanjuju im se vrijednosti. To su najčešće osobe koje su marljive i uspješno i uredno odrađuju svoje zadatke na poslu. Žrtve se često ne žele upetljivati u sudske sporove zbog financijskih razloga, nepovjerenja u sudski sustav, dugotrajnosti postupka unatoč razumnom roku, straha od borbe s „nevidljivim” ili „moćnim” neprijateljem i mnoštva brojnih razloga. Biti žrtva mobinga na radnom mjestu neizbježno rezultira lošom slikom za osobni i profesionalni ugled. Serija neprijateljskih djela usmjerenih prema meti najčešće bude primjećena od strane drugih kolega, nadzornika i ostalih zaposlenika.

Podcjenjujući komentari o žrtvinom profesionalnom ili privatnom životu koriste se kako bi meta bila povrijeđena. Kolege se mogu dvoumiti jesu li tračevi o žrtvi istiniti ili neistiniti, no do tog trenutka šteta je već učinjena te je u radnu okolinu uspješno uvedena zbunjenost i nesigurnost vezana za određenog radnika ili radnicu. Poruka koja kruži okolo uslijed zbrke i zbunjenosti umanjuje žrtvine sposobnosti te se žrtva više ne smatra pouzdanom i sigurnom osobom. Jednom kada se takva poruka proširi u okruženju, nikada se više ne može zanemariti i u potpunosti zaboraviti.

## **2.5. Uzroci mobinga**

Osobe koje doživljavaju mobing često su inteligentne i kreativne osobe te posjeduju odlike koje moberima smetaju te zbog tih razloga dolazi do ljubomore takve osobe postaju žrtve mobera. Podaci o razlozima stresa na poslu u Republici Hrvatskoj nisu otkriveni, dok podaci koji su prikupljeni u Sindikatu i Udruzi predočavaju da zaposlenici nemaju svijest o pojmu zaštite dostojanstva radnika, o mjerama zaštite, uzrocima stresa na poslu. Međutim, samim je članovima sindikata potrebno dodatno obrazovanje kako bi prepoznali zlostavljenje te nadmetnuli poslodavcima implikacije predmetnih problema. Radna mjesta s visokom razinom stresa, lošom komunikacijom i nedostatkom podrške mogu potaknuti osobe da vrše mobing. Prekomjerna konkurencija među zaposlenicima može dovesti do ljubomore, suparništva i na kraju mobinga. Neadekvatno ili slabo vodstvo ne može se riješiti ili čak nehotice potaknuti nasilničko ponašanje. Također, prekomjerna konkurencija među zaposlenicima može dovesti do ljubomore, rivalstva i na kraju mobinga.

### 3. OBLICI NASILNIŠTVA NA RADNOME MJESTU

Nasilništvo na radnom mjestu može se manifestirati u različitim oblicima, od kojih svaki ima specifične karakteristike i posljedice za žrtve. Glavni oblici nasilništva uključuju verbalno, psihološko, fizičko i seksualno nasilje, te mobing kao specifičan oblik psihološkog nasilja.

#### 3.1. Moralni nasilnici u korporacijama

Psihopati i sociopati razaraju organizacijsku kulturu poduzeća svojim ponašanjem i nemoralnim postupcima, stoga veliku ulogu imaju menadžeri ljudskih potencijala koji bi trebali prepoznati nepravilnosti i poduzeti određene mjere. Apati su ljudi koji lako padaju pod utjecaj sociopata. Nije poznato kako apati, koji su inače vrlo razumni, postaju njihove igračke u izrazito destruktivnom djelovanju. Najčešće to postaju jer nisu dovoljno svjesni samih sebe i okoline u kojoj žive. Orijentirani su na sebe i na svoje probleme.<sup>16</sup>

##### 3.1.1. Sociopati

Sociopati uspijevaju iskorištavati ljude u svakom dijelu društva upravo zbog sveopće potrebe poricanja da takvi ljudi postoje, da se to događa svugdje oko nas.<sup>17</sup> Psihoterapeutkinja Christine Louise de Canonville<sup>18</sup> opisuje različite faze kojima se zlostavljač koristi u odnosima s drugima.

Faza idealizacije: Sociopat sebe pokazuje u najboljem mogućem ozračju. Ta je faza iluzija kojom privlači svoju žrtvu.

Faza provjere svog statusa: Ova faza započinje postupno kako meta ne bi odmah shvatila transformaciju sociopata u hladnu i bezosjećajnu osobu, ali će žrtva uskoro postupno osjetiti kako mu je sve manje zanimljiva. Što to više bude uznemiravalo žrtvu, to će sociopatu biti sve zabavnije jer će tada uživati u svojoj moći pa će i iskorištavanje i zlostavljanje žrtve postati sve žešće.

---

<sup>16</sup> Dostupno sa : [www.atma.hr](http://www.atma.hr). -Zdravlje i psihologija, (pristupljeno 30. svibnja, 2024.)

<sup>17</sup> Ibidem., str. 70.

<sup>18</sup> Ibidem

Faza odbacivanja: Meta je obezvrijeđena i sociopat postaje potpuno ravnodušan prema njoj kad vidi da je pobijedio. Odbija komunikaciju sa žrtvom i prelazi na sljedeću žrtvu.

### ***3.1.2. Psihopati***

Psihopatu je jedini cilj da se žrtva osjeća loše. Žrtva proživljava strah, zbunjenost i samooptuživanje kada je suočena s moberom u frontalnom sudaru, a njime se koriste moberi koji su navikli da ih se žrtva boji. Nasilnici frontalnog stila imaju poštovanje prema onima koji im postave jasne granice. Izravnim moberima se mogu postaviti granice i ubuduće će se drukčije ponašati prema žrtvi. To su ljudi koji imaju genetsko naslijeđenu osobinu koja ih spriječava da imaju osjećaj humane empatije, tj. nemaju suosjećanja prema drugima.<sup>19</sup> Velik broj psihopata ne počinjava kriminalna djela kao što su ubojstvo i silovanje, već su oni uspješni znanstvenici, poslovni ljudi, psiholozi, bankari, inženjeri, liječnici akademici i slično. Oni su jako detaljni te planiraju do najsitnijih detalja kako bi ostali što neprimjetni.

### ***3.1.3. Razlike između psihopata i sociopata***

Psihopati se rađaju, a sociopati se i rađaju i postaju takvima. Psihopati i sociopati čine između 0,2 % i 3,3 % društva. Psihopat i sociopat su široko korišteni pojmovi, ali to nisu službene dijagnoze. Umjesto toga, oboje opisuju aspekte istog stanja: antisocijalni poremećaj osobnosti (ASPD). ASPD može izgledati drugačije kod različitih ljudi. Osoba opisana kao "psihopat" ima emocionalne deficite. Na primjer, može im nedostajati pokajanje i uživaju u manipuliranju drugima ili nanošenju boli. Osoba opisana kao "sociopat" je asocijalna i krši pravila.

Osobine sociopata:

- Kršenje zakona
- Fizička agresija
- Manipulacija drugima radi osobne koristi
- Ljutnja i neprijateljstvo
- Nepredvidive promjene raspoloženja
- Impulzivna ponašanja

---

<sup>19</sup> Ibidem., str. 74.

- Kaotičnost i dramatičnost
- Iskorištavanje drugih ljudi
- Neodgovornost
- Nepouzdanost u odnosima

Osobine psihopata:

- Malen spektar emocija
- Sadizam (zadovoljstvo od nanošenja boli drugima)
- Nedostatak brige za druge
- Patološko laganje
- Šarmantna osobnost
- Nedostatak straha
- Ponašanje preuzimanja rizika
- Nemogućnost ljubavi
- Nedostatak kajanja za nedjelo
- Loša prosudba
- Nedostatak životnih ciljeva
- Iskorištavanje odnosa isključivo za dobitak

### ***3.1.4. Narcisoidne osobe***

Narcisoidni poremećaj osobnosti je stanje mentalnog zdravlja u kojem ljudi imaju nerazumno visok osjećaj vlastite važnosti. Trebaju i traže previše pažnje te žele da im se ljudi dive. Osobama s ovim poremećajem možda nedostaje sposobnost razumijevanja ili brige o osjećajima drugih. Ali iza ove maske ekstremnog samopouzdanja nisu sigurni u svoju vlastitu vrijednost i lako ih uznemiri i najmanja kritika. Narcisoidni poremećaj osobnosti uzrokuje probleme u mnogim područjima života, kao što su odnosi, posao, škola ili financijska pitanja. Narcisoidne osobe mogu biti općenito nesretne i razočarane kada im se ne daju posebne usluge ili divljenje za koje vjeruju da zaslužuju. Perverzne narcisoidne osobe smatraju se psihotičnima

bez simptoma, a svoju ravnotežu pronalaze prenošenjem svoje boli na druge osobe prema kojima ništa ne osjećaju. Takve osobe čine zlo jer u životu ne znaju postupati drugačije.<sup>20</sup>

### **3.2. Načini napada zlostavljača u poslovnoj okolini**

Zlostavljač analizira situaciju te određuje svoj način napada na žrtvu. Navedeno je nekoliko načina napada zlostavljača:

#### **Isključivanje**

Isključivanjem se žrtvu izostavlja iz određenih aktivnosti u radnom okruženju. Žrtva često ne dobiva pozdrave ni afirmacije drugih zaposlenika. Ne obraća joj se te joj se upućuju raznorazne kritike koje često nisu legitimne. Moberi se ponašaju kao da osoba uopće ne postoji iako je često glavna tema razgovora, ali naravno u negativnom kontekstu.

#### **Ozloglašenost**

Zlobnim komentiranjem i lažima kvari se ugled žrtve, što je moberima i cilj. Glasine koje kruže o toj osobi mogu je obeshrabriti jer ljudi često povjeruju u takvu vrstu laži, vjerojatno da bi se oni osjećali bolje u svojoj koži. Tako se najčešće ponašaju zavidne kolege namjerno i svjesno krive žrtvu za sve nepravilnosti na poslu (horizontalni mobing). Menadžeri koji misle da će svojim oštrim kritikama potaknuti zaposlenike da efikasnije rade svoj posao, nesvjesno ih zlostavljaju (vertikalni mobing).

#### **Izloacija**

Slamanjem mogućih veza, žrtvu se želi "slomiti" to jest psihološki uništiti. Osoba koja je sama u nekom okruženju vrlo se lako zbuni, pogotovo kada zna da su svi protiv nje. Isticanjem naklonosti potiče se ljubomora što dovodi do suprostavljanja ljudi i nesloge. Destabilizaciju obavljaju zavidne kolege, a pravi napadač može reći da on nema ništa s tim.<sup>21</sup>

#### **Zadirkivanja**

Žrtvi se zadaju beskorisni i lakši zadaci te neizvedivi prohtjevi kako bi joj se umanjila vrijednost. Od nje se zahtijeva rad do kasno navečer, no često takvi zadaci nisu ni od prevelike važnosti te služe samo za dodatan mobing.

---

<sup>20</sup> Ibidem, str.83.

<sup>21</sup> Ibidem, str. 86.



## **Tjeranje drugoga na pogrešku**

Često menadžeri ili nadređeni nemaju potrebna znanja i vještine za svoju poziciju te obavezuju druge da odrađuju njihove zadatke ne bi li se oni "izvukli" i zaštitili svoju reputaciju. Radnici su u strahu od otkaza te im ovakvi zadaci umanjuju volju, a često nisu plaćeni za taj dio obavljanja zadataka. Zbog opterećenosti događaju im se greške koje nadređeni uočavaju te iskorištavaju za dodatno zlostavljanje žrtve.

## 4. METODE NASILJA NA RADNOME MJESTU

Diskriminacija na radnom mjestu predstavlja ozbiljan problem koji može značajno utjecati na radnu atmosferu, produktivnost i mentalno zdravlje zaposlenika. Diskriminacija se može pojaviti u različitim oblicima, od izravne do neizravne, a svaki od njih nosi svoje specifične izazove i posljedice. Izravna diskriminacija podrazumijeva namjerno stavljanje osobe u nepovoljan položaj bez opravdanog razloga, dok neizravna diskriminacija proizlazi iz naizgled neutralnih pravila ili politika koje nesrazmjerno pogađaju određene skupine. Razumijevanje i prepoznavanje ovih oblika diskriminacije ključni su za izgradnju pravednijeg i inkluzivnijeg radnog okruženja.

### 4.1. Diskriminacija

Pojam diskriminacija (lat. Discriminare) znači – odvajati, razlikovati se po socijalnim, rasnim, etničkim, vjerskim, individualnim, spolnim, jezičnim, starosnim ili drugim osobinama.<sup>22</sup> Diskriminacija nije upućena osobi, već skupini ljudi koji se na neki način razlikuju od ostalih ljudi. Treba razlikovati mobing od uznemiravanja kao oblika diskriminacije. Težim oblicima diskriminacije smatra se diskriminacija počinjena prema određenoj osobi prema više osnova iz članak 1. stavak 1. *Zakona o suzbijanju diskriminacije* (višestruka diskriminacija), diskriminacija počinjena više puta (ponovljena diskriminacija) ili koja po posljedicama posebno teško pogađa žrtvu.<sup>23</sup>

#### 4.1.1. Izravna diskriminacija

O izravnoj diskriminaciji radi se u slučaju kada se po nekoj od zabranjenih osnova diskriminacije nekoga bez pravno opravdanoga razloga stavlja u nepovoljniji položaj od drugih osoba u usporedivoj situaciji.<sup>24</sup> U sljedećoj tablici objašnjeni su elementi izravne diskriminacije te primjeri u kojima su navedeni razlozi diskriminacije.

---

<sup>22</sup> Ibidem,, str. 98.

<sup>23</sup> Čl. 6. Teži oblici diskriminacije. Zakon o suzbijanju diskriminacije (NN 112/12)

<sup>24</sup> Ibidem, str. 28.

Tablica 1 : Elementi definicije izravne diskriminacije i primjeri.

Elementi definicije	Primjeri
Postojanje nepovoljnog postupanja	Nisam dobila posao jer sam žena. Manje sam plaćena za isti ili sličan posao od svojih muških kolega.
Postojanje komparatora, tj. osobe koja se nalazi u usporedivoj situaciji, koja ima suprotne karakteristike od onih koje obično posjeduje većina.	Ja sam lezbijka, on je heteroseksualac. Ja sam Srbin, on je Hrvat
Komparator iz prošlosti, hipotetski ili instrumentalizirani komparator, postupanje možemo uspoređivati prema idealnome minimumu standarda u odnosu prema ponašanju koje je društveno prihvaćeno.	U tvrtki postoje zaposlenici koji su za isti rad prije dobivali veću plaću.
Općenito, izravna se diskriminacija ne može opravdati, osim u slučajevima izuzeća od zabrane diskriminacije koji su zakonom posebno navedeni.	U praksi su to najčešće slučajevi u kojima se navodi najniža i najviša dob.

Izvor: Vinković, M.: Priručnik o diskriminaciji i mobbingu na radnom mjestu, Zagreb: Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga, 2018.

Ako je žena trudna, budući da samo žene mogu biti trudne, odbijanje zaposlenja zbog nepojavljivanja na poslu zbog trudnoće se također smatra izravnom diskriminacijom.

#### 4.1.2. Neizravna diskriminacija

Neizravna diskriminacija nastaje kada naizgled neutralna politika, praksa, pravilo ili uvjet ima nepovoljan učinak na određenu skupinu ljudi, posebno one koji pripadaju zaštićenoj kategoriji poput rase, spola, religije, nacionalnog podrijetla, dobi, seksualne orijentacije, ili invaliditeta. Ova vrsta diskriminacije nije namjerna, ali ipak rezultira nepravednim ishodima za te skupine. Slučajevi neizravne diskriminacije mogu uključivati baratanje službenim jezikom na razini izvornog govornika kao uvjet za posao, što govornike manjinskih jezika može dovesti u nepovoljan položaj; određena fizička visina kao uvjet za posao, što može dovesti žene u nepovoljan položaj; ili zahtjev poslodavca da kandidati prođu test fizičke sposobnosti, što u nepovoljan položaj može dovesti starije osobe.<sup>25</sup>

U tablici ispod navedeni su elementi definicije neizravne diskriminacije te njezini primjeri.

<sup>25</sup> Dostupno sa : <https://www.ljudskaprava.hr/hr teme/diskriminacija/sto-je-diskriminacija/vrste-diskriminacije/neizravna-diskriminacija> (pristupljeno 10. lipnja 2024.)

Tablica 2 : Elementi definicije neizravne diskriminacije i primjeri.

Elementi definicije	Primjeri
Nepovoljno djelovanje na izgled neutralne mjere, tzv. neravnopravni učinak	Pravila odijevanja na radnome mjestu ili neuvažavanje vjerskih obilježja.  Uvjetovanje povlastica u osiguravajućim kućama postojanjem bračnoga statusa.

Izvor: Vinković, Mario. Priručnik o diskriminaciji i mobbingu na radnom mjestu, Zagreb: Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga, 2018.

Alati za suzbijanje diskriminacije:<sup>26</sup>

- Antidiskriminacijska strategija i politika.
- Edukacija i podizanje svijesti.
- Medijacija ili mirenje predstavlja izvansudski način rješavanja sporova. Jedan je od najčešćih i najbržih, a moglo bi se reći i najučinkovitijih, načina rješavanja postupaka u svezi s diskriminacijom, s obzirom na to da je kratkotrajniji i jeftiniji u usporedbi sa sudskim postupcima. Zakonom o mirenju predviđeni su načini počinjanja mirenja, kao i neovisna tijela koja su za to posebno zadužena te imaju listu miritelja s koje stranke mogu izabrati osobu koja će ih voditi u tome postupku.
- Neovisna vanjska revizija (analiza politika i pravilnika koje je poslodavac izradio)

## 4.2. Uznemiravanje

Uznemiravanje predstavlja oblik nasilja na radnome mjestu, a svrha mu je povrijeđivanje druge osobe, oduzimanje dostojanstva osobe te ponižavanje osobe. Sredstva uznemiravanja su klevete, skrivanje važnih informacija o radnim zadacima, umanjivanje vrijednosti kvalitete rada, isključivanje iz odluka, kritiziranje pred drugima, kratki rokovi za obavljanje radnih zadataka.

Ova vrsta ponašanja može biti verbalna, neverbalna, fizička ili psihološka i može uključivati prijetnje, uvrede, širenje lažnih glasina, zastrašivanje, ponižavanje ili bilo koje drugo ponašanje koje zaposleniku stvara neugodu ili stres.

<sup>26</sup> Ibidem., str. 39.

Uznemiravanje se može pojaviti između nadređenih i podređenih, među kolegama, ili čak od strane trećih osoba kao što su klijenti ili vanjski suradnici. Ono može biti jednokratno ili se može ponavljati tijekom dužeg vremenskog razdoblja. Osobe koje doživljavaju uznemiravanje mogu razviti ozbiljne zdravstvene probleme, uključujući anksioznost, depresiju, smanjenu produktivnost, pa čak i fizičke simptome kao što su glavobolje i problemi sa spavanjem.

### 4.3. Stres

Zakon o zaštiti na radu, (u daljem tekstu ZZNR) koji je na snazi od 19. lipnja 2014., (objavljen u NN 71/2014) sadrži definiciju pojma stresa na radu, a koji asocira na pojam zlostavljanja na radu. Tako, ZZNR stres na radu definira kao zdravstvene i psihičke promjene koje su posljedica akumulirajućega utjecaja stresora na radu tijekom duljega vremena, a očituju se kao fiziološke, emocionalne i kognitivne reakcije te kao promjene ponašanja radnika.<sup>27</sup> Simptomi stresa na poslu mogu biti fiziološki, psihološki i bihevioralni. Ponekad je teško izmjeriti razinu stresa zbog toga jer je stres subjektivan osjećaj te ga svatko drugačije doživljava. Znakovi stresa pojavljuju se kao izostancima na poslu, napuštanjem radnog mjesta, kašnjenje sa dogovorenim rokovima, greškama, smanjenom produktivnosti i samnjenjem morala. Stres se pojačava u nejasnim ulogama, povećanom riziku i povećanoj odgovornosti.<sup>28</sup> Tijekom naše evolucijske povijesti, ljudi su razvili ovaj koordinirani odgovor straha kako bi se zaštitili od opasnosti u našem okolišu. Na primjer, brži otkucaji srca i napeti mišići pomogli su u bijegu od grabežljivaca. U moderno doba strah i dalje služi važnoj funkciji. Uostalom, odgovor na borbu ili bijeg može pružiti potrebnu energiju za obavljanjem zadataka u kasnim satima i zadržavanje posla. Dugotrajna izloženost stresorima povezanim s poslom može utjecati na mentalno zdravlje. Istraživanje povezuje izgaranje sa simptomima anksioznosti i depresije.

- Prema istraživanjima 2006. godine svaki treći zaposlenik u Europskoj uniji ugrožen je od stresa na radnome mjestu. Prema istom istraživanju stres na radnome mjestu prouzročuje raznovrsne negativne posljedice na zdravlje: srčane bolesti, karcinom, bolest mišića i želudca, tjeskobu i depresiju, ozljede na radu i samoubojstva. Dvadeset milijuna ljudi žali se da ih vrijeđaju nadređeni. Prema istom istraživanju u

---

<sup>27</sup> Ibidem, str. 62.

<sup>28</sup> Ibidem, str. 107.

Europskoj uniji 11% žrtava mobinga odlazi k liječniku zbog mobinga, a 89% zbog radnog stresa kojem je uzrok mobing, 5% svih zaposlenika žalilo se na mobing nadređenih, a u 55 % slučajeva bio je vertikalni mobing. Gubitak u Europskoj uniji te godine je bio 20 milijuna eura.<sup>29</sup>

- Zbog stresa na radnome mjestu u Velikoj Britaniji godišnje se izgubi 6,5 milijuna dana.<sup>30</sup>
- U Republici Hrvatskoj bolovalo se 2011. godine gotovo osam milijuna dana na teret poslodavca, dok je HZZO isplatio više od milijardu kuna.<sup>31</sup>
- Loš šef stoji poslodavca više od 160.000 dolara, prema R. Sattonu *Hostile work environment*.<sup>32</sup>
- Istraživanja u Hrvatskoj na portalima Uredski bijes i MojPosao na uzorku više od 1000 ispitanika pokazala su da je primarni izvor stresa zaposlenika njihov nadređeni.

#### 4.4. Posljedice stresa

Uzastopno oslobađanje hormona stresa kortizola može poremetiti imunološki sustav i povećati vjerojatnost razvoja autoimunih poremećaja, kardiovaskularnih bolesti i Alzheimerove bolesti. Kronični stres također može utjecati na zdravlje ometajući zdravo ponašanje, poput vježbanja, uravnotežene prehrane i sna. Stres na poslu također može naštetiti tvrtkama ili organizacijama. Stres na radnome mjestu glavni je neprijatelj osobne i organizacijske učinkovitosti, a time i rezultata i slabljenja dobiti kao rezultata poslovanja.<sup>33</sup> U nekim slučajevima to postavlja temelje za ozbiljne probleme s mentalnim zdravljem. Studija pokazuje da mlađi ljudi koji se rutinski suočavaju s velikim radnim opterećenjem i ekstremnim vremenskim pritiskom na posao imaju veću vjerojatnost da će doživjeti veliki depresivni poremećaj i generalizirani anksiozni poremećaj. Izostanci su češće duži od onih s drugim uzrocima, a stres povezan s poslom može pridonijeti povećanim stopama prijevremenog

---

<sup>29</sup> Ibidem, str. 111.

<sup>30</sup> Vukojević, B.: Mobbing. LogosArt. Beograd, 2009. str. 24.

<sup>31</sup> Dostupno sa : Poslovni.hr. <https://www.poslovni.hr/hrvatska/sve-manje-bolovanja-zbog-stresa-a-sve-vise-pacijenata-u-vrapcu-216891> (pristupljeno 12. lipnja 2024.)

<sup>32</sup> Ibidem

<sup>33</sup> Ibidem

umirovljenja. Procjene potvrđuju značajne troškove za poslovanje i društvo te na nacionalnoj razini dosežu do više milijardi eura.<sup>34</sup>

#### 4.5. Sagorijevanje ili "burnout"

Izgaranje na radnom mjestu je stanje fizičke, emocionalne i mentalne iscrpljenosti uzrokovane dugotrajnim i prekomjernim stresom. Često se događa kada se osoba osjeća preopterećeno, emocionalno iscrpljeno i nesposobno zadovoljiti stalne zahtjeve. Kako se stres nastavlja, počinje gubiti interes i motivaciju za svoj posao. Profesionalno sagorijevanje ili burn – out jesu mnogi tjelesni i mentalni simptomi iscrpljenosti, odnosno produljen odgovor na kronične osobe emocionalne i interpersonalne stresne događaje na radnome mjestu.<sup>35</sup> Izgaranje nije medicinska dijagnoza. Neki stručnjaci misle da iza sagorijevanja stoje druga stanja, poput depresije. Sagorijevanje može povećati rizik od depresije, ali depresija i sagorijevanje su različiti i trebaju različite tretmane. Burn – out nije poseban psihijatrijski entitet, nije izdvojen poremećaj klasificiran u međunarodnim klasifikacijama, već je psihosocijalni fenomen, jednako kao i mobing, ali osoba može imati simptome koji mogu upućivati na nastanak psihijatriskog poremećaja.<sup>36</sup>

Tablica 3 : Simptomi profesionalnog sagorijevanja

EMOCIONALNA ISCRPLJENOST	Odnosi se na osjećaj osiromašenosti ili oslabljenosti emocionalnim sadržajima, što na kraju rezultira gubitkom energije i motivacije
OSJEĆAJ PROMJENE DOŽIVLJAVANJA SEBE	Označava emocionalno distanciranje i gubitak idealizma u radu, što se najčešće iskazuje negativnim stajalištima osobe prema učinkovitosti posla. Takva osoba pita se zašto to radi, smatra da to sve nema smila itd.
PERCEPCIJA SMANJENOG OSOBNOG POSTIGNUĆA	Uključuje smanjenje osjećaja uspješnosti i postignuća na poslu.

Izvor: Britvić, J. 2010. Sindrom „burn-out“ ili sindrom profesionalnog sagorijevanja. Dostupno na [www.poduzetnistvo.org](http://www.poduzetnistvo.org) (pristupljeno 2. srpnja 2024.)

<sup>34</sup> Dostupno sa: [www.osha.europa.eu](http://www.osha.europa.eu) ; EU – OSHA. 2019. Europska agencija za zaštitu na radu. 2019. Psihosocijalni rizici i stres na radnome mjestu, (pristupljeno 1. srpnja 2024.)

<sup>35</sup> Dostupno sa : [www.poduzetnistvo.org](http://www.poduzetnistvo.org) - Britvić, J. 2010. "Burn – out" sindrom prof. sagorijevanja (pristuplj. 2. srpnja 24.).

<sup>36</sup> Dostupan sa : [www.zadarskilist.hr/clanci/29112013/stalno-dokazivanje-završava-gubitkom-entuzijazma](http://www.zadarskilist.hr/clanci/29112013/stalno-dokazivanje-završava-gubitkom-entuzijazma). Radulić, H. 2013. Stalno dokazivanje završava gubitkom entuzijazmom! Zadarski list (pristupljeno 2.srpnja 2024.).

## 5. POSLJEDICE MOBINGA

Mobing je društveni problem iako se često percipira kao problem pojedinca. Obitelj, prijatelji i okolina osbe koja doživljava mobinga su indirektno žrtve mobinga. Na strani žrtve pojedinca posljedice mobinga možemo mjeriti simptomima, sindromima i bolesim stanjima koja utječu na osobni i društveni život te žrtvine kontakte.<sup>37</sup> Sve to utječe na pojedinca kao osobu te mu stvara tjeskobu i nemir tijekom provođenja vremena na radnom mjestu. Osoba može osjetiti nelagodu i strah što može rezultirati i fizičkim tegobama. Dugotrajno izlaganje mobingu može dovesti do depresije, koja se može manifestirati kroz osjećaje tuge, bespomoćnosti, gubitka interesa za aktivnosti koje su prije bile ugodne i suicidalne misli. U nekim slučajevima, žrtve mobinga mogu razviti PTSP, koji uključuje simptome kao što su noćne more, flashbackovi, izbjegavanje situacija koje podsjećaju na mobing i osjećaj emocionalne otupljenosti. Stres može oslabiti imunološki sustav, što čini žrtve podložnijima raznim infekcijama i bolestima. Ako takva opterećenja traju duže, žrtvi mobinga počinje opadati kosa, ona mršavi ili se prejeda i deblja, ima vrtoglavicu, krizu plača, a smanjuje joj se imunitet koji pogoduje razvoju drugih bolesti. Može se pojaviti depresija, psihički problemi, zdravstveni problemi, a često i problemi sa zubima (paradentozom).<sup>38</sup> Neke žrtve mobinga osjećaju da nemaju druge opcije osim napustiti posao, bilo zbog vlastitog zdravlja ili zbog nemogućnosti da se situacija riješi na zadovoljavajući način.

Često se povlače iz društvenih aktivnosti zbog osjećaja srama, nesigurnosti ili jednostavno zbog nedostatka energije. Smanjena produktivnost, izostanci s posla i moguće napuštanje posla mogu dovesti do financijskih problema za žrtvu. No, dolazi i do ekonomskih problema za koje su zaslužna bolovanja i često izbjivanje s radnog mjesta, a u nekim slučajevima žrtva daje ili dobiva otkaz s čime joj se smanjuje kućni budžet te se događaju krizne situacije koje utječu na obitelj i atmosferu u zajednici. Prema istraživanju iz 1998. godine u Londonu, primjećeno je da je Velika Britanija u ogromnom gubitku zbog stresa i loših odnosa na radnim mjestima. Taj je gubitak brojčano iznosio 2 milijarde funti godišnje te oko 80 milijuna radnih dana. Zbog loših odnosa i straha na radnom mjestu Njemačka je 1997. pretpostavila da je šteta bila u iznosu od 220 milijardi njemačkih maraka. Sjedinjene Američke

---

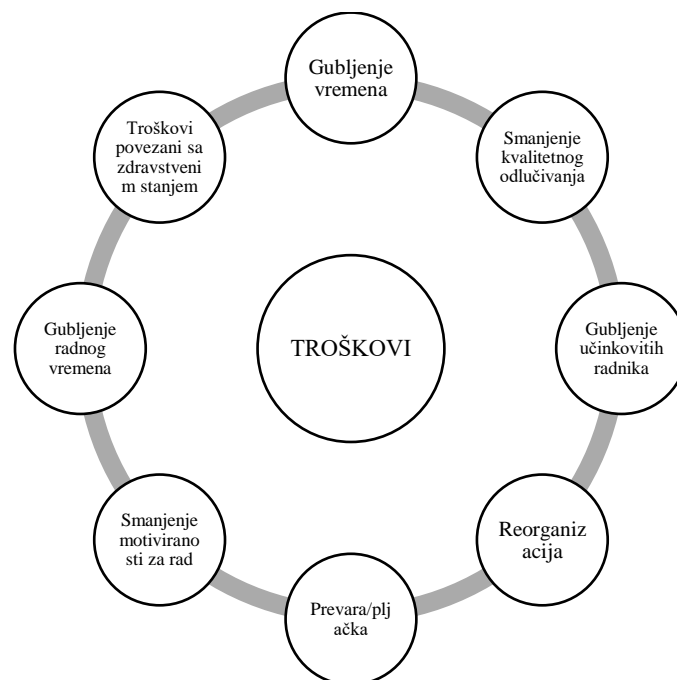
<sup>37</sup> Ibidem, str. 22.

<sup>38</sup> Ibidem, str. 131.



države su provele istraživanje od strane Međunarodnog ureda za rad te se ispostavilo da se svake godine gubi 200 milijardi dolara zbog stresa u poduzećima. Osim posljedice mobinga moguće su i brojne druge posljedice. Smanjenjem radnika koji su dali ili dobili otkaz smanjuje se kvaliteta rada te se određeno vrijeme mora utrošiti za pronalazak radnika i njihovu obuku koja vidno usporava odrađivanje zadataka te poslovnih dužnosti. Troškovi administracije zbog fluktuacije radnika su također skupi. Odlaskom jednog ili više radnika dolazi do reorganizacije poduzeća čime se prekida kontinuirani proces i rutina. Žrtva gubi motivaciju te sve teže obavlja zadatke te dobiva kritike i potiče nastavak mobinga.

*Shema 1: Troškovi u organizaciji zbog konflikta u radnoj okolini*



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.

Shematski prikaz opisuje vrste posljedice koje se događaju uslijed konflikta u organizaciji. Navedeni troškovi mogu utjecati na poslovni rezultat poduzeća s obzirom da brojni problemi rezultiraju financijskim troškovima. Također, gubi se radno vrijeme što uvelike otežava tijek u jednoj organizaciji.

Od mobinga se ljudi razboljevaju. To utječe na njihovo fizičko, psihičko i emocionalno zdravlje. Također donosi niz psihosocijalnih učinaka koji utječu na uvjerenja osobe o ljudima i svijetu. Ista osoba kojoj je bilo lako vjerovati drugima i oslanjati se na njih prije nego što doživi nekakvu vrstu mobinga na radnom mjestu postaje sumnjičava, nepovjerljiva i uvijek na oprezu. Isto tako, ta ista osoba koja je svijet smatrala poštenim i postaje cinična i smatra ostali

svijet kao nepoštenim i prijetećim. S vremenom ljudi grade svoje mentalne okvire ili shema zbog toga kako oni vide. Ti okviri pomažu ljudima da ih razumiju svoju okolinu i daju im smisao života. Nakon što prožive neku vrstu zlostavljanja, ljudi gube te mentalne okvire i često imaju problema sa povratkom u svijet kakav je nekada u njihovim očima bio. Mobing također pogađa srž nečijeg zanimanja ili profesionalni identitet te im kvvari radno iskustvo. Mnog inakon takve serije događanja imaju problema sa novim zapošljavanjem. Uzeći u obzir fizičke, zdravstvene i psihološke posljedice mobinga, utjecaj na društvene odnose i temeljna uvjerenja koja ljudi imaju o sebi i svijetu, i nepredviđeni poslovni izazovi u karijeri stvaraju zastrašujući skup novih okolnosti za žrtve.

Shema 2: Utjecaj mobinga na zdravlje pojedinca

Fizičke posljedice	Psihičke/emocionalne posljedice	Psihološki utjecaj	Utjecaj na posao i karijeru
<ul style="list-style-type: none"> <li>• koronarna bolest srca</li> <li>• problemi sa probavom</li> <li>• glavobolje, insomnija, iscrpljenost</li> <li>• oslabljeni imunološki sustav</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• depresija</li> <li>• anksioznost</li> <li>• PTSD simptomi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• usamljenost, distanciranje, izolacija</li> <li>• gubitak prijateljstava na poslu</li> <li>• gubitak povjerenja u druge</li> <li>• gubitak vjere u ljude i svijet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gubitak profesionalnog identiteta</li> <li>• stigmatizacija i loša reputacija</li> <li>• isključenost</li> <li>• poteškoće sa ponovnim zapošljavanjem</li> </ul>

Izvor: Overcoming Mobbing A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying Maureen Duffy Len Sperry

U shematskom prikazu opisane su implikacije na zdravlje pojedinca uzrokovane mobingom. Fizičke tegobe na početku mogu biti neprimjetne, ali s vremenom one ostavljaju trag na čovjekovo zdravlje. Prolaskom dužeg vremenskog perioda ti problemi mogu biti osnovica za veće zdravstvene dijagnoze.

## 5.1. Poremećaj prilagodbe

Poremećaj prilagodbe je psihološko stanje koje se javlja kao odgovor na značajan stres ili životnu promjenu. Karakteriziraju ga emocionalni simptomi i simptomi ponašanja koji su pretjerani ili neprikladni s obzirom na prirodu stresa. Javljaju se i problemi na emocionalnoj bazi popraćeni osjećajem tuge tjeskobe, brige, beznađa ili depresije. Taj sindrom obuhvaća

neprijateljstvo i nepovjerljivost prema okolini, stalni osjećaj napetosti, iscrpljenost, demoraliziranost zbog stalnog ponižavanja, omalovažavanja, ismijavanja i odbačenosti.<sup>39</sup> Poremećaji prilagodbe prema Međunarodnoj klasifikaciji bolesti MKB-10, duševni poremećaji koji nastaju kao reakcija na teški stres svrstani su u sljedeće kategorije: F43.0 – akutni stresni poremećaj, F43.1 – posttraumatski stresni poremećaj, F43.2 – poremećaj prilagodbe, te F62.0 – trajna promjena ličnosti nakon traumatskog događaja, F62.1 – nakon psihičke bolesti ili F62.8 – nakon kronične boli.<sup>40</sup>

## **5.2. Poremećaj osobnosti**

Poremećaj osobnosti je trajni obrazac unutarnjeg iskustva i ponašanja koji značajno odstupa od očekivanja kulture pojedinca, počinje u adolescenciji ili ranoj odrasloj dobi, i prisutan je u različitim situacijama. Ovi obrasci su nefleksibilni i dovode do klinički značajnog stresa ili oštećenja u socijalnom, radnom ili drugim važnim područjima funkcioniranja. Osobe s graničnim poremećajem osobnosti imaju znatne poteškoće u emocionalnom, ponašajnom, kognitivnom i interpersonalnom funkcioniranju pa iskazuju autodestruktivno ponašanje uključujući samoozlijeđivanje i samoubilačko ponašanje. Iz perspektive javnosti i stručnjaka za mentalno zdravlje, poremećaj osobnosti također može biti zbunjujući i slabo shvaćen poremećaj. Pod ekstremnim stresom, osoba s poremećajem osobnosti može postati privremeno paranoična i sumnjičava ili se može odvojiti, tako da se osjeća odvojeno od vlastitog razmišljanja ili tijela.

## **5.3. Posttraumatski stresni poremećaj – PTSP**

Posttraumatski stresni poremećaj (PTSP) je mentalni poremećaj koji se može razviti nakon što je osoba doživjela ili svjedočila traumatskom događaju. Takvi događaji mogu uključivati prirodne katastrofe, ozbiljne nesreće, terorističke napade, ratna iskustva, silovanje ili druge nasilne osobne napade. PTSP može utjecati na ljude svih dobnih skupina i različitih životnih sredina, a može značajno utjecati na svakodnevni život osobe. Jedan od najčešćih anksioznih poremećaja povezanih s zlostavljanjem na radnom mjestu je posttraumatski stresni poremećaj to jest PTSP. Heinz Leymann, psiholog koji je konceptualizirao pojam mobing,

---

<sup>39</sup> Leymann, H., The Content and Development of Mobbing at Work, str. 171-172.

<sup>40</sup> MKB-10. Deseta revizija. Drugo izdanje, Hrvatski zavod za javno zdravstvo. Medicinska naklada Zagreb. Svezak 1., 2012., str 313.

također je osnovao kliniku za pomoć svojim žrtvama. Leymann je vjerovao da je najčešća i najtočnija dijagnoza za osobe koje su pretrpjele negativne posljedice na radnom mjestu bila posttraumatski stres i srodni poremećaji. Traumatski događaj koji pokreće niz intenzivnih simptoma povezanih s PTSP-om je tekuće zlostavljanje na radnom mjestu kojima je žrtva podvrgnuta i od čega je žrtvi teško ili nemoguće napustiti ili pobjeći. Napuštanje posla u današnjem ekonomski krhkom okruženju je riskantno. Tim Field, istaknuti zagovornik antibullyinga u Ujedinjenom Kraljevstvu koje je neumorno radilo do svoje smrti kako bi pružilo podršku onima koji su, poput njega, bili maltretirani. Jedan od prvih koji opisuje kako se posttraumatski simptomi stresa manifestiraju na zlostavljane žrtve na radnom mjestu. Prepoznavanje ovih ili sličnih simptoma sličnih PTSP-u kod sebe ili kod člana obitelji koji je bio žrtva mobinga na radnom mjestu sugerira da je žrtva pretrpila vrstu traume i trebala bi potražiti psihološku pomoć.

#### **5.4. Anksioznost ili tjeskoba**

Anksioznost se pojavljuje kad je osoba izložena stvarnoj ili izmišljenoj prijetećoj situaciji. Očituje se fizičkim i psihičkim simptomima koje osoba doživljava kao izrazito neugodne.<sup>41</sup> Osoba koja pati od tjeskobe često osjeća strah koji je neosnovan i nerealan u odnosu na stvarnu situaciju. Najčešće je praćena tjelesnim simptomima kao što su lupanje srca, grčevi u trbuhu, napetost u mišićima, glavobolje, učestalo mokrenje, smetnje spavanja i znojenje dlanova.<sup>42</sup>

Dok je normalno osjećati anksioznost u određenim situacijama, kao što su ispiti, intervjui za posao ili važne životne odluke, anksiozni poremećaji predstavljaju stanje u kojem je anksioznost pretjerana, dugotrajna i ometa svakodnevno funkcioniranje. Anksioznost/tjeskoba tijelo dovodi u stanje stresa, a simptomi se dijele na kognitivne, emocionalne, biheviorističke i tjelesne.<sup>43</sup> Anksiozne osobe se često trzaju na glasnije iznenadne zvukove te su cijelo vrijeme napete bez razloga.

---

<sup>41</sup> Dostupno sa: <https://www.plivazdravlje.hr/aktualno/clanak/26203/Kako-lijeciti-anksioznost.html> - Jelavić S.2015. Kako liječiti anksioznost? Pliva zdravlje - (pristupljeno 15. lipnja 2024.)

<sup>42</sup> Ibidem, str. 179.

<sup>43</sup> Ibidem, str. 180.

Shema 3: Podjela simptoma anksioznosti

KOGNITIVNI SIMPTOMI ANKSIOZNOSTI/TJESK OBE	EMOCIONALNI SIMPTOMI ANKSIOZNOSTI/TJESK OBE	BIHEVIORISTIČKI SIMPTOMI ANKSIOZNOSTI/TJESK OBE	TJELESNI SIMPTOMI ANKSIOZNOSTI/TJESK OBE
<ul style="list-style-type: none"> <li>•zabrinutost</li> <li>•teškoće u koncentraciji</li> <li>•teškoće u pamćenju</li> <li>•negativna očekivanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•neugoda i nemir</li> <li>•neizvjesnost i iščekivanje</li> <li>•uplašenost, nervoza i napetost</li> <li>•prisutnost raznih strahova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•izbjegavanje situacija i osoba koje izazivaju anksioznost</li> <li>•sramežljivost, povučенost i nesigurnost u socijalnoj komunikaciji</li> <li>•slaba koordinacija pokreta</li> <li>•izrazita aktivnost ili pasivnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•respiratorni (osjećaj gušenja i nedostatka zraka, ubrzano disanje)</li> <li>•kardiovaskularni (tahikardija, palpitacije, povećan krvni tlak, crvenilo ili blijedilo)</li> <li>•promjene na koži (promjene u temperaturi kože, crvene pjege)</li> <li>•muskularni (tremor, mišićna tenzija, mišićni grčevi, drhtanje)</li> </ul>

Izvor: Rogan B.: Moberi, psihopati i sociopati, 2020.

## 5.5. Depresija

Depresija je ozbiljan mentalni poremećaj koji karakteriziraju dugotrajni osjećaji tuge, bežnja, i gubitka interesa za aktivnosti koje su nekad bile ugodne. Ona može značajno utjecati na svakodnevno funkcioniranje i kvalitetu života osobe. Depresija je uobičajeno psihološko stanje koje je često povezano s mobingom.

Neki od simptoma jesu osjećaj praznine, gubitak zanimanja vezana za aktivnosti u kojima je osoba nekad uživala. Ako se tuga pojavi bez ikakvog razloga ili je ona nesrazmjerna uzroku nastanka, ako ne prestaje ili se ponovno vrati bez objektivnog razloga, ako je osobi teško raditi, družiti se, spavati, ako se više ne može veseliti životu, onda to više nije neraspoloženje ni obična tuga. To je depresija, ozbiljan duševni poremećaj, bolest koja se mora liječiti.<sup>44</sup> Depresija utječe gotovo na cijeli bolesnikov život. Ne liječi li se, depresija se sve više pogoršava kao i svaka druga bolest. Baš je zato važno odmah učiniti prvi korak, tj. obratiti se liječniku.<sup>46</sup> Napredovanjem bolesti depresija može postati sve teža, dok ne prijeđe u trajno

<sup>44</sup> Dostupno na :<https://psihijatrija.hr/psihijatrijske-ustanove/> ; Edukacijski centar za bolesnika i njihove obitelji. Hrvatsko psihijatrijsko društvo –(pristupljeno 17. lipnja 2024.)

stanje. Oboljela se osoba tada potpuno povlači u sebe i veći dio dana provodi sklupčana u krevetu.<sup>45</sup>

Obilježja depresije:<sup>46</sup>

- Depresija je izlječiva bolest.
- Što osoba oboljela od depresije više nauči o depresiji i što više sudjeluje u programu svog liječenja, lakše će se osloboditi depresivnih simptoma.
- Izliječenje nikad ne dolazi trenutačno, "preko noći" potrebno je više tjedana liječenja da bi se oboljeli osjećao bolje pa stoga mora biti strpljiv.

Oboljeli od depresije mogu imati neke ili sve od neke ili sve od takvih simptoma i znakova.<sup>47</sup>

- Osjećaj bezvrijednosti, beznada i krivnje
- Dugotrajna tuga
- Promjena apetita i tjelesne težine (gubitak apetita ili pojačan apetit)
- Nesposobnost uživanja u prethodno ugodnim stvarima ili aktivnostima
- Poremećaj spavanja (može se očitovati kao nesanica ili prevelika potreba za spavanjem)
- Duševna bol, umor, gubitak energije, osjećaj usporenosti, smanjena koncentracija
- Uzbuđenost, uznemirenost, razdražljivost
- Neodlučnost
- Razmišljanja o samoubojstvu ili pokušaj samoubojstva
- Nemir

---

<sup>45</sup> Dostupno na [https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/mentalno\\_zdravlje/simptomi-depresije-i-kako-ih-prepoznati](https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/mentalno_zdravlje/simptomi-depresije-i-kako-ih-prepoznati) (pristupljeno 17. lipnja)

<sup>46</sup> Ibidem, str. 178.

<sup>47</sup> Dostupno na [www.hjzj.hr](http://www.hjzj.hr) WHO. 2017. Depresija: razgovarajmo. Hrvatski zavod za javno zdravstvo –(pristupljeno 18. lipnja 2024.)

## 6. PRAVNA REGULATIVA O MOBINGU

Međunarodna regulativa o mobingu u Europskoj uniji (EU) oslanja se na niz direktiva i pravnih okvira koji države članice moraju implementirati kako bi osigurale zaštitu radnika od mobinga i uznemiravanja na radnom mjestu. Švedska, Norveška, Švicarska i Francuska vodeće su zemlje po implementaciji pravne regulative o mobingu. Također, postoje zakoni kojima su propisane odštete u slučaju narušavanja psihičkog i psihičkog zdravlja radnika/radnice.

### 6.1. Regulativa EU-a o mobingu

Europska povelja o temeljnim pravima (poznata i kao Povelja EU o temeljnim pravima) je dokument koji sadrži katalog temeljnih prava i sloboda koje Europska unija priznaje i štiti. Povelja je službeno proklamirana 7. prosinca 2000. godine, a pravno obvezujuća postala je s Lisabonskim ugovorom koji je stupio na snagu 1. prosinca 2009. godine. Povelja se primjenjuje na institucije, tijela i agencije EU-a te na države članice kada provode pravo EU-a. Povelja je podijeljena u sedam poglavlja koja pokrivaju različite aspekte ljudskih prava: dostojanstvo, sloboda, jednakost, solidarnost, građanska prava, pravosuđe, opće odredbe koje uređuju tumačenje i primjenu Povelje. Povelja služi kao ključni dokument za zaštitu i promicanje temeljnih prava u Europskoj uniji, pružajući pravnu osnovu za pojedince da traže zaštitu svojih prava pred nacionalnim sudovima i Europskim sudom pravde.

Članak 21.: Zabranjuje svaku diskriminaciju na temelju različitih osnova, uključujući spol, rasu, boju kože, etničko ili socijalno podrijetlo, genetske značajke, jezik, vjeru ili uvjerenje, političko ili drugo mišljenje, pripadnost nacionalnoj manjini, imovinu, rođenje, invaliditet, dob ili seksualnu orijentaciju.

Članak 31.: Pravo na pravedne i sigurne uvjete rada, uključujući zaštitu od uznemiravanja na radnom mjestu.<sup>48</sup>

### 6.2. Regulativa o mobingu u Republici Hrvatskoj

Treba se naglasiti da mobing krši temeljna ljudska prava te da mu se mora pristupiti ne samo zbog javnosti, već legislativno – pravne preventive Liječnici još uvijek ne mogu napisati

---

<sup>48</sup> Dostupno sa <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT>; Povelja Europske unije o temeljnim pravima 2016. - (pristupljeno 11. lipnja 2024.).

dijagonozu mobinga iako je lako uočavaju, stoga se koriste raznoraznim nazivima kako bi približno opisali situaciju, a to je najčešće kroz akutnu reakciju na stres ili depresiju. Potrebno je i obrazovanje ljudi o pošasti mobinga, veća naobrazba sudaca, menadžera svih razina te radnika, sindikata, radničkih vijeća i povjerenika za zaštitu dostojanstva radnika. Pučka pravobraniteljica središnje je tijelo za suzbijanje diskriminacije u Hrvatskoj. Zaprima pritužbe vezane uz 12 od 17 osnova iz Zakona o suzbijanju diskriminacije, a na osnovu pritužbe može pokrenuti ispitni postupak i, ako utvrdi sumnju u diskriminaciju, dati mišljenje, prijedlog, preporuku i upozorenje. U Hrvatskoj ne postoji zakon koji se veže isključivo uz mobing, no on se može kazniti odredbama iz drugih zakona

### **Zakon o radu (NN 93/14, 127/17, 98/19)**

Članak 7. - Zabrana diskriminacije:

Zabranjuje izravnu i neizravnu diskriminaciju radnika na temelju rase, boje kože, spola, seksualne orijentacije, bračnog stanja, obiteljskih obveza, dobi, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja, rođenja, društvenog položaja, invaliditeta, genetskih nasljeđa, zdravstvenog stanja, ili bilo koje druge osobine.

Članak 134. - Zaštita dostojanstva radnika:

Poslodavac je dužan osigurati radne uvjete u kojima radnik nije izložen uznemiravanju ili spolnom uznemiravanju.

Uznemiravanje je definirano kao svako neželjeno ponašanje povezano s jednom od diskriminacijskih osnova koje ima za cilj ili učinak narušavanje dostojanstva radnika, te stvaranje zastrašujućeg, neprijateljskog, ponižavajućeg, degradirajućeg ili uvredljivog okruženja.

### **Zakon o suzbijanju diskriminacije (NN 85/08, 112/12)**

Članak 4. - Zabrana diskriminacije:

Zakon zabranjuje diskriminaciju na temelju rase, etničke pripadnosti, boje kože, spola, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja, rođenja, društvenog položaja, članstva u sindikatu, invaliditeta, zdravstvenog stanja, dobi,



spolne orijentacije, bračnog ili obiteljskog statusa, genetskog nasljeđa, rodnog identiteta, izražavanja ili karakteristika, te drugih osnova.

Članak 7. - Uznemiravanje:

Definira uznemiravanje kao oblik diskriminacije i zabranjuje ga, uključujući mobing na radnom mjestu.

### **Zakon o zaštiti na radu (NN 71/14, 118/14, 154/14, 94/18, 96/18, 91/22)**

Članak 17. - Zaštita dostojanstva radnika:

Poslodavac mora provoditi mjere zaštite na radu kojima se sprječava uznemiravanje i zlostavljanje na radnom mjestu.

Propisuje obvezu poslodavca da osigura radne uvjete koji neće štetiti zdravlju radnika, uključujući psihosocijalno zdravlje.

Privremena nesposobnost za rad zbog bolesti ili ozljede nije opravdan razlog za otkaz ugovora o radu. No, u slučaju kada je on redovit, bez obzira je li uvjetovan ponašanjem radnika, otkazni rok ne teče za vrijeme bolovanja koje je započelo prije donošenja takve odluke. Ako je bolovanje započelo nakon otkaza, tijek otkaznog roka također se prekida, ali će radni odnos ipak prestati najkasnije šest mjeseci od dana uručjenja odluke o otkazu ugovora o radu.<sup>49</sup>

### **6.3. Obveze poslodavca i zaposlenika u slučaju mobinga**

Poslodavci moraju uspostaviti jasne politike koje definiraju što je mobing i koje mjere će biti poduzete u slučaju prijave mobinga te osigurati redovitu edukaciju i osposobljavanje zaposlenika o prepoznavanju i prevenciji mobinga. Cijena za nekažnjeno nasilništvo na radnome mjestu jest manja produktivnost, stotine sati bolovanja, velika promjena brojnog stanja zaposlenih, skupa paričenja i sve više gubitak života.

Poslodavac ne smije poduzimati nikakve mjere i kazne prema zaposlenicima koji su uočili mobing ili određenu vrstu zlostavljanja te je on obavezan spriječavati svaku vrstu nasilja vezanu za spol, rasu, vjeru i ostale razlike među zaposlenicima. Nitko ne smije biti doveden u nepovoljniji položaj zbog toga jer je u dobroj vjeri prijavio diskriminaciju, nazočio

---

<sup>49</sup> Dostupno sa <https://www.ombudsman.hr/>; Pučka pravobraniteljica – Ombudsman HR (pristupljeno 12.lipnja 2024.)

diskriminaciji, odbio nalog za diskriminatornim postupanjem ili na bilo koji način sudjelovao u postupku vođenom povodom diskriminacije sukladno odredbama Zakona o suzbijanju diskriminacije.<sup>50</sup>

Tablica 4 : Ključne aktivnosti poslodavaca u prevenciji mobinga i mogući odgovori na njegovu pojavu na radnome mjestu

PREVENCIJA	ODGOVOR NA INCIDENT
Razgovor sa zaposlenima, povjerenikom za zaštitu dostojanstva radnika ili povjerenikom za etiku	Uspostava sustava intervencije, poduzimanje konkretnih mjera propisanim aktima organizacije
Razrada plana prevencije i definiranje procedura	Razvijanje procedure postupanja prema žalbi ili prijavi
Upravljanje rizicima	Imenovanje povjerenika za zaštitu dostojanstva radnika i povjerenika za etiku koji moraju biti obrazovani i zaštićeni kao sindikalni povjerenik i neovisni u odlučivanju
Omogućavanje anonimnih prijava	Intervencija prema prijavi
Informacije, edukacije i treninzi	Osigurati da se poštuju prava osobe koja je podnijela prijavu za mobing
Praćenje učinkovitosti poduzetih radnji	Rješavanje mobinga s povjerenjem

Izvor: Todosijević, J. 2012. Op.cit.

Žrtvu mobinga potrebno je podržati makar neverbalno, pruženom rukom, osmijehom. Potpora, ohrabivanje, podrška podižu žrtvino samopouzdanje te oslabljuju mobera. Zaposlenici se trebaju međusobno poštovati te izbjegavati ponašanje koje bi moglo povrijediti tuđe dostojanstvo. Menadžeri moraju stvoriti i promovirati okružje koje omogućuje dobrodošlicu i potporu, gdje se učinkovito ravijaju integritet, poštovanje, suradnja, raznolikost i uključivanje.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Čl. 7. – Zabrana viktimizacije. Zakon o suzbijanju diskriminacije (NN 112/12)

<sup>51</sup> Ibidem., str. 223.

## ZAKLJUČAK

Mobing zapravo daje pravu sliku o današnjem društvu i prikazuje njegove probleme. Mobing na radnom mjestu predstavlja ozbiljan društveni problem koji se očituje kroz različite oblike psihološkog nasilja, sustavno i ponavljano maltretiranje zaposlenika. Ovaj fenomen ima duboke i dugotrajne posljedice ne samo za pojedince koji su direktno pogođeni, već i za širu zajednicu i društvo u cjelini. Mobing narušava mentalno i emocionalno zdravlje žrtava, izazivajući anksioznost, depresiju, stres i smanjeno samopouzdanje. Ove posljedice često rezultiraju smanjenom produktivnošću, povećanim izostancima s posla i visokim stopama fluktuacije zaposlenika, što dodatno opterećuje radne organizacije.

Društveno, mobing pridonosi stvaranju toksičnih radnih okruženja koja negativno utječu na moral i međuljudske odnose. Kultura straha i nepovjerenja koja se razvija unutar takvih okruženja može se proširiti izvan radnog mjesta, utječući na obitelji i šire zajednice zaposlenika. Ekonomski troškovi mobinga su značajni, uključujući troškove zdravstvene skrbi, smanjenu produktivnost i pravne troškove povezane s rješavanjem pritužbi i sporova.

S pravne strane, mnoge zemlje, uključujući Hrvatsku, usvojile su zakone i propise koji zabranjuju mobing i štite prava zaposlenika. Ipak, provedba tih zakona može biti izazovna, a žrtve se često suočavaju s poteškoćama u dokazivanju mobinga i postizanju pravednog rješenja. Osim pravnog okvira, ključnu ulogu igra i edukacija, kako zaposlenika tako i poslodavaca, u prepoznavanju, prijavljivanju i sprječavanju mobinga. Kroz sustavne preventivne mjere i edukaciju može se potaknuti stvaranje radnih okruženja u kojima se poštuje dostojanstvo svakog pojedinca.

U konačnici, mobing kao društveni problem zahtijeva sveobuhvatan pristup koji uključuje zakonsku regulaciju, edukaciju i promjenu organizacijske kulture. Samo kroz zajedničke napore svih sudionika (zakonodavaca, poslodavaca, zaposlenika i šire zajednice) moguće je učinkovito boriti se protiv mobinga i osigurati zdravo, sigurno i podržavajuće radno okruženje za sve.

## LITERATURA

1. Vinković, M.: Priručnik o diskriminaciji i mobbingu na radnom mjestu - Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga, Zagreb, 2018.
2. Kostelić – Martić, A.: Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu (kako prepoznati mobing, kako se obraniti i kako ga spriječiti), Školska knjiga, Zagreb, 2005.
3. Rogan B.: Moberi – psihopati i sociopati na radnome mjestu, Školska knjiga, Zagreb, 2020.
4. Zippel, K. S., The Politics of Sexual Harassment, A Comparative Study of the United States, the European Union, and Germany, Cambridge Univeristy Press, 2006
5. J. Middleton : Moz, Nasilnici, Zagreb, Timea, 2003.
6. Brlas S.: Kako se nositi sa stresom u radu?, Zagreb, Novi redak, 2020.
7. Bošković, G.: Mobbing - psihosocijalni aspekti, u: Bodiroga-Vukobrat, N., Francisković, T., Pernar, M
8. Vukojević, B.: Mobbing. LogosArt. Beograd, 2009.
9. Leymann, H.: The Content and Development of Mobbing at Work, European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996.
10. Ferić, Martina, “Burnout Syndrome in Mental Health Professionals: psychiatric hospital setting“, *Psihijatrijska bolnica Vrapče*, br. 53, 2017.
11. Ibiloglu, Okan Aslihan. “Mobbing (Psychological Violence) in Different Aspects“, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar-Current Approaches in Psychiatry*, br. 12, 2020.
12. Kluger J., The Narcissist Next Door: Understanding the Monster in Your Family, in Your Office, in Your Bed—in Your World, 2014.
13. Duffy M. & Sperry L. Overcoming Mobbing - A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying, 2014.
14. Kreni zdravo, [https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/mentalno\\_zdravlje/stres-na-radnom-mjestu-kako-smanjiti-stres-na-poslu](https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/mentalno_zdravlje/stres-na-radnom-mjestu-kako-smanjiti-stres-na-poslu) (pristupljeno 17. lipnja 2024.)
15. Lachkar J., How to talk to a nar cissist, 2008.

16. Pliva zdravlje, [Kako liječiti anksioznost? - PLIVAZdravlje](#) (pristupljeno 15. lipnja 2024.)
17. Matrix world, [Sociopat, apat, empat – trokut u kojem učimo životne lekcije – Matrix World \(wordpress.com\)](#) (pristupljeno 28. lipnja 2024.)
18. Europska komisija, [Borba protiv diskriminacije - Europska komisija \(europa.eu\)](#) (pristupljeno 29. lipnja 2024.)
19. Atma, [www.atma.hr](http://www.atma.hr) (pristupljeno 30. svibnja 2024.)
20. Eur-lex, [eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT) (pristupljeno 11. lipnja 2024.)
21. Ljudska prava, [Neizravna diskriminacija \(ljudskaprava.hr\)](#) (pristupljeno 12. lipnja 2024.)

## POPIS TABLICA I SHEMA

Tablica 1 : Elementi definicije izravne diskriminacije i primjeri. ....	20
Tablica 2 : Elementi definicije neizravne diskriminacije i primjeri.....	21
Tablica 3 : Simptomi profesionalnog sagorijevanja .....	24
Tablica 4 : Ključne aktivnosti poslodavaca u prevenciji mobinga i mogući odgovori na njegovu pojavu na radnome mjestu .....	35
Shema 1: Troškovi u organizaciji zbog konflikta u radnoj okolini .....	26
Shema 2: Utjecaj mobinga na zdravlje pojedinca .....	27
Shema 3: Podjela simptoma aksioznosti .....	30