

# Mobbing: pregled aktualnih spoznaja

---

Kovač, Klara

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Education and Rehabilitation Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:158:173035>

Rights / Prava: [In copyright](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2021-09-19**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Education and Rehabilitation Sciences - Digital Repository](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet

Diplomski rad  
Mobbing – pregled aktualnih spoznaja

Klara Kovač

Zagreb, ožujak 2021.

Sveučilište u Zagrebu  
Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet

Diplomski rad  
Mobbing – pregled aktualnih spoznaja

Mentor: prof. dr. sc. Irma Kovčo Vukadin

Student: Klara Kovač

Zagreb, ožujak 2021.

## Izjava o autorstvu rada

Potvrđujem da sam osobno napisala rad Mobbing – pregled aktualnih spoznaja i da sam njegov autorica.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima jasno su označeni kao takvi te su adekvatno navedeni u popisu literature.

Ime i prezime: Klara Kovač

Mjesto i datum: Zagreb, ožujak 2021.

Mobbing – pregled aktualnih spoznaja

Ime i prezime studentice: Klara Kovač

Ime i prezime mentorice: prof. dr. sc. Irma Kovčo Vukadin

Modul: Socijalna pedagogija/odrasli

## SAŽETAK

Tijekom posljednjih dvadesetak godina fenomen *mobbinga* sustavno je proučavan, a preciznije je definiran kao interakcija između ponašanja kao što su uznemiravanje i diskriminacija, postupaka kao što su socijalno izoliranje, ponižavanje i kritiziranje te ostalih oblika fizičkog i psihičkog zlostavljanja koja štete ljudskom dostojanstvu. Suština iskustva *mobbinga* leži u njegovoj ponavljanoj i dugotrajnoj prirodi te razoružavajućim i iscrpljujućim učincima na sposobnost žrtava da se zaštite. Radi se o široko rasprostranjenoj i rastućoj pojavi koja se javlja u mnogim organizacijama diljem svijeta. Izloženost nasilju na radnom mjestu nema samo utjecaja na zdravlje i dobrobit žrtava, već je i povezana s organizacijskim posljedicama koje uzrokuju smanjenje radne učinkovitosti i produktivnosti te povećanje stopa izostanaka i fluktuacije zaposlenika. Mnogi dokazi o prisutnosti nasilja na radnom mjestu zahtijevaju promjene koje se oslanjaju na integrirani pristup u prevenciji s djelovanjem poduzetim na političkoj, organizacijskoj i individualnoj razini, kombinirajući prevenciju, intervenciju i rehabilitaciju.

Cilj ovog rada je, analizom dostupne inozemne i domaće znanstvene i stručne literature, pružiti pregled aktualnih spoznaja o *mobbingu*, uključujući razumijevanje pojma i njegovih pojavnih oblika, sažeti zakonsko definiranje na području Europske unije i Republike Hrvatske te istražiti obilježja uključenih strana. Također, proučit će se mogući utjecaj pojave na žrtvu i njeno obiteljsko, socijalno i radno funkcioniranje, kao i na organizaciju, te aktualne preventivne strategije i intervencije na individualnoj i organizacijskoj razini.

**Ključne riječi:** *mobbing*, obilježja *mobbinga*, posljedice *mobbinga*, prevencija *mobbinga*

Mobbing - an overview of current knowledge

Author: Klara Kovač

Mentor: prof. PhD Irma Kovčo Vukadin

Module: Social pedagogy/Adults

## ABSTRACT

Over the last twenty years, the phenomenon of mobbing has been systematically studied, and more precisely defined as the interaction between behaviors such as harassment and discrimination, actions such as social isolation, humiliation and criticism, and other forms of physical and psychological abuse that harm human dignity. The essence of the mobbing experience lies in its repetitive and long-lasting nature and the disarming and debilitating effects on victims ability to protect themselves. It is a widespread and growing phenomenon that occurs in many organizations around the world. Exposure to violence in the workplace not only affects the health and well-being of victims, but is also linked to organizational consequences that cause a reduction in work efficiency and productivity and an increase in absenteeism and employee turnover rates. Much evidence of the presence of workplace violence calls for changes that rely on an integrated approach to prevention with action taken at the political, organizational, and individual levels, combining prevention, intervention, and rehabilitation.

The aim of this paper is to analyze the available foreign and domestic scientific and professional literature, provide an overview of current knowledge about mobbing, including understanding the term and its forms, summarize the legal definition in the European Union and the Republic of Croatia and explore the characteristics of the parties involved. Also, the paper will study the possible impact of the phenomenon on the victim and its family, social and work functioning, as well as the impact on the organization, and current preventive strategies and interventions at the individual and organizational level.

**Key words:** mobbing, characteristics of mobbing, consequences of mobbing, prevention of mobbing

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. MOBBING.....	2
2.1. Definicije <i>mobbinga</i> .....	2
2.2. Oblici <i>mobbinga</i> .....	5
2.3. Faze razvoja <i>mobbinga</i> .....	11
3. ZAKONSKO DEFINIRANJE MOBBINGA .....	13
3.1. Europska unija .....	13
3.2. Republika Hrvatska .....	16
4. ISTRAŽIVANJA O INCIDENCIJI MOBBINGA .....	21
5. OBILJEŽJA MOBBINGA.....	27
5.1. Obilježja žrtava <i>mobbinga</i> .....	28
5.2. Obilježja počinitelja <i>mobbinga</i> .....	35
5.3. Obilježja promatrača <i>mobbinga</i> .....	39
5.4. Obilježja organizacije/radnog mjesta .....	41
6. POSLJEDICE MOBBINGA.....	46
6.1. Utjecaj na žrtvu i njeno obiteljsko, socijalno i poslovno funkcioniranje .....	46
6.2. Utjecaj na organizaciju .....	53
7. PREVENCIJA MOBBINGA.....	57
7.1. Tretman žrtava <i>mobbinga</i> .....	57
7.2. Prevencija <i>mobbinga</i> na razini organizacije .....	60
8. ZAKLJUČAK .....	67
9. LITERATURA .....	69

## 1. UVOD

Tijekom posljednjih dvadesetak godina fenomen *mobbinga* sustavno je proučavan, a preciznije je definiran kao interakcija između ponašanja kao što su uznemiravanje i diskriminacija, postupaka kao što su socijalno izoliranje, ponižavanje i kritiziranje pojedinaca te ostalih oblika fizičkog i psihičkog zlostavljanja, koja šteti ljudskom dostojanstvu (Nolfe, Petrella, Blasi, Zontino i Nolfe, 2007). *Mobbing* je široko rasprostranjena i stalno rastuća pojava koja se javlja u mnogim organizacijama diljem svijeta, a poslodavac koji o tome ne vodi računa zanemaruje uspješnost vlastitog poduzeća. Izloženost nasilju na radnom mjestu nema samo utjecaja na zdravlje i dobrobit žrtava, već je i povezana s organizacijskim posljedicama koje uzrokuju smanjenje radne učinkovitosti i produktivnosti te povećanje stopa izostanaka i fluktuacije zaposlenika. Stoga je poslodavcima u interesu sprječavanje pojave *mobbinga* i tako smanjenje njegovih potencijalnih negativnih ishoda (Einarsen, Skogstad, Rørvik, Lande i Nielsen, 2016). Zahvaljujući istraživanjima koja su se fokusirala na ispitivanja reakcija organizacija na pojavu nasilnog ponašanja, omogućilo se identificiranje procesa za otkrivanje, ispravljanje i sprečavanje *mobbinga*. Pomoću toga, stvorene su nužne strategije za stvaranje kvalitetnog radnog okruženja izradom organizacijskih politika i mnogih drugih preventivnih mjera (Gumbus i Meglich, 2012). S obzirom na nedovoljnu istraženost ovog fenomena na području Republike Hrvatske, prepoznavanje i adekvatno reagiranje na individualnoj i organizacijskoj razini je otežano (Russo i sur., 2012, prema Russo i Popović, 2016). Istraživanja koja se jesu provodila na hrvatskom području pokazuju slične rezultate onima provedenim na nacionalnoj razini, no mali uzorci i nepouzdana metodologija onemogućuju generalizaciju rezultata na širu populaciju (Radošević, Britvić i Tot, 2018).

Cilj ovog rada je pregled aktualnih spoznaja o *mobbingu*, počevši od razumijevanja pojma i njegovog razgraničavanja od drugih pojmova, pojavnim oblicima *mobbinga*, zakonskom definiranju, istraživanja individualnih i organizacijskih korelata *mobbinga* i njegovih posljedica. Isto tako, opisat će se spoznaje o prevenciji ove pojave te će se navesti primjeri učinkovite prakse. U svrhu postizanja toga cilja, analizirana je dostupna inozemna i domaća znanstvena i stručna literatura.



## 2. MOBBING

### 2.1. Definicije *mobbinga*

Prema Leymannu i Tallgenu (1989, prema Leymann, 1990) *mobbing* podrazumijeva psihološki teror u obliku nasilne i neetične komunikacije koja je usmjerena na sistematičan način od jedne osobe prema jednoj ili više osoba. Takvo se ponašanje najčešće odvija vrlo često (svakodnevno) tijekom dužeg perioda (najmanje šest mjeseci), stoga prouzrokuje značajne psihičke, psihosomatske i socijalne probleme. Ova definicija uklanja privremene konflikte te se fokusira na tranzicijsko područje u kojem psihosocijalno stanje uzrokuje patološka psihijatrijska i/ili psihosomatska stanja. Slično tome, Einarsen, Hoel, Zapf i Cooper (2003) smatraju da se *mobbing* odnosi na ponašanja kao što su uznemiravanje, vrijeđanje, socijalno isključivanje ili neko drugo negativno ponašanje prema pojedincu ili skupini koje utječe na ispunjavanje radnih zadataka. Isto kao i u prijašnjoj definiciji, uvjet da bi se neko ponašanje moglo nazvati *mobbingom* je redovitost njegovog odvijanja (tjedno) te ponavljanje tijekom određenog vremena (šest mjeseci). U slučaju da se radi o izoliranom događaju ili ako su dvije strane otprilike jednake "moći", sukob se ne može okarakterizirati kao *mobbing*. Koić, Mustajbegović i Ivezić (2007) smatraju kako osim psihičko, zlostavljanje na radnom mjestu može biti fizičko i spolno. Fizičko zlostavljanje odnosi se na svaki fizički napad na pojedinca koji uzrokuje strah ili neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo ponašanje za pojedinca, dok je spolno zlostavljanje svako verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje spolne naravi kojim se povređuje dostojanstvo pojedinca te uzrokuje strah ili neprijateljsko, ponižavajuće i/ili uvredljivo ponašanje.

S obzirom na to da se radi o pojavi o kojoj se konstantno otkrivaju novi oblici i definiraju novi koncepti, pojavio se problem usaglašavanja općeg koncepta i definicije na europskom području. Stoga je Europska komisija na stručnom sastanku u Dublinu 1995. godine predložila definiciju koja nasilno ponašanje na radnom mjestu opisuje kao situacije u kojima se pojedinci zlostavljaju, prijete ili napadaju na radnom mjestu, uključujući eksplicitno ili implicitno ugrožavanje njihove sigurnosti, dobrobiti i zdravlja (Chappell i Di Martino, 2000, prema Di Martino, Hoel i Cooper, 2003). Ova se definicija usmjerila na tri elementa, a to su: zlostavljanje (ponašanja koja odstupaju od razumnog ponašanja i uključuju zlouporabu fizičke ili psihološke snage), prijetnje (prijetnje smrću ili najava namjere nanošenja štete pojedincu ili njegovoj imovini) te napad (svaki pokušaj tjelesne ozljede ili napada na osobu, uključujući stvarnu tjelesnu ozljedu) (Di Martino i sur., 2003). Zlostavljanje također uključuje sve oblike uznemiravanja, uključujući seksualno i rasno uznemiravanje te *bullying* i *mobbing*. Zahvaljujući toj definiciji, omogućeno je razlikovanje različitih vrsta nasilja na radnom mjestu

te usmjeravanje na rastuću problematiku korištenja psiholoških oblika nasilnog ponašanja (Di Martino i sur., 2003; Milczarek, 2010).

Osim termina *mobbing* u literaturi se koriste i drugi termini poput "psihički teror", "psihičko maltretiranje" ili "moralno zlostavljanje", a najčešće se upotrebljava i riječ *bullying*. Maltretiranje ili zlostavljanje, koje se još naziva moralno uznemiravanje, francuskim zakonom o radu definirano je kao opetovano ponašanje koje dovodi do pogoršanja radnih uvjeta i nanosi štetu dostojanstvu te fizičkom i psihičkom zdravlju žrtve ili njegovoj profesionalnoj karijeri (Ornstein, Plevan i Tarasewicz, 2011, prema Lorho i Hilp, 2001). Nasilje na radnom mjestu uvijek započinje sukobom, zbog čega bi zlostavljanje na radnom mjestu trebalo promatrati kao "pretjerani sukob" koji se razvija nakon određenog vremena iz tog neslaganja. Dakle, tamo gdje postoji zlostavljanje na radnom mjestu, istovremeno postoji i sukob, dok postojeći sukob ne mora nužno ukazivati na prisutnost nasilja na radnom mjestu. Što se tiče odnosa između zlostavljanja na radnom mjestu i uznemiravanja, radi se o sličnim ponašanjima. Uznemiravanje se označava kao uporno maltretiranje ili iritiranje, odnosno opetovano iscrpljivanje žrtve ponavljajućim napadima. Sukladno tome, ponašanje koje se može označiti kao zlostavljanje na radnom mjestu gotovo uvijek predstavlja i poseban oblik uznemiravanja. Međutim, ako se ponašanje kolege može okarakterizirati kao uznemiravanje, to ne znači da se automatski radi i o nasilju na radnom mjestu (Lorho i Hilp, 2001).

Crawshaw (2009) predlaže nomenklaturu za psihološko uznemiravanje na radnom mjestu. Zlostavljanje na radnom mjestu, prema ovom autoru, predstavlja općenitu kategoriju koja se odnosi na sve oblike zlostavljanja na radnom mjestu, kao što su seksualno uznemiravanje, nasilje na radnom mjestu, nesigurni radni uvjeti i slično. Preklapa se s drugim kategorijama zlostavljanja, primjerice zlostavljanjem djece ili obiteljskim zlostavljanjem. Kao specifičnu kategoriju i znanstveni pojam Crawshaw (2009) predlaže psihološko uznemiravanje na radnom mjestu, što uključuje identificiranje zajedničkog nazivnika svih postojećih opisa koji razlikuju ovu kategoriju od opće kategorije. Autor navodi nasilje na radnom mjestu kao uobičajeni pojam.

Barron (2003, prema Juras, 2016) psihičko zlostavljanje na radu definira kao nasilno ponašanje izraženo kroz osvetoljubive, zlonamjerne ili ponižavajuće postupke koji su usmjereni na ugrožavanje profesionalnog ili osobnog ugleda pojedinca ili grupe radnika. Ovakvo ponašanje je nepredvidljivo, nepravedno i iracionalno, ali samo ako mu ne prethodi konflikt. Već navedenim pojavnim oblicima Tepper (2000, prema Budimir Šoško, Katavić i Kopecki, 2016)

dodaje i uvredljivu superviziju koja se odnosi na neprijateljsko verbalno i neverbalno ponašanje koje ne uključuje fizički kontakt.

Einarsen (2000, prema Budimir Šoško i sur., 2016) definira *bullying* kao situacije u kojima je zaposlenik ponavljano, tijekom određenog razdoblja izložen negativnom ponašanju suradnika, nadređenih ili podređenih, dok Zapf i Gross (2001, prema Budimir Šoško i sur., 2016) smatraju kako se taj termin odnosi na situacije u kojima je pojedinac zlostavljan, vrijeđan, socijalno isključen, mora izvršavati ponižavajuće zadatke ili je stavljen u podređenu poziciju.

Roland i Munthe (1989, prema Einarsen i suradnici, 2003) primijetili su da se pojam *mobbing* koristi u zemljama njemačkog govornog područja, Nizozemskoj i pojedinim mediteranskim zemljama, dok su zemlje engleskog govornog područja odabrale pojam *bullying*-a da bi opisale nasilno i agresivno ponašanje na radnom mjestu. Međutim, svi termini odnose se na isti fenomen, a to je sustavno negativno ponašanje prema suradniku koje, ako se nastavi, može uzrokovati ozbiljne socijalne, psihološke i psihosomatske probleme kod žrtve. Iako stručnjaci primjenjuju širok raspon pojmova za opisivanje nasilnog ponašanja na radnome mjestu, postoje određene zajedničke karakteristike pomoću kojih se ta ponašanja mogu prepoznati. Te sličnosti ukazuju na uključenost obrazaca ponavljajućih nasilnih verbalnih i neverbalnih interakcija kod *mobbinga* i *bullyinga*, koja obično ne uključuju fizički aspekt te su usmjerena na pojedinca i mogu rezultirati negativnim učinkom na njegov privatni i profesionalni identitet (Keashly i Jagatic, 2003, prema Ferris, 2009). *Mobbing* i *bullying* ne odnose se na konflikt u kojem uključene stranke imaju jednaku moć, zbog čega većina definicija implicira na nejednakost moći između žrtve i počinitelja (Einarsen i sur., 2003). Prema tome, žrtve imaju poteškoće braniti se od nasilnog ponašanja jer nemaju mnogo kontrole nad situacijom te nemaju mogućnosti uzvratiti (Matthiesen i Einarsen, 2010). Također, većina definicija, kao bitne razlikovne karakteristike, spominje namjeru i dugotrajnost nasilnog ponašanja (Ferris, 2009). Tijekom kliničkog rada sa žrtvama, Einarsen i sur. (1994, prema Matthiesen i Einarsen, 2010) te Matthiesen i sur. (2003, prema Matthiesen i Einarsen, 2010) zamijetili su dodatne aspekte *mobbinga*, a to su da žrtve percipiraju nasilno ponašanje kao namjerno i usmjereno protiv njih, nedostaje im mogućnosti za izbjegavanje nasilnog ponašanja te socijalne podrške koja bi djelovala kao zaštitni čimbenik, sankcije za nasilno ponašanje doživljavaju kao nepravednima ili neprimjerenima te se osjećaju izuzetno poniženo ili posramljeno. Davenport (2003, prema Demirag i Ciftci, 2017) i Lewis (2003, prema Demirag i Ciftci, 2017) *mobbingom* smatraju ponašanje kojim se suzbija nečije samopoštovanje i mogućnost razlučivanja društvenih procesa, dok je *bullying* kontinuirani psihološki, te posebice fizički napad ili prijetnja koja je usmjerena

prema slabijem pojedincu od strane moćnije osobe ili skupine (Davenport, 2003; Lewis, 2003, prema Demirag i Ciftci, 2017).

Sociolog Westhues (2005, prema Duffy, 2009) odbio je termin *bullying* za opisivanje nasilnog ponašanja na radnome mjestu iz dva razloga. Njegovo prvo pojašnjenje bilo je da pojam *bullying* implicira na to da je počinitelj jača i učinkovitija osoba od žrtve. No, kao važniji razlog odbacivanja termina *bullyinga* navodi da taj termin sugerira da je počinitelj pojedinac i tako poziva na pojednostavljeno rješavanje problema, umjesto istraživanja uključenosti organizacije u nasilno ponašanje prema žrtvi.

Duffy i Sperry (2014) navode kako *mobbing* nije isto kao i *bullying*. Naime, *mobbing* se odvija u organizacijskom ili institucionalnom okruženju te često zahtijeva sudjelovanje organizacije. Ključni članovi organizacije uključuju se u nasilno ponašanje otvorenim ili prikrivenim postupcima protiv žrtve, primjerice verbalnim omalovažavanjem žrtve ili odbijanjem pružanja zaštite žrtvi. *Bullying* se odnosi na podvrgavanje jedne ili više osoba agresivnom i nasilnom ponašanju bez sudjelovanja organizacije. Prema tome, glavna razlika između ta dva pojma je nedostatak sudjelovanja organizacije u *bullyingu* te postojanje sudjelovanja u *mobbingu*. Neki stručnjaci razlikuju koncepte tako da se u istraživanjima *bullying* fokusira na počinitelja i njegovo nasilno ponašanje, dok se *mobbing* odnosi na istraživanje žrtava i proces njihove viktimizacije (Matthiesen i Einarsen, 2010). Oba termina uključuju uvredljivo ponašanje koje se odražava kroz osvetoljubive, okrutne, zlonamjerne ili ponižavajuće pokušaje ugrožavanja pojedinca ili skupine radnika. Ti napadi na osobnu ili profesionalnu učinkovitost pojedinca obično su nepredvidivi, iracionalni i nepravedni (Di Martino i sur., 2003).

## 2.2. Oblici *mobbinga*

Uzimajući u obzir poziciju osoba uključenih u *mobbing*, razlikujemo okomiti i vodoravni *mobbing*, odnosno **horizontalni** i **vertikalni**. O vertikalnom *mobbingu* radi se kada nadređena osoba zlostavlja pojedince koji su mu podređeni, dok se horizontalni *mobbing* odnosi na nepoželjne aktivnosti koje se pojavljuju među pojedincima koji su na jednakoj hijerarhijskoj poziciji u organizaciji (Slavić, 2014; Rittossa i Trbojević Palalić, 2007). Vertikalni *mobbing* može biti potaknut javljanjem određenih osjećaja kod počinitelja, kao što su ugroženost, ljubomora ili zavist, što ih može potaknuti na ponašanja koja imaju za cilj odstranjenje suradnika s radnoga mjesta. Također, može se javiti situacija u kojoj cijela grupa, zbog različitih unutarnjih problema i napetosti, odabire jednog suradnika na kojemu će iskaliti svoje frustracije (Slavić, 2014). Oba oblika *mobbinga* mogu prerasti u serijski oblik u kojem pojedinac odabire jednog po jednog suradnika i sve ih uništava. Posljedica takvog ponašanja je sekundarni

*mobbing* koji se javlja u obliku narušenog psihičkog zdravlja zaposlenika zbog neuspješnog nošenja s ponašanjem počinitelja (Rittossa i Trbojević Palalić, 2007).

Vojnović (2006) upućuje na postojanje dvije glavne vrste *mobbinga*, a to su **emotivni i strateški**. Emotivni *mobbing* označavao bi ponašanje koje je motivirano negativnim emocijama, kao što su zavist ili strah, zbog čega se odvija na osobnoj razini. Strateški *mobbing* odnosi se na motivaciju počinitelja (poslodavca ili organizacije) za smanjenjem broja zaposlenih osoba, što upućuje na planiranost takvog ponašanja. Autorica navodi još jedan oblik *mobbinga* koji je prepoznat tijekom proučavanja odnosa u državnoj upravi, a ne može se svrstati u navedene kategorije. Takav oblik ponašanja također uključuje strateško planiranje, ali se odnosi na **zadržavanje pojedinaca na radnome mjestu**. Počinitelj onemogućuje žrtvino premještanje na drugo radno mjesto te sprječava svaki njen pokušaj odlaska ponašanjima kao što su spletkarenje, etiketiranje i kleveta.

Neki autori dijele *mobbing* na **ponašanje usmjereno na zaposlenike i ponašanje usmjereno na posao**. Ponašanje usmjereno na zaposlenike javlja se u oblicima socijalnog izoliranja, ignoriranja ili raznih verbalnih opaski dok se ponašanje usmjereno na posao odnosi na zadržavanje informacija bitnih za obavljanje radnih zadataka ili pretrpavanjem poslom (Hoel i Cooper, 2001, prema Beswick, Gore i Palferman, 2006).

Zapf (1999) proširuje nasilno ponašanje povezano s *mobbingom* na pet vrsta – **zlostavljanje vezano uz rad** (promjena radnih zadataka ili njihovo otežavanje), **socijalna isključenost** (isključenost iz svakodnevne komunikacije ili svakodnevnih događaja), **osobni napadi** (ismijavanje, vrijeđanje), **verbalne prijetnje** (kritiziranje, grdnja, ponižavanje pred drugima) i **širenje glasina** (napad na društvenu reputaciju).

Poredoš i Kovač (2005) dijele aktivnosti *mobbinga* na **napade na mogućnost odgovarajućeg komuniciranja** (ograničavanje mogućnosti izražavanja, odbijanje neverbalnim kontakata sa žrtvom), **napade na mogućnost održavanje socijalnih odnosa** (izoliranje žrtve), **napade na osobnu reputaciju** (izmišljanje priča o žrtvi i njenom privatnom životu, ogovaranje, ismijavanje), **napade na kvalitetu profesionalne situacije** (stalne kritike i prigovori, niske ocjene rada, zadaju joj se zadaci neprilagođeni profesionalnoj kvalifikaciji, zatrpavanje zadacima i određivanje kratkih rokova, stalno mijenjanje radnih zadataka) te **napadi na zdravlje** (žrtva se prisiljava obavljati zadatke koji narušavaju njeno zdravlje).

Einarsen (1999) dijeli *mobbing* na nasilne **aktivnosti povezane s radom i aktivnosti povezane s osobom**. One povezane s radom, žrtvi otežavaju obavljanje posla ili im u potpunosti ili

djelomično oduzimaju odgovornost. Među nasilnim aktivnostima povezanim s osobom, autor identificira nasilno ponašanje uzrokovano konfliktom te takozvano “predatorsko” nasilno ponašanje. U taj oblik spadaju socijalna isključenost, širenje glasina, kleveta, zanemarivanje mišljenja, zadirivanje i neželjeni seksualni pristupi. U “predatorskom” nasilnom ponašanju žrtva nije učinila ništa čime bi provokativno izazvala nasilno ponašanje, već se slučajno našla u situaciji u kojoj počinitelj želi pokazati svoju moć. Nasilno ponašanje uzrokovano konfliktom nastaje zbog interpersonalnog sukoba, koji često nastaje kao reakcija na uočenu nepravdu.

Matthiesen i Einarsen (2010) definiraju još nekoliko oblika *mobbinga*, a među njima je **žrtveni jarac** koji se javlja u situacijama kada su stres i frustracije uzrokovane čimbenikom koji je neodrediv, nepristupačan ili premoćan, pa počinitelj usmjerava svoje nasilno ponašanje prema osobi koja je najmanje moćna. Iako se u objavljenim radovima **seksualno uznemiravanje** ne spominje kao poseban oblik *mobbinga* ili ga stručnjaci ne smatraju posebnim oblikom *mobbinga* (Chirila i Constantin, 2013), Matthiesen i Einarsen (2010) smatraju da se ono može proučavati kao poseban oblik. U takvim slučajevima žrtva je izložena opetovanoj i neželjenoj seksualnoj pažnji suradnika ili nadređenog te često može biti popraćena ostalim oblicima nasilnog ponašanja na radnom mjestu. Može se realizirati na dva osnovna načina, kao zlouporaba moći ili kontrole, odnosno zamjena nečega za nešto, ili kao uspostavljanje neprijateljske seksualizirane atmosfere na radnom mjestu radnom prostoru (Koić i Apostolovski, 2006). Nasilno ponašanje koje se javlja u obliku **humora** odnosi se na situacije u kojima skupina zaposlenika usmjerava taj humor na pojedinca koji nije dio te skupine. Takvo se ponašanje može percipirati kao nasilno jer nije uzvraćeno ili kao prikaz nedostatka uzajamnog poštovanja. Također se spominje **uhodjenje** kao jedan od oblika nasilnog ponašanja povezanim s radnim mjestom, a odnosi se na ponašanja kao što su slanje pisama ili darova, telefoniranje ili čekanje ispred kuće ili radnog mjesta te kao takvo žrtvi uzrokuje osjećaj straha za vlastitu sigurnost (Purcell, Pathe i Mullen, 2004). Na radnom mjestu može se javiti nasilno ponašanje prema novim zaposlenicima kao oblik **tradicije dobrodošlice**, a smatrat će se oblikom *mobbinga* ako takvo ponašanje zastrašuje žrtvu svojom intenzivnošću. Još jedan od oblika *mobbinga* može se smatrati tzv. **sudska zapuštenost**, a odnosi se na situacije u kojima se žrtva osjeća zlostavljano od strane sustava (Matthiesen i Einarsen, 2010).

Osim navedenog, International Labour Organisation (2003, prema Milczarek, 2010) razlikuje **vanjsko i unutarnje** nasilno ponašanje na radnom mjestu s obzirom na izvor tog ponašanja, definirajući unutarnje kao nasilno ponašanje između radnika, uključujući menadžera i voditelje,

a vanjsko kao nasilno ponašanje između radnika i bilo koje druge osobe prisutne na radnom mjestu, primjerice korisnika usluga koje pruža ta organizacija.

Razvojem komunikacijske tehnologije, kao što su e-pošta, tekstualne poruke i društvene mreže, pojavili su se novi oblici nasilnog ponašanja na radnom mjestu koji se nazivaju *cyberbullying*. Do sada je većina istraživanja o ovoj pojavi provedena među djecom i adolescentima, dok je *cyberbullying* na radnom mjestu poprilično zanemaren (Brack i Caltabiano, 2014, prema Cowen Forssell, 2018; Farley, Coyne i Cruz, 2018; Kowalski i sur., 2018; Privitera i Campbell, 2009; Snyman i Loh, 2015, prema Oksanen, Oksa, Savela, Kaakinen i Ellonen, 2020). Rezultati provedenih istraživanja sugeriraju da pojedini stresori na radnome mjestu, kao što su sukobi uloga, interpersonalni konflikti, organizacijske promjene te loša socijalna klima, potiču razvoj nasilnog ponašanja koje zatim dovodi do pojave *cyberbullyinga* (Forsell, 2018; Vranjes, Baillien, Vandebosch, Erreygers i De Witte, 2017, prema Oksanen i sur., 2020). S obzirom na to da se radi o novom području proučavanja, ona istraživanja koja su se bavila *cyberbullyingom* na radnom mjestu, uglavnom su se usredotočila na utvrđivanje njegove prevalencije (Brack i Caltabiano, 2014; Forsell, 2016; Privitera i Campbell, 2009, prema Cowen Forssell, 2018). Unatoč tome, sve je veći broj istraživanja o ovom obliku nasilnog ponašanja na radnom mjestu koja pokazuju negativne posljedice na zdravlje žrtava (Coyne i sur., 2016; D'Cruz i Noronha, 2013; Farley, Coyne, Sprigg, Axtell i Subramanian, 2015; Snyman i Loh, 2015, prema Cowen Forssell, 2018) i njihovo zadovoljstvo poslom (Coyne i sur., 2016; Farley i sur., 2015, prema Cowen Forssell, 2018). Prema istraživanju Sveučilišta u Bedfordshiru (2019, prema Vasyaev i Shestak, 2020) *cyberbullying* je posljednjih godina češći nego fizičko uznemiravanje. Povrh toga, istraživanja *cyberbullyinga* na radnom mjestu ukazale su na postojanje razlika u pogledu spola (Forsell, 2016, prema Cowen Forssell, 2018) i hijerarhijskog statusa (Forsell, 2016; Gardner i sur., 2016, prema Cowen Forssell, 2018), što se razlikuje od većine istraživanja o nasilnom ponašanju koje se odvija licem u lice. Prema UNESCO-u, ovaj oblik nasilnog ponašanja može se provoditi na temelju različitih osnova, kao što su izgled, spol ili seksualna orijentacija te etničke i nacionalne karakteristike (El Haber, 2016, prema Vasyaev i Shestak, 2020). Ti nalazi ukazuju na mogućnost sve većeg korištenja novih strategija nametanja moći kroz digitalnu komunikaciju. Budući da se *cyberbullying* provodi putem digitalnih uređaja, kao što su pametni telefoni i računala, te uključuju prijeteće poruke poslone e-poštom, tekstualnim porukama ili kroz objave na društvenim mrežama, upućuje se da ova pojava ima vlastite specifične značajke (Kowalski, Limber, Limber i Agatston, 2012; Slonje i Smith, 2008, Cowen Forssell, 2018; Kowalski, Giumetti, Schroeder i Lattanner, 2014; Payne i Hutzell, 2017; Smith

i sur., 2008; Zych, Ortega-Ruiz i Del Rey, 2015, prema Oksanen i sur., 2020). Počinitelj, kada komunicira putem digitalnih uređaja, ne može vidjeti reakcije žrtve, što može dovesti do smanjenog osjećaja empatije (Slonje i Smith, 2008, Cowen Forssell, 2018). U nekim slučajevima pošiljatelj može imati percepciju anonimnosti kada se interakcija odvija *online*, odnosno, počinitelj može koristiti pseudonime ili privremene račune kako bi sakrio svoj pravi identitet, stvarajući oslobađajući efekt (Kowalski i sur., 2012, prema Cowen Forssell, 2018; Kowalski i Limber, 2007, prema Oksanen i sur., 2020). Iako ove značajke digitalne komunikacije mogu utjecati na ponašanje počinitelja, povećana dostupnost prouzrokovana digitalnom komunikacijom može imati izravan utjecaj na žrtvu. Kada se koristi digitalnim uređajem, žrtvi se smanjuje mogućnost izbjegavanja uznemiravajućeg ponašanja (Patchin i Hinduja, 2006; Slonje & Smith, 2008; Tokunaga, 2010, prema Cowen Forssell, 2018). Zbog lakše dostupnosti putem e-pošte ili tekstualnih poruka, žrtvu se može kontaktirati izvan radnog mjesta i vremena. Štoviše, digitalne poruke često su spremljene, transparentne i mogu se proslijediti, kako bi se naštetilo žrtvi ili koristilo kao dokaz zlostavljanja. Kao rezultat, o značajki ponavljanja kod *cyberbullyinga* često se raspravlja jer korisnici mogu više puta pregledati objave na društvenim mrežama (Patchin i Hinduja, 2006; Slonje i Smith, 2008, prema Cowen Forssell, 2018; Coyne i sur., 2017, prema Oksanen i sur., 2020). *Cyberbullying* usko je povezan s nasiljem na radnom mjestu, što je podržano spoznajom da su žrtve internetskog zlostavljanja obično zlostavljane licem u lice (Privitera i Campbell, 2009, prema Oksanen i sur., 2020).

U znanstvenim se radovima *cyber-mobbing* i *cyberbullying* najčešće identificiraju kao uznemiravanje pojedinaca ili skupina ljudi pomoću suvremene komunikacijske tehnologije. Postoji nekoliko vrsta *cyberbullyinga*, od izravnog do neizravnog internetskog zlostavljanja, ovisno o izravnosti usmjerenosti elektroničke komunikacije prema žrtvi ili objavljivanju sadržaja bez žrtvine kontrole ili svijesti (Langos, 2012, prema Oksanen i sur., 2020). Glavne vrste *cyberbullyinga* su ***cyber-mobbing***, ***cyberbullying***, ***cyber vrebanje***, ***cyber uznemiravanje***, ***trolling*** te ***asistirano cyber samoubojstvo*** (Dodd, 2017; Menesini i sur., 2012; Modecki i sur., 2014; Parti, 2016; Notar i sur., 2013; Slonje i sur., 2013; Hinduja i Patchin, 2010; Geel i sur., 2014, prema Vasyaev i Shestak, 2020). Značajke pojedine vrste prikazane su u Tablici 1.

Tablica 1. Glavne vrste *cyberbullyinga* (Dodd, 2017; Menesini i sur., 2012; Modecki i sur., 2014; Parti, 2016; Notar i sur., 2013; Slonje i sur., 2013; Hinduja i Patchin, 2010; Geel i sur., 2014, prema Vasyaev i Shestak, 2020)



<i>Cyber-mobbing</i>	<i>Cyberbullying</i>	<i>Cyber vrebanje</i>
<p>Psihološko nasilje u obliku zlostavljanja pojedinca koristeći elektroničku komunikaciju za vrijeđanje, ponižavanje i prijetnju. Najčešće inicirano od strane skupine ljudi, a zlostavlja se jedan član njihove skupine ili slučajni korisnik.</p>	<p>Uznemiravanje i zastrašivanje pojedinaca korištenjem interneta, mobitela ili drugih digitalnih uređaja. Ponekad se izrađuju čitave web stranice koje sadrže inkriminirajuće materijale o žrtvi ili negativne i uvredljive komentare.</p>	<p>Upotreba interneta za sustavni i namjerni progon pojedinca, skupine ljudi ili organizacije. Najčešće počinitelji koriste opsesivno praćenje žrtve, nadgledaju žrtvine aktivnosti u virtualnom prostoru, prikupljaju povjerljive podatke ili krađu identit žrtve kako bi zastrašivali ili ucjenjivali.</p>
<i>Cyber uznemiravanje</i>	<i>Trolling</i>	<i>Asistirano cyber samoubojstvo</i>
<p>Ponavljani psihološki napad koji koristi uvrede, uznemiravajuće tvrdnje i virtualnu agresiju, primjerice brojne poruke ponižavajuće ili uvredljive prirode ili nametljivi pozivi.</p>	<p>Očituje se u ozbiljnoj socijalnoj provokaciji, stvaranju konfliktnih situacija ili namjernom izazivanju „skandala“. Jedan od njegovih oblika je tzv. <i>RIP-trolling</i>, odnosno objavljivanje podrugljivog sadržaja o preminulim osobama s ciljem izazivanja negativnih emocija kod njihovih članova obitelji.</p>	<p>Psihološko zlostavljanje kojim se žrtvu dovodi do samoubojstva kao rezultat psiholoških manipulacija ili psihološkog pritiska, na način da se kontrolira žrtvino djelovanje putem interneta.</p>

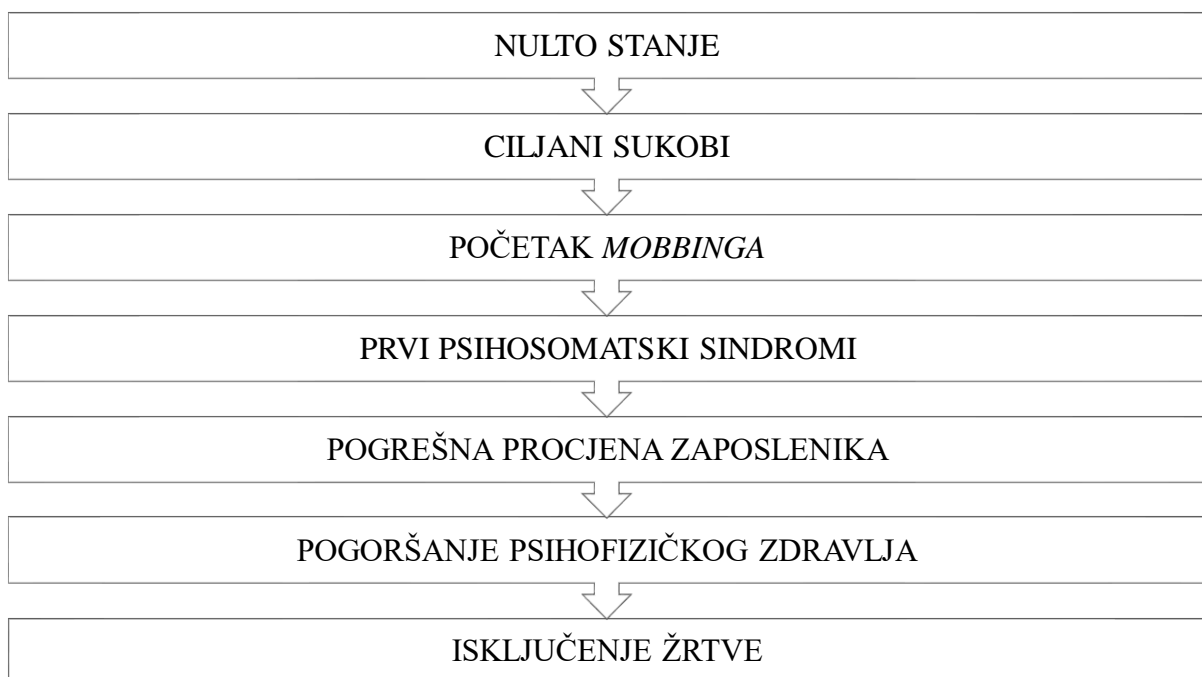
### 2.3. Faze razvoja *mobbinga*

Leymann (1990) navodi četiri faze *mobbinga*: kritični incident, *mobbing* i stigmatiziranje, uključenje uprave te isključenje. Kritični incident odnosi se na situaciju, najčešće konflikt, koja služi kao okidač za početak nasilnog ponašanja počinitelja. Sljedeća faza počinje tek kada počinitelji krenu sa stigmatizirajućim i uvredljivim ponašanjem. Aktivnosti u toj fazi su konstantne i dugotrajne te se baziraju na osveti i želji za kažnjavanjem žrtve. Nakon toga slijedi faza uključivanja uprave u kojoj se najčešće javlja negativno etiketiranje i okrivljavanje žrtve, što doprinosi posljednjoj fazi u kojoj se žrtvu uklanja iz radne sredine. Leymann i Gustaffson (1996, prema Sperry i Duffy, 2007; Duffy, 2009) dodaju još jednu fazu u faze razvoja *mobbinga*, odnosno dijele treću fazu na dva dijela: fazu u kojoj se uključuje uprava koja je do tada u potpunosti ignorirala problem te fazu u kojoj uprava staje na stranu počinitelja i etiketira žrtvu kao problematičnu.

Leymannov model faze razvoja *mobbinga* unaprijedio je Ege (2000, prema Laklija i Janković, 2010; Cornoiu i Gyorgy, 2013) koji je povećao broj faza uvođenjem „nultog stanja“ koji je važan za pojavu *mobbinga*. U toj pred-fazi naglasak je na postojanju natjecateljske atmosfere na radnom mjestu zbog koje pojedinci razvijaju namjeru napredovanja bez nanošenja štete drugima. No, u sljedećoj fazi, odnosno fazi ciljanih sukoba, dolazi do konflikta koji prerasta granice poslovne i prelazi na privatnu sferu života te se djelovanje usmjerava prema odabranoj žrtvi s ciljem njenog uništenja. U fazi početka *mobbinga* žrtva počinje osjećati psiho-somatske simptome te ispituje razloge nalaženja u takvoj situaciji. Treća faza, odnosno faza prvih psihosomatskih sindroma, može dugo trajati te ju obilježava pojava zdravstvenih poteškoća kod žrtve kao što su nesigurnost, nesanica, razdražljivost, itd. Faza pogrešne procjene zaposlenika od strane odgovornih za upravljanje ljudskim potencijalima obilježena je učestalom odsutnošću žrtve zbog čega uprava postaje sumnjičava i griješi u njenom procjenjivanju. Nakon toga slijedi faza znatnog pogoršanja psiho-fizičkog zdravlja u kojoj žrtva postaje očajna, pati od depresije, uzima lijekove kojima je učinak kratkotrajan jer je problem u radnoj okolini koji i dalje ostaje neriješen. Zadnja faza je faza isključenja žrtve *mobbinga* iz radne sredine u kojoj žrtva napušta radno mjesto zbog ostavke, otkaza, prijevremene mirovine, samoubojstva, napada na zlostavljača ili nekog drugog razloga.

Psihološko uznemiravanje ima nekoliko faza koja se sastoje od ponašanja s ciljem optuživanja, ponižavanja, uznemiravanja i isključivanja pojedinca s radnog mjesta, a koja se ne mogu odvijati istovremeno, zbog čega se *mobbing* promatra kao postepen proces (Tutar, 2004, prema Demirag i Ciftci, 2017). Najčešće započinje napadima na čast, vjerodostojnost i kompetenciju

pojedince, a nastavlja se napadima na ugled, radnu etiku i osobni život. Taj postepeni proces započinje neriješenim sukobom koji eskalira do psiholoških napada čiji je cilj nanošenje štete i psihološko teroriziranje žrtve (Davenport i sur., 1999; Leymann, 1990, prema Shallcross, Ramsay i Barker, 2013). Nakon toga slijedi faza u kojoj se uključuje uprava i etiketira situaciju problematičnom, a eskalira kada odluče stati na stranu počinitelja i označe žrtvu psihički nestabilnom (Davenport i sur., 1999, prema Shallcross i sur., 2013). Na taj je način žrtvina reputacija narušena, što ju prisiljava da napusti svoje radno mjesto. Za njih je to vrlo bolno razdoblje tijekom kojeg se osjećaju kao da nemaju mogućnost prebroditi situaciju u kojoj se nalaze, što može rezultirati dugotrajnim suočavanjem s gubitkom profesionalne reputacije i identiteta te vjere u postojanje pravde (D'Cruz i Noronha, 2010; Lutgen-Sandvik, 2008, prema Shallcross i sur., 2013). Shallcross i sur. (2013) u svom istraživanju identificiraju šestu i zadnju fazu koja se odnosi na istraživanje posljedica protjerivanja, odnosno razdoblje u kojem se žrtve odluče boriti zbog podrške koja im je pružena te se podvrgavaju procesu transformacije u kojem mogu sami sebi pomoći i istražiti mogućnosti za budućnost. Autori su otkrili ovu fazu tijekom istraživanja kada su ispitanici pokazali povećanu otpornost nakon sudjelovanja u grupama podrške koje su im pružile razvijanje sposobnosti razumijevanja situacije u kojoj se nalaze i odupiranja organizacijskim napadima, što je krajnje rezultiralo njihovom transformacijom.



Graf 1. Faze razvoja *mobbinga* prema Ege (2000, prema Laklija i Janković, 2010; Cornoiu i Gyorgy, 2013)

### 3. ZAKONSKO DEFINIRANJE MOBBINGA

#### 3.1. Europska unija

Početkom 90-ih godina prošlog stoljeća identificiran je fenomen *mobbinga* kada se njime počinje baviti znanstvena i stručna javnost, ali i donositelji zakona i nositelji zakonodavne vlasti, posebice na području Europe (Laklija i Janković, 2010). Iako ne postoji određeno zakonodavstvo kojim bi se reguliralo nasilno ponašanje na razini cijele Europske Unije, postoje određeni propisi koji čine osnovu za stvaranje konkretnijeg zakonodavstva. Povelja Europske unije o temeljnim pravima navodi kako je ljudsko dostojanstvo nepovredivo te mora biti poštovano i zaštićeno. Također, ističe prava svakog radnika na radne uvjete koji poštuju zdravlje, sigurnost i dostojanstvo pojedinca. Nadalje, cilj Okvirne direktive o sigurnosti i zdravlju na radu je uspostaviti ravnopravnu razinu sigurnosti i zdravlja svakog radnika, a poslodavce obvezuje na poduzimanje odgovarajućih preventivnih mjera kako bi radno mjesto bilo sigurnije. Okvirni sporazum o uznemiravanju i nasilju na radnom mjestu donesen je kako bi se povećala svijest i razumijevanje pojave među poslodavcima, radnicima i njihovim predstavnicima te kako bi se pružio okvir za prepoznavanje, upravljanje i sprječavanje nasilnog ponašanja na radnom mjestu. Prema sporazumu, organizacije trebaju imati jasnu izjavu u kojem naglašavaju da se nasilno ponašanje na radnom mjestu neće tolerirati (Hoel i Vartia, 2018). Wynne, De Broeck, Vandenbroek, Leka, Jain, Houtman, McDaid i Park, (2014) navode regulatorne instrumente važne za održavanje mentalnog zdravlja i smanjivanja psihosocijalnih rizika na radnom mjestu, a primjenjuju se na države članice Europske Unije. Autori također spominju razne neobvezujuće političke inicijative, kao što su Lisabonska strategija, Okvirni sporazum o stresu povezanom s radom, Okvirni sporazum o uznemirivanju i nasilju na radu te Pakt za mentalno zdravlje.

Švedska je bila prva država koja je implementirala zakon koji je izričito zabranio nasilje na radnom mjestu. Ovaj je zakon, uveden 1993. godine, zabranio ponavljajuća prijekorna ili izrazito negativna djela koja su na uvredljiv način usmjerena prema pojedinim zaposlenicima te kao takva mogu rezultirati isključenjem pojedinca iz radne sredine. Tako se kod poslodavaca stvorila dužnost brzog istraživanja, posredovanja i suprotstavljanja svim slučajevima pojave nasilja na radnom mjestu, kao i provođenja preventivnih mjera na organizacijskoj razini. Također, potaknulo se zauzimanje nekažnjavajućeg pristupa, odnosno nastojanje rješavanja problema dijalogom i postizanjem konsenzusa, za razliku od sankcioniranja poslodavca (Ornstein, Plevan i Tarasewicz, 2011). U svrhu učinkovite provedbe propisa, Švedski nacionalni odbor za zaštitu na radu izdao je opću preporuku u kojoj detaljno opisuje specifične

uzroke i posljedice viktimizacije na radnom mjestu. Stoga, viktimizacijom su obuhvaćeni gotovo svi oblici nasilja na radnom mjestu, poput zlostavljanja, psihološkog zlostavljanja, socijalne izolacije, uznemiravanja i seksualnog uznemiravanja. Kao mjere usmjerene na sprječavanje viktimizacije su: stvaranje sigurnog radnog okruženja, obuka uprave i informiranost zaposlenika o svojim pravima i obvezama (Rodić, 2015). Nadovezujući se na švedsko iskustvo, mnoge su europske zemlje slijedile njihov primjer te su implementirale vlastite zakone koji se bave problematikom *mobbinga*. Danas u Europi postoji sveobuhvatna mreža europskih i nacionalnih zakona koji se preklapaju te se bave sve većim problemom nasilja i stresa na radnom mjestu. Oni proizlaze iz kombinacije zakona Europske unije i nacionalnih zakona koji zabranjuju diskriminaciju i nasilno ponašanje te tako osiguravaju brigu o zdravlju i sigurnosti svojih zaposlenika (Ornstein i sur., 2011).

U Francuskoj je pojam *mobbinga* definiran kao moralno uznemiravanje, a zaštita od te pojave definirana je Kaznenim zakonom, Zakonom o radu te Zakonom o socijalnoj modernizaciji. Kazneni zakon propisuje kaznu zatvora u trajanju od jedne godine i novčanu kaznu od 15 tisuća eura, dok Zakon o radu propisuje kaznu zatvora u trajanju od jedne godine i/ili novčanu kaznu od 750 eura. Zakon o socijalnoj modernizaciji donesen je 2002. godine i definira nasilno ponašanje na radnom mjestu kao opetovano moralno uznemiravanje čiji je cilj ili posljedica pogoršanje radnih uvjeta na način koji čini štetu pravima i dostojanstvu zaposlenika, utječe na njegovo fizičko ili mentalno zdravlje ili profesionalnu budućnost. U skladu s time, zabranjuje diskriminaciju u ostvarivanju radničkih prava (primjerice prava na naknadu, profesionalno usavršavanje i sl.) te pruža zaštitu od otkaza koji je rezultat moralnog uznemiravanja. Nadalje, zakon predviđa obvezu poslodavca i drugih odgovornih osoba u poduzimanju potrebnih mjera sprječavanja moralnog uznemiravanja na radnom mjestu. Jedna od tih mjera je izricanje disciplinskih sankcija zaposlenicima koji iniciraju i sudjeluju u horizontalnom *mobbingu*, kao i pružanje intervencije u obliku posredovanja na inicijativu žrtve. Pritom se obvezuje žrtvu da, kako bi ostvarila pravo na pokretanje tih mjera, tijekom prijave moralnog uznemiravanja navede kako ne smatra poslodavca krivim za vlastitu viktimizaciju te priloži dokaze o postojanju elemenata moralnog uznemiravanja na radnom mjestu (Rodić, 2015).

Teret dokazivanja postojanja *mobbinga* na isti je način predviđen belgijskim Zakonom protiv nasilja i moralnog ili seksualnog uznemiravanja na radu iz 2006. godine. Njime je predviđen i interni disciplinski postupak protiv počinitelja. Osim toga, poslodavac ima obvezu uspostaviti plan prevencije i godišnji akcijski plan za sprečavanje zlostavljanja. Jedno od rješenja koje značajno doprinosi sprečavanju *mobbinga* je obaveza poslodavca da odredi povjerenike za

sprečavanje zlostavljanja. Povjerenik predstavlja unutarnje tijelo poslodavca koji je autonoman u svom radu i koje, između ostalog, sudjeluje u izradi analize rizika zabranjenog ponašanja i donošenju preventivnih mjera. Odgovornost za provedbu ovih mjera snosi poslodavac koji u skladu s time ima obvezu provesti analizu rizika pojave *mobbinga*. Ova se analiza provodi na temelju upitnika i intervjua kojima se istražuju potencijalne situacije koje mogu dovesti do nasilnog ponašanja na radnom mjestu. Osim toga, analiza uključuje slučajeve ponašanja zbog kojih su se zaposlenici obraćali povjereniku te pomaže poslodavcu u određivanju preventivnih mjera za borbu protiv *mobbinga* (Rodić, 2015).

Di Martino i sur. (2003) utvrdili su da, osim Belgije, Švedske i Francuske, Nizozemska i Finska imaju zakone protiv *mobbinga* kojima se radnici štite od doživljene psihološke agresije i nanijete emocionalne štete. Također, u njima se navodi kako je poslodavac kazneno odgovoran za nasilno ponašanje prema žrtvi. Za razliku od navedenog, države kao što su Danska, Luksemburg, Irska i Velika Britanija definiraju odgovornost za psihičko maltretiranje i ozljede na radnom mjestu u kolektivnim ugovorima ili u okviru ostalih postojećih zakona (Laklija i Janković, 2010).

Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu Republike Srbije, donesen 2010. godine, izričito zabranjuje bilo koji oblik uznemiravanja na radnom mjestu i u vezi s radom zaposlenika i drugih osoba angažiranih izvan radnog odnosa, kao što su osobe koje obavljaju privremene i povremene poslove ili poslove prema ugovoru o radu, osobe koje se stručno usavršavaju, volonteri i bilo koje druge osobe koje sudjeluju u radu poslodavca, iz bilo kojeg razloga. U Republici Srbiji usvojen je Pravilnik o pravilima ponašanja poslodavaca i zaposlenih u vezi s prevencijom i zaštitom od zlostavljanja na radnom mjestu, koji propisuje pravila ponašanja poslodavaca i zaposlenika. Poslodavac je dužan pismeno obavijestiti zaposlenika da se Pravilnikom zabranjuje i sankcionira zlostavljanje, seksualno uznemiravanje te zlouporaba prava na zaštitu od takvog ponašanja. Također, poslodavac je dužan objasniti propisane navode svojim zaposlenicima te ih obavijestiti o vrstama i postupcima zaštite, ali i propisanim sankcijama za počinitelje (Rodić, 2015).

U pravnom sustavu Bosne i Hercegovine *mobbing* je definiran kao oblik diskriminacije i regulira se uz pomoć nekoliko posebnih zakona. Najprije je reguliran odredbama Zakona o radu Republike Srpske u okviru posebnog poglavlja koje uređuje zabranu diskriminacije. Nadalje, određen je Zakonom o zabrani diskriminacije, kao i Zakonom o radu u institucijama BiH, koji ne predstavlja pravi odgovor na problem pravne zaštite od *mobbinga*, što je posebno vidljivo tijekom njegove praktične primjene. Zakon o radu Republike Srpske, za razliku od Zakona o

radu BiH, cijelo područje posvećuje zabrani diskriminacije i na određeni način približava zakonodavstvo Republike Srpske međunarodnim standardima. Zakon zabranjuje diskriminaciju u odnosu na uvjete zaposlenja i odabir kandidata za određeno radno mjesto, uvjete rada i sva prava vezana uz radni odnos, obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje, napredovanje i prestanak radnog odnosa. Zakon o radu definira i druge oblike diskriminacije, kao što su uznemiravanje, seksualno uznemiravanje, rodno uvjetovano nasilje te sustavno zlostavljanje radnika od strane poslodavaca i ostalih zaposlenika, odnosno *mobbing*. Prema Zakonu o radu, *mobbing* je specifičan oblik ponašanja na radnom mjestu kojim jedna ili više osoba sustavno i dugotrajno psihološki zlostavljaju ili ponižavaju drugu osobu s ciljem ugrožavanja njenog ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i cjelovitosti. Nadalje, Zakon propisuje da poslodavac ne smije poduzimati nikakve mjere protiv radnika koji se žalio na nasilje, diskriminaciju, uznemiravanje, seksualno uznemiravanje i *mobbing*, što znači da zakonodavac izravno zabranjuje bilo koji oblik viktimizacije (Rodić, 2016). Slične pravne definicije oblika diskriminacije i načini zaštite također su sadržani u Zakonu o radu u institucijama Bosne i Hercegovine. Jedna od razlika u pogledu antidiskriminacijskih odredbi je činjenica da Zakon o radu u institucijama Bosne i Hercegovine ne utvrđuje nasilno ponašanje temeljeno na spolu, diskriminaciji, uznemiravanju, seksualnom uznemiravanju i *mobbingu* kao ozbiljnu povredu službene dužnosti. Ozbiljne povrede koje su propisane u Zakonu, a okviru su aspekata *mobbinga*, odnose se na kršenje pravila radne discipline i neprimjereno ponašanje prema suradnicima i drugima u obavljanju službene dužnosti (Rodić, 2015).

### 3.2. Republika Hrvatska

U Republici Hrvatskoj, kao i u većini europskih zemalja, problem *mobbinga* nije uređen posebnim Zakonom, već postoje različiti pravni propisi koji zabranjuju diskriminaciju i uznemiravanje te pružaju zaštitu dostojanstva na radnom mjestu. Ti izvori odnose se na Konvenciju za zaštitu ljudskih prava, Ustav Republike Hrvatske, Zakon o radu, Zakon o suzbijanju diskriminacije, Zakon o ravnopravnosti spolova te Kazneni zakon. Osim toga, ovom problematikom se bavi i Zakon o obveznim odnosima, Zakon o službi u oružanim snagama, Zakon o ravnopravnosti spolova i Zakon o zaštiti na radu. Izvan zakonodavne regulative, problematikom *mobbinga* bave se i pravilnici o radu te kodeksi poslovne etike (Marinković Drača, 2006, prema Juras, 2016).

Ustav Republike Hrvatske radnicima priznaje osnovna prava na rad i u svezi s radom u članku 23., 55., 56., 57., 59. i 60. ( NN 56/90, 135/97, 08/90, 113/00, 124/, 28/01, 41/01, 55/01, 76/19, 85/10, 05/14).

Temeljni zakon o radnim odnosima je Zakon o radu, čije odredbe uključuju zaštitu dostojanstva i zabranu uznemiravanja i diskriminacije radnika. Člankom 7. Zakona propisano je da poslodavci, uz poštivanje prava i dostojanstva radnika, imaju pravo određivati mjesto i način rada. Poslodavac je dužan osigurati radniku uvjete za rad na siguran način i na način koji ne ugrožava zdravlje radnika, u skladu s posebnim zakonom i drugim propisima. Sukladno tome, poslodavac je dužan zaštititi dostojanstvo radnika za vrijeme obavljanja posla od postupanja nadređenih, suradnika i osoba s kojima radnik redovito dolazi u doticaj u obavljanju svojih poslova, ako je takvo postupanje neželjeno i u suprotnosti sa Zakonom i posebnim zakonima. Ovim Zakonom zabranjuje se izravna ili neizravna diskriminacija pri zapošljavanju, napredovanju, profesionalnom usmjeravanju, stručnom osposobljavanju i usavršavanju te prekvalifikaciji ( NN 93/14, 127/17, 98/19). Ponašanje radnika koje predstavlja uznemiravanje ili spolno uznemiravanje povreda je obveze iz radnog odnosa. Protivljenje radnika ponašanju koje predstavlja uznemiravanje ili spolno uznemiravanje nije povreda obveze iz radnog odnosa niti smije biti razlog za diskriminaciju. Ako postoje okolnosti zbog kojih nije opravdano očekivati da će poslodavac zaštititi dostojanstvo radnika, radnik nije dužan dostaviti pritužbu poslodavcu i ima pravo prekinuti rad, pod uvjetom da je zatražio zaštitu pred nadležnim sudom i o tome obavijestio poslodavca u roku od osam dana od dana prekida rada. Ako radnik ne uspije u sporu, a obustavio je rad, dužan je poslodavcu isplatiti novčani ekvivalent za neizvršene obveze iz ugovora o radu. U slučaju spora iz radnog odnosa, teret dokazivanja je na osobi koja smatra da joj je neko pravo iz radnog odnosa povrijeđeno, odnosno koja pokreće spor, ako Zakonom o radu ili drugim zakonom nije drukčije uređeno (čl. 7. i 134.-135. st. 1. ZR). Zaštita dostojanstva radnika navedena u članku 7. detaljnije je regulirana člankom 134. koji navodi da se postupak i mjere zaštite dostojanstva radnika od uznemiravanja i spolnog uznemiravanja uređuju posebnim zakonom, kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca ili pravilnikom o radu. Obveza je poslodavca koji zapošljava najmanje dvadeset radnika imenovati osobu koja je uz njega jedina ovlaštena primati i rješavati pritužbe vezane za zaštitu i dostojanstvo radnika (Marinković Drača, 2006, prema Juras, 2016).

Uznemiravanja na radnom mjestu koja nisu definirana odredbama Zakona o radu, mogu se rješavati u okviru Zakona o obveznim odnosima koji se na temelju izričite odredbe Zakona o radu (čl. 8. st. 4.). Ovaj Zakon primjenjiv je na sva pitanja vezana uz ugovor o radu. Zakon o obveznim odnosima propisuje načelo savjesnosti i poštenja prilikom zasnivanja i ostvarivanja prava i obveza iz obveznih odnosa te obvezu suzdržavanja/uzdržavanja od ponašanja kojima se drugima može nanijeti šteta (čl. 4. i čl. 8.). Osoba koja je izložena uznemiravanju na radnom



mjestu može zahtijevati od poslodavca ili nadređene osobe da uklone osobu ili djelatnost od koje proizlazi uznemiravanje ili opasnost štete. Ako se ne mogu poduzeti odgovarajuće mjere za sprječavanje uznemiravanja ili uklanjanja izvora opasnosti, sud će na zahtjev zainteresirane osobe narediti odgovarajuće mjere na trošak posjednika izvora opasnosti. Uznemiravana osoba ima pravo tražiti od suda ili drugog nadležnog tijela da naredi prestanak ponašanja koja ugrožavaju njena prava i dostojanstvo. Osobi kojoj je zbog takvog ponašanja narušeno zdravlje, ima pravo na naknadu troškova liječenja i drugih troškova vezana uz posljedice viktimizacije, a i na zaradu izgubljenu zbog nemogućnosti rada tijekom liječenja. Odgovorna osoba dužna je platiti ozlijeđenomu naknadu štete ako dođe do trajnih posljedica, potpune ili djelomične nesposobnosti za rad, trajno povećanih potreba te uništenja ili umanjenja mogućnosti za daljnji razvoj i napredovanje (Zakon o obveznim odnosima; Marinković Drača, 2006, prema Juras, 2016).

Zakon o suzbijanju diskriminacije ( NN 85/08, 112/12) prema članku 8. pripisuje primjenu u postupanju svih državnih tijela, tijela jedinice lokalne i regionalne samouprave, pravne osobe s javnim ovlastima te svih pravnih i fizičkih osoba u područjima rada i radnih uvjeta prilikom obavljanja samostalnih i nesamostalnih djelatnosti koristeći se određenim kriterijima kod zapošljavanja i napredovanja. Zabrana izravne i neizravne diskriminacije, uznemiravanja i spolnog uznemiravanja te postupak zaštite dostojanstva radnika također su preciznije definirani odredbama Zakona o suzbijanju diskriminacije. Ovim Zakonom osigurava se zaštita i promicanje jednakosti, stvaraju pretpostavke za ostvarivanje jednakih mogućnosti i uređuje zaštita od diskriminacije na temelju rase, etničke pripadnosti ili boje kože, spola, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja, članstva u sindikatu, obrazovanja, društvenog položaja, bračnog ili obiteljskog statusa, dobi, zdravstvenog stanja, invaliditeta, genetskog naslijeđa, rodnog identiteta, izražavanja ili spolne orijentacije. Uznemiravanje je svako neželjeno ponašanje uzrokovano nekim od diskriminirajućih osnova čiji je cilj povreda dostojanstva osobe, a uzrokuje strah, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje. Spolno uznemiravanje se definira kao svako verbalno, neverbalno ili fizičko neželjeno ponašanje spolne naravi čiji je cilj povreda dostojanstva osobi, a uzrokuje strah, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje. Zakon se također primjenjuje na postupanje svih državnih tijela, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, pravne osobe s javnim ovlastima te na postupanje svih pravnih i fizičkih osoba, osobito u područjima rada i radnih uvjeta. Osoba koja tvrdi da je viktimizirana prema odredbama Zakona ima pravo podnijeti tužbu i tražiti da se utvrdi da je tuženik povrijedio

tužiteljevo pravo na jednako postupanje, da se zabrani poduzimanje radnji kojima se krši ili može prekršiti tužiteljevo pravo na jednako postupanje, da se naknadi imovinska i neimovinska šteta uzrokovana povredom prava te da se presuda kojom je utvrđena povreda prava na jednako postupanje na trošak tuženika objavi u medijima. Ako stranka tvrdi da je povrijeđeno njezino pravo na jednako postupanje, dužna je dokazati da je došlo do diskriminacije. U tom slučaju teret dokazivanja da nije bilo diskriminacije leži na protivnoj stranci (Juras, 2016).

U Kaznenom zakonu ( NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17, 118/18, 126/19) članak 131. kažnjava povredu prava na rad kaznom zatvora do tri godine, članak 132. kažnjava neisplatu plaće kaznom zatvora do tri godine, dok članak 133. kažnjava zlostavljanje na radu kaznom zatvora do dvije godine. Kazneni zakon propisuje kaznu zatvora u trajanju do dvije godine za osobe koje na radu ili u vezi s radom drugog vrijeđaju, ponižavaju, zlostavljaju ili na drugi način uznemiravaju i time narušavaju njegovo zdravlje ili povrjeđuju njegova prava (čl. 133.). Juras (2016) navodi kako je ovo novo kazneno djelo kojim se inkriminira zlostavljanje na radnom mjestu, odnosno *mobbing*, a propisano je sukladno s relevantnim međunarodnim instrumentima te po uzoru na belgijski i francuski Kazneni zakon. Također, ističe kako se kazneno djelo razlikuje od prekršaja iz članka 25. Zakona o suzbijanju diskriminacije jer se radi o ponavljajućem ponašanju koje izaziva posljedice te se ne temelji na diskriminacijskim osnovama. Jedan od najvećih problema *mobbinga* je sam postupak njegova dokazivanja, što je među ostalim i posljedica nedostataka svjedoka koji strahuju zbog mogućnosti gubitka posla (Papac i Švaco, 2018). Radnje počinitelja mogu se sažeti na četiri glavne aktivnosti, a to su nasilje, zlostavljanje, napastovanje i vrijeđanje. Nasilje se odnosi na upotrebu fizičke sile kojom počinitelj narušava tjelesni integritet žrtve. Ono može biti i psihičko, a manifestira se na način psihološkog zlostavljanja koje može biti i pasivno, a rezultat je osjećaj straha i ugroženosti. Vrijeđanje je oblik aktivnog psihičkog zlostavljanja koje se manifestira namjernim omalovažavanjem časti i ugleda i povredu ljudskog dostojanstva žrtve. Počinitelj iznosi svoju negativnu procjenu vrijednosti druge osobe, a osim toga ga se i psuje, naziva pogrđnim imenima ili mu se na razne druge načine izražava nepoštovanje. Napastovanje se odnosi na ponašanje u odnosu na spol osobe i posljedicu stvaranja zastrašujuće, netrpeljive, degradirajuće, ponižavajuće ili uvredljive okoline (Rittossa i Trbojević Palalić, 2007). Jedna od najvažniji odredaba za kažnjavanje pojedinih indikatora *mobbinga* je članak 114. Kaznenog zakona koji propisuje kazneno djelo povrede prava na rad i drugih prava iz rada i njime se štite sva prava vezana uz rad. Kako bi postojala mogućnost kažnjavanja poslodavca za kazneno djelo, pravo

zaposlenika na slobodu od nasilja, zlostavljanja, napastovanje i vrijeđanja na radnom mjestu mora biti izričito (Papac i Švaco, 2018).

Kolektivnim ugovorima za državne službenike i namještenike propisuju se njihova prava na poštovanje osobe i zaštitu dostojanstva za vrijeme i u vezi s obavljanjem poslova svog radnog mjesta. Na taj ih se način štiti se od uznemiravanja ili spolnog uznemiravanja poslodavaca, nadređenih, suradnika te osoba s kojima redovito dolaze u doticaj radi obavljanja svojih poslova. Uznemiravanje se odnosi na svako ponašanje poslodavca, državnih službenika i namještenika čiji je cilj povreda dostojanstva državnih službenika i namještenika, a uzrokuju strah ili neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje za drugog službenika i namještenika. Također, uznemiravanjem se smatra i svako diskriminirajuće ponašanje kojim se osoba stavlja u nepovoljniji položaj od drugih službenika ili namještenika, a temelji se na radi rasi, boji kože, spolu, spolnom opredjeljenju, bračnom stanju, porodičnim obvezama, dobi, jeziku, vjeri, političkom ili drugom uvjerenju, nacionalnom ili socijalnom podrijetlu, imovnom stanju, rođenju, društvenom položaju, članstvu ili nečlanstvu u političkoj stranci ili sindikatu te tjelesnim i duševnim poteškoćama. Spolno uznemiravanje odnosi se na svako verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje spolne naravi koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva službenika i namještenika, a koje uzrokuje strah ili neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje. Svako namjerno ili nehajno ponašanje za koje se smatra da narušava dostojanstvo osobe odnosi se na ponašanja kao što su ogovaranje, širenje glasina ili kleveta o drugome, uvrede, prijetnje, psovke i omalovažavanje, seksističko ponašanje kojim se osobe drugog spola ili spolnog opredjeljenja nazivaju društveno neprimjerenim izrazima s namjerom isticanja njihovih spolnih obilježja ili spolnog opredjeljenja, šala na njihov račun ili pokušava ostvariti neželjeni tjelesni kontakt, namjerno uskraćivanje informacija potrebnih za rad, ili davanje dezinformacija i dodjeljivanje besmislenih, nerješivih, omalovažavajućih zadataka ili nedodjeljivanje zadataka. Ako dođe do takvog neželjenog ponašanja, državni službenik i namještenik može se obratiti svom nadređenom, sindikalnom povjereniku ili ovlaštenoj osobi koja je zadužena za primanje i rješavanje pritužbi vezanih za zaštitu dostojanstvu (Juras, 2016).

Etički kodeks državnih službenika propisuje prava na zaštitu od uznemiravanja i spolnog uznemiravanja. Prema njemu, u svim državnim tijelima čelnik tijela mora imenovati povjerenika za etiku iz reda državnih službenika, kojemu se mogu podnijeti pritužbe na ponašanje državnih službenika, za koje se smatra da se protive odredbama Etičkog kodeksa. Sukladno tome, povjerenik za etiku provodi postupak ispitivanja osnovanosti pritužbe, a kao

drugostupanjsko tijelo u postupku ocjene osnovanosti pritužbe formirano je Etičko povjerenstvo (Juras, 2016).

Nadalje, u Republici Hrvatskoj bitna su dva kodeksa poslovne etike. Model kodeksa poslovnog ponašanja je izradila Hrvatska udruga poslodavaca kako bi poslužio trgovačkim društvima za uređenje internih odnosa, a njime se navodi zabrana seksualnog uznemiravanja, jednakost prava pri zapošljavanju te sigurnost i zdravlje radnika kao uvjet normalnog poslovanja. Kodeks etike u poslovanju je izradila Hrvatska gospodarska komora kojim se utvrđuje obveza prihvaćanja etičkih pravila od strane radnika te da ta ista pravila moraju biti utkana u način rada i poslovanja. Njime se navodi obveza poštovanja propisa, kolektivnih i individualnih ugovora, te zaštitu ljudskih i građanskih prava, dostojanstva i ugleda svakog radnika. Također, Kodeks etike u poslovanju predviđa mogućnost iznošenja sporova radnika i poslodavaca na neko od tijela Komore (primjerice Centar za mirenje) te poslovnim subjektima preporučuje da kao mjere za povredu Kodeksa mogu izricati savjet, opomenu, novčanu kaznu, otkaz ugovora o radu i slično (Marinković Drača, 2006, prema Juras, 2016).

#### 4. ISTRAŽIVANJA O INCIDENCIJI MOBBINGA

U posljednja dva desetljeća, istraživanja nasilja na radnom mjestu naglo su porasla, s velikim brojem njih posvećenim utvrđivanju incidencije *mobbinga*. U većini slučajeva, da bi se utvrdila općenita prisutnost problema, ta su istraživanja transverzalna te se fokusiraju na određenu industriju ili zanimanje. Za procjenu rasprostranjenosti nasilnog ponašanja identificirana su dva različita pristupa. Prvi od njih, tzv. pristup samooznačavanja (eng. *self-labelling method*) ili subjektivna metoda, utvrđuje stope rasprostranjenosti pojave pružajući ispitanicima definiciju problema, odnosno od ispitanika se traži da na temelju dane definicije navedu vlastitu percepciju o izloženosti takvom obliku ponašanja. Drugi pristup, tzv. metoda bihevioralnog iskustva (eng. *behavioral experienced method*) ili operativna metoda, je informiranje ispitanika pomoću popisa ponašanja povezanih s pojavom *mobbinga* i popisom unaprijed definiranih kriterija koji poštuju vremenski opseg. Ispitanici će se smatrati žrtvama s obzirom na broj i učestalost ponašanja kojeg su doživjeli. Važno je razlikovanje ta dva pristupa, posebice jer drugi pristup daje znatno veće stope prevalencije od prve (Mikkelsen i Einarsen, 2001; Salin, 2001, prema Milczarek, 2010; Einarsen, Hoel, Zapf i Cooper, 2003; Leymann, 1996; Salin, 2001, prema Radošević i sur., 2018 ). Najčešće korištena metoda za procjenu različitih oblika negativnih djela u istraživanjima je Upitnik negativnih djela (eng. *Negative Acts Questionnaire, NAQ*) (Einarsen i Raknes, 1997; Mikkelsen i Einarsen, 2001, prema Milczarek, 2010). Također se koristi Leymannov popis psihološkog teroriziranja (*Leymann Inventory of Psychological*

*Terrorisation, LIPT*) (Milczarek, 2010). Navedenim instrumentima najčešće se koristi metoda bihevioralnog iskustva (Leymann, 1990; Einarsen i Raknes, 1997; Einarsen i sur., 2009, prema Milczarek, 2010). Revidirani upitnik negativnih djela podržava mjerenje zlostavljanja na radnom mjestu kombinacijom metode bihevioralnog iskustva i metode samooznačavanja. Leymannov popis psihološkog teroriziranja dizajniran je kao dijagnostički alat za identifikaciju žrtava teškog zlostavljanja koje može biti traumatsko iskustvo, a manje je prikladan u anketama opće radne populacije. Revidirani upitnik negativnih djela je prikladna, sveobuhvatna i kratka skala za utvrđivanje izloženosti zlostavljanju na radnom mjestu u organizacijskim anketama (Einarsen i sur., 2009, Prema Milczarek, 2010). S obzirom na vremensku skalu, često se razlikuje između nedavnog iskustva (zadnjih šest do dvanaest mjeseci) i iskustva tijekom karijere ili radnog staža pojedinca (Di Martino i sur., 2003, prema Milczarek, 2010).

Radošević i sur. (2018) navode kako nema saznanja da je revidirani Upitnik negativnih djela korišten na populaciji zaposlenika u Hrvatskoj, zbog čega su proveli istraživanje čija je svrha bila provjera faktorske strukture i unutarnje pouzdanosti kao preliminarne potvrde prikladnosti hrvatske verzije Revidiranog upitnika negativnih ponašanja na radnom mjestu za njegovo daljnje korištenje. Ovim istraživanjem provjerena je faktorska struktura i unutarnja pouzdanost hrvatske verzije upitnika NAQ-R. Kao i u slučaju originalnog upitnika, utvrdila se visoka unutarnja pouzdanost cjelokupnog upitnika kao i ekstrahiranih faktora. Nadalje, prema rezultatima faktorske analize, hrvatska verzija upitnika odgovara dvofaktorskoj strukturi čestica, pri čemu je prvi faktor moguće opisati kao zlostavljanje usmjereno na ličnost zaposlenika, a drugi odgovara opisu zlostavljanja usmjerenog na rad.

Najdetaljnija anketa o raširenosti nasilja na radnom mjestu je Europska anketa o radnim uvjetima (eng. *European Working Conditions Survey*) koju provodi Europska zaklada, a temelji se na intervjuima s oko tisuću ispitanika. Glavni ciljevi ankete su usklađenost mjerenja radnih uvjeta u različitim europskim zemljama, analiziranje odnosa između raznih aspekata radnih uvjeta, identificiranje rizičnih skupina i prisutnosti problema, ali i područja napretka, praćenje trendova kroz vrijeme te doprinos razvoju europskih politika, posebice onih koje će uređivati kvalitetu rada i pitanja zapošljavanja. Šesto istraživanje provedeno je 2015. godine u 28 zemlja članica Europske uniji, kao i u zemljama kandidatima za članstvo u Europskoj uniji, uključujući Norvešku i Švicarsku. Uzorak je činilo 43 850 radnika koji su bili intervjuirani u razdoblju od 8 mjeseci. Anketom se pokriva širok spektar tema kao što su karakteristike radnika (uključujući situaciju u kućanstvu), vrsta posla, uvjeti zaposlenja, radno vrijeme, izloženost fizičkim rizicima, radna organizacija, korištenje vještina i autonomija, ravnoteža između radnog i

privatnog života, sudjelovanje radnika i njihova zastupljenost, socijalno okruženje na radnom mjestu te zdravlje i dobrobit. Istraživanje bilježi postotak izloženosti nekom obliku nasilja na radnom mjestu kod 5% ispitanika, od kojih je, u posljednjih dvanaest mjeseci, 2% ispitanika iskusilo fizičko nasilje, a 1% ispitanika seksualno uznemiravanje. Također, pokazalo se da je u posljednjih mjesec dana 11% ispitanika bilo izloženo verbalnom nasilju, 2% neželjenoj seksualnoj pažnji, 4% ih je doživjelo prijetnje, a 6% ponižavajuća ponašanja. Ističe se rezultat kako su radnici uslužnih djelatnosti te prodavači najviše izloženi nepovoljnom socijalnom ponašanju, kao što su neželjena seksualna pažnja (4%) i seksualno uznemiravanje (2%), verbalno nasilje (16%), ponižavajuće ponašanje (8%), prijetnje (7%), fizičko nasilje (5%) te *bullying* (6%), no istraživanje ne navodi odnose li se dobiveni rezultati na nepovoljno ponašanje suradnika ili klijenata. Veća izloženost primijetila se u zapadnim i sjevernim zemljama, kao što su Francuska, Luksemburg, Irska, Belgija i Nizozemska. Manje stope prevalencije utvrdile su se u južnim i istočnim zemljama, odnosno Bugarskoj, Portugalu, Mađarskoj i Grčkoj (Eurofound, 2016). Navedeni rezultati u skladu su s petim istraživanjem provedenim 2010. godine, no Irska je zabilježila porast stope za 3%, a Francuska za više od 2%. Usporedbom rezultata istraživanja provedenih u različitim zemljama, može se uočiti trend veće izloženosti nasilju na radnom mjestu u javnom sektoru, posebice u zdravstvu i socijalnoj skrbi te obrazovanju (Hoel i Vartia, 2018).

Chan, Wong, Yeap, Wee, Jamil i Nantha (2019) proveli su transversalno istraživanje koristeći samooznačavajuću metodu. Uzorak je činilo 5 235 sudionika, od kojih su 62,3% bile žene. Ukupno 39,1% sudionika izvijestilo je da su bili maltretirani. Od toga je 14% prijavilo da je bilo podvrgnuto barem povremenom maltretiranju, dok ih je još 3,7% prijavilo kao uobičajenu pojavu. Zabilježen je znatno veći psihološki distres kod osoba koje su doživjele nasilno ponašanje na radnom mjestu u usporedbi s onima koje nikada nisu maltretirali. Također, pokazala se značajna povezanost između nasilja na radnom mjestu i ženskog spola, većih prihoda i psihološkog distresa. Hoel i Vartia (2018) tvrde kako istraživanja bilježe veću vjerojatnost svjedočenju nasilja na radnom mjesto, nego osobno doživljavanje nasilnog ponašanja, što se može objasniti da nekoliko zaposlenika svjedoči *mobbingu* iste osobe. Zabilježene velike razlike u danim izvještajima mogu se objasniti različitim vremenskim okvirima u kojima se svjedočilo nasilju, ali i razinom svjesnosti i mogućnosti prepoznavanja *mobbinga*. Istraživanje provedeno u Finskoj pokazalo je da je jedan do tri zaposlenika bio svjedok nasilju na svojem radnom mjestu u posljednjih dvanaest mjeseci (Vartia i sur., 2016, prema Hoel i Vartia, 2018

Istraživanja različitih vrsta nasilja na radnom mjestu s obzirom na spol pokazuju da su žene izložene određenim oblicima nasilja u mnogo većoj mjeri od muškaraca. U transverzalnom istraživanju koje je obuhvatilo 1000 članove Finske nacionalne strukovne organizacije za zaposlenike s fakultetskom diplomom s poslovnih studija, više je žena izjavilo da su žrtve viktimizacije nego muškarci (11,6% u odnosu na 5%). To je uključivalo naređivanje da obavljaju poslove koji su očito ispod njihove razine kompetencije, obvezu izvršavanja zadataka izvan opisa posla i njihovo isključivanje ili ignoriranje (Salin, 2002, prema Di Martino i sur., 2003). Mnoga nacionalna istraživanja otkrila su da je između 40% i 90% ispitanih žena pretrpjelo neki oblik seksualnog uznemiravanja tijekom svog radnog vijeka. Europska komisija je 1998. godine izvijestila o visokoj učestalosti seksualnog uznemiravanja utvrđenoj u nacionalnim istraživanjima provedenim u Austriji, Njemačkoj i Luksemburgu te u područnim istraživanjima provedenim u Austriji, Njemačkoj, Norveškoj i Velikoj Britaniji, koja otkrivaju da je izloženost zabilježena između 70% i 90%. Srednja stopa incidencije od 25% do 60% utvrđena je u nacionalnim nizozemskim, finskim i britanskim studijama, kao i u većini područnih istraživanja iz različitih zemalja, dok je niska stopa incidencije od 2% do 25% utvrđena u nacionalnim i područnim istraživanjima iz Danske, Finske, Švedske i Nizozemske. Sczesny i Stahlberg (2000, prema Di Martino i sur., 2003) proveli su istraživanje koje je pomoglo u upotpunjavanju ove slike, a uzorak su činili zaposlenici njemačkog pozivnog centra. Rezultati su pokazali da je 75% zaposlenica doživjelo seksualno uznemiravanje preko telefonskih poziva. Iako su žene u većini slučajeva izložene seksualnom uznemiravanju, to nije isključivo. Muškarci također doživljavaju takvo uznemiravanje, ponekad na značajan način, kako to postupno pokazuju istraživanja. Primjerice, u izvješću sastavljenom 1998. godine za Europsku komisiju o seksualnom uznemiravanju na radnom mjestu, podaci Velike Britanije, iako temeljeni na vrlo malom uzorku, otkrivaju da je seksualno uznemiravanje među muškim zdravstvenim radnicima zabilježeno na 51%. Druga su istraživanja pronašla slične dokaze, kao što istraživanje iz Portugala pokazuje da su muškarci u zdravstvenom centru češće bili žrtve seksualnog uznemiravanja od žena, što pomaže u isticanju opasnosti od stereotipa (Antunes i sur., 2002, prema Di Martino i sur., 2003). Suprotno tome, šesto Europsko istraživanje pokazalo je da se nepovoljno ponašanje najčešće javlja u zanimanju ugostiteljstva i trgovine, kojima dominiraju žene (64%), kod kojih se i inače bilježi veća izloženost takvom ponašanju te veća izloženost trećim stranama, odnosno klijentima. Gledajući prema sektoru, najviši postotak nepovoljnog ponašanja bilježi zdravstveni sektor, u kojem se nalazi 78% žena.

Prema istom Europskom istraživanju, oko 7% radnika osjećalo je da je bilo diskriminirano u posljednjih 12 mjeseci na temelju spola, rase, vjere, dobi, nacionalnosti, invaliditeta ili seksualne orijentacije. Skupine koje su prijavile više razine diskriminacija bile su mlađi radnici, zaposlenici s nestalnim ugovorima, žene u srednjem menadžmentu (nadziru manje od 10 zaposlenika) i radnici koji se suočavaju s restrukturiranjem ili smanjenjem broja zaposlenika u svojih tvrtki. Pokazalo se da je diskriminacija na temelju dobi najrasprostranjeniji oblik (3%), praćen diskriminacijom na temelju spola, nacionalnosti i rase. Spolnu diskriminaciju prijavilo je više žena (3%) nego muškaraca (1%), diskriminaciju povezanu s rasom, etničkom pripadnošću, bojom i nacionalnošću prijavilo je 2% radnika. Nadalje, 1% radnika izvijestilo je o diskriminaciji povezanoj s njihovom religijom, invaliditetom ili seksualnom orijentacijom (Eurofound, 2016). Istraživanje španjolskog radničkog povjerenstva, temeljeno na stratificiranom uzorku od 1000 radnika, pokazalo je da je 18% žena u usporedbi s 9% muškaraca tijekom života doživjelo seksualno uznemiravanje (CC.OO., 2000, prema Di Martino i sur., 2003).

Što se tiče istraživanja provedenih na hrvatskoj populaciji, Udruga za pomoć i edukaciju žrtava *mobbinga* u svojim godišnjim izvješćima bilježi broj korisnika usluga pruženih od strane Udruge. U 2017. godini Udruzi se obratila 921 osoba s pritužbom na *mobbing* od čega se u 562 slučaja utvrdilo da je riječ o nekoj vrsti nasilnog ponašanja (šikaniranje, maltretiranje, uznemiravanje, zlostavljanje), dok je u 2016. ta brojka iznosila 610 utvrđenih slučajeva na 982 prijave (Udruga za pomoć i edukaciju žrtava *mobbinga*, 2016; 2017). Prema godišnjem izvješću za 2019. godinu, od 1194 prituživanja radnika, 306 radnika se obratilo radi savjeta u vezi s radnim ili službeničkim odnosima, kršenja prava i slično. Od preostalih 888 onih koji su se obratili Udruzi, u 355 slučajeva procijenili da se ne radi o *mobbingu*, dok se u 533 slučaja procijenilo da se radi o nekoj vrsti nasilnog ponašanja (Udruga za pomoć i edukaciju žrtava *mobbinga*, 2019).

Russo i sur. (2014, prema Russo i Popović, 2016) proveli su istraživanje na heterogenom uzorku od 113 ispitanika, a rezultati su pokazali da 45,1% ispitanika smatra svoj odnos s nadređenima lošim ili ni dobrim ni lošim, dok 23,9% procjenjuje isto za suradnike istog/sličnog hijerarhijskog položaja. Većina ispitanika isticalo je postojanje problema u odnosima s nadređenima (61,9%) i suradnicima istog/sličnog hijerarhijskog položaja (71,7%), ali nikada u obliku fizičkih sukoba. Određen postotak ispitanika bio je izložen verbalnom i fizičkom seksualnom zlostavljanju (6,5%), prijetnjama fizičkim napadom suradnika (5,3%), slanju prijetećih pisama rodbini i prijateljima (4,5%), bezrazložnom dodirivanju po tijelu (4,5%) te



ucjenjivanju seksualnim uslugama zbog dobivanja ili zadržavanja posla (2,7%). Pokazalo se da su najzastupljenije aktivnosti koje najčešće nisu izložene formalnom sankcioniranju, poput upadanja u riječ (31%), vikanja (26,6%), pretjeranog nadzora (23%), ignoriranja prijedloga i ideja (19,5%), pripisivanja zasluga drugima (19,5%), ogovaranja (18,6%), dodjeljivanja zadataka bez prethodnih uputa i instrumenata za rad (17,7%), onemogućavanja sudjelovanja na tečajevima (16,8%), prešućivanja informacija u vezi s poslom (15,9%), izloženosti neutemeljenim kritikama (14,1%), uvreda (13,3%), dodjeljivanja besmislenih zadataka (12,4%), nagovaranja na djelovanje protiv žrtve (11,5%), isključivanja sa sastanaka ili projekata (11,5%), tišine nakon ulaska u sobu (10,7%), odbijanja izravne komunikacije (10,6%), nestajanja/oštećivanja privatnog vlasništva (10,1%) te isključivanja iz društvenog života na poslu (9,7 %).

U Splitsko-dalmatinskoj županiji provedeno je istraživanje kojim je utvrđeno da je od 764 ispitanih učitelja osnovnih i srednjih škola, njih 22,4% bilo izloženo nasilju na radnom mjestu, dok je 31,7% svjedočilo nasilju u prethodnih dvanaest mjeseci. Također, utvrdilo se da su mlađi učitelji značajno više izloženi nasilju na radnom mjestu nego stariji (Russo i sur., 2008, prema Slavić, 2014). Oko 10 % ispitanika procijenilo je odnose s ostalim radnicima kao loše, a odnose s nadređenima ni dobrim ni lošim (18,3%), dok 25,4 % tvrdilo to isto o odnosu s drugim nastavnicima. Loše odnose s učenicima procijenilo je 14,5 % ispitanika, a 30,7 % ni dobrima ni lošima (Russo i sur., 2008, prema Russo i Popović, 2016).

Istraživanje koje je provedeno u Zagrebu na 700 ispitanika, pokazalo je da je oko 53,4% ispitanika iskusilo neki oblik *mobbinga* (Koić i sur., 2003, prema Laklija i Janković, 2010). Krajnović, Šimić i Franković (2007, prema Laklija i Janković, 2010) proveli su istraživanje na uzorku od 1354 medicinskih sestara i tehničara koji su izvijestili da su najčešća doživljena ponašanja omalovažavanje (39,4%), vikanje (38,0%), vrijeđanje (31,1%), ignoriranje mišljenja (28,1%), privilegiranje pojedinaca pri raspodjeli poslova (27,3%), komentiranje privatnog života (23,1%), neosiguravanje zamjene za odsutne djelatnike (22,2%) te negativan odnos prema njihovom radu (22,2%). Navode se i ponašanja seksualnog sadržaja, kao što su dobacivanje seksualnih primjedbi (13,2%), dodirivanje (5,6%), te seksualno ucjenjivanje (1,2%), iako se rjeđe doživljavaju. Također, dobiveni rezultati ukazuju na nisku incidenciju doživljavanja fizički nasilnih ponašanja, kao što su prijetnje (3,2%), izolacije (7,0%) i ucjena (5,3%).

Dramsko-akcijsko istraživanje, provedeno 2016. godine, sastojalo se od prikupljanja općih informacija o *mobbingu* u Hrvatskoj putem online anketnog upitnika, dramsko-akcijskih

radionica koje služe kao modificirane fokus grupe, te javnog nastupa koji je također završio diskusijom s publikom u formi fokus grupe. Uzorak je bio prigodan, a činilo ga je 71 ispitanik i 10 sudionika radionica. Glavna aktivnost istraživanja odvijala se u dramsko-akcijskoj radionici koja je bazirana na fazama obreda prijelaza koje su dodatno obogaćene reflektivnim procesom akcijskog istraživanja. U takvom obliku istraživanja, sudionici prolaze modificirani obred prijelaza koji počinje fazom u kojoj se sudionici rastaju od svakodnevnih uloga, nastavlja se fazom u kojoj sudionici istražuju *mobbing* koristeći akcijsko istraživanje, zamjenu uloga i razne druge dramske tehnike, te završava fazom u kojoj se sudionici simbolički ponovno sastaju sa svojom svakodnevnom ulogom. Osobno iskustvo s *mobbingom* navelo je 47,9% ispitanika, a ulogu promatrača nasilnog ponašanja na radnom mjestu imalo je 15,5% ispitanika. Dvije osobe su navele kako su imale iskustvo *mobbinga* jer su maltretirali kolege, odnosno zaposlenika. Od ispitanika koji su doživjeli viktimizaciju, njih 44,7% izjavilo je kako nije prijavilo *mobbing*, 19,1% da jest, a 17% nije znalo kome se treba obratiti. *Mobbing* se najčešće odvijao u javnim ustanovama (64,4), privatnim poduzećima (24,4%), organizacijama civilnog društva (4,4%) i drugo (6,7%). Primarne djelatnosti tih poduzeća bile su obrazovanje i kultura, a spominjale su se još socijalna skrb, odgoj, ugostiteljstvo, bankarstvo i informacijsko-komunikacijske tehnologije, te geološka djelatnost, graditeljstvo, proizvodna djelatnost i vojska (Hromatko, 2016).

## 5. OBILJEŽJA MOBBINGA

Beswick i sur. (2006) tvrde kako individualne karakteristike zaposlenika, njihove socijalne interakcije i radno okruženje koreliraju s prisutnošću *mobbinga*. Da bismo mogli prepoznati rizične čimbenike i tako spriječiti nasilje na radnom mjestu, važno je razumjeti njegove uzroke i posljedice. Međutim, o prirodi odnosa između individualnih, situacijskih i organizacijskih čimbenika te nasilja, odnosno uznemiravanja, još uvijek je nejasna. Zbog transverzalne prirode većine istraživanja ove pojave, uzročno-posljedična veza između čimbenika i nasilja, ne može se uspostaviti, ali se može postojanje povezanosti. Individualni čimbenici mogu utjecati na učestalost i proces nasilja na radnom mjestu i mogu se odnositi i na počinitelja i na žrtvu uznemiravanja. Pod individualne čimbenike spadaju socio-demografski čimbenici (spol, dob, razina obrazovanja, bračni status), osobine ličnosti, specifična ponašanja te specifične karakteristike pojedinca i njegovog radnog mjesta (radni staž, razina iskustva i razina osposobljenosti). Što se tiče situacijskih čimbenika, analize velikog broja nasilnih incidenata pokazale su da su neke radne situacije osobito povezane s povećanim rizikom od nasilja (Chappell i Di Martino, 2000, prema Di Martino i sur., 2003). Međutim, malo je vjerojatno da

će različiti situacijski ili organizacijski uzročnici utjecati na različite demografske skupine jednoliko (Hoel i sur., 2001, prema Di Martino i sur., 2003). Nadalje, organizacijski čimbenici za koje se smatra da čine radno mjesto prikladnim za razvoj nasilnog ponašanja odnose se na vodstvo, promjene, stresno radno okruženje te lošu radnu organizacija (Di Martino i sur., 2003).

Tablica 2. Obilježja temeljena na pregledu dostupne literature (Hoel, Salin, Neuman, Barona, Zapf i Einarsen, 2003, prema Beswick i sur., 2006)

INDIVIDUALNA OBILJEŽJA	<p><b>Karakteristike žrtve:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Isticanje na radnom mjestu</li> <li>• Slaba socijalna kompetencija i asertivnost</li> <li>• Pretjerana postignuća i ambicioznost</li> <li>• Visoka savjesnost</li> </ul> <p><b>Karakteristike počinitelja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaštita samopoštovanja</li> <li>• Slaba socijalna kompetencija</li> <li>• Mikropolitčki motivirano ponašanje</li> </ul>
SITUACIJSKA OBILJEŽJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepcija nepravde</li> <li>• Neprijateljska kultura i klima radnog mjesta</li> <li>• Visoka radna očekivanja</li> </ul>
OBILJEŽJA ORGANIZACIJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promjene na radnom mjestu</li> <li>• Sukob uloga</li> <li>• Dvosmislenost uloga</li> <li>• Nekompetentno vodstvo</li> <li>• Negativno radno okruženje</li> <li>• Nedostatak kontrole ili autonomije</li> </ul>

### 5.1. Obilježja žrtava *mobbinga*

Matthiesen i Einarsen (2001, prema Sperry i Duffy, 2007; Matthiesen i Einarsen, 2010) proveli su istraživanje kojim se otkrilo postojanje više od jednog profila žrtve. Skupina označena kao “ozbiljno pogođena” izvijestila je o nizu emocionalnih i psiholoških problema, kao što su depresija, tjeskoba, nesigurnost u sebe te zbunjujuće misli, premda su izvijestili o relativno

niskoj izloženosti određenim nasilnim ponašanjima. Skupina označena kao “razočarana i depresivna” bila je depresivna i pomalo sumnjičava prema vanjskom svijetu, dok je treća skupina, označena kao “opća“ grupa, prikazivala sasvim normalne osobine ličnosti, unatoč tome što je doživjela velik broj specifičnih nasilnih ponašanja. Takvi rezultati ukazuju na postojanje određenih čimbenika ranjivosti ili otpornosti među nekim žrtvama, dok će žrtve koje već pate od psihičkih problema vjerojatnije doživjeti dugotrajne posljedice. Osobe sa psihičkim problemima, niskim samopouzdanjem i visokim stupnjem anksioznosti vjerojatnije će se osjećati maltretirano ili uznemiravano u socijalnim situacijama te će se teže braniti od nasilnih ponašanja. Nielsen, Matthiesen i Einarsen (2010, prema Matthiesen i Einarsen, 2010) proveli su istraživanje na uzorku od 221 žrtvu, kojim se utvrdilo da osobina ličnosti koja odražava koliko pojedinac koherentno i smisleno doživljava svoju okolinu, djeluje kao zaštitni čimbenik žrtvama izloženima niskim razinama nasilnog ponašanja na radnom mjestu. Također, dokazalo se da navedena karakteristika smanjuje ranjivost koja dovodi do daljnjih psihičkih problema kod žrtve prestankom izlaganja nasilnom ponašanju. Davenport i sur. (1999, prema Sperry i Duffy, 2007) tvrde kako su žrtve *mobbinga* najčešće osobe koja su pokazale iznimno postignuće, predanost poslu, integritet, inovativnost, inteligenciju te kompetentnost. Slično tome, Zapf i Einarsen (2011, prema Hoel i Vartia, 2018) predlažu tri glavna rizična čimbenika koja pridonose ranjivosti žrtava: izloženi društveni položaj, niska socijalna kompetencija ili nisko samopoštovanje te prekomjerna postignuća. Istraživanje provedeno od strane Turske komisije za jednake mogućnosti žena i muškaraca (2011, prema Demirag i Ciftci, 2017) pokazalo je da su žrtve obično poštene, marljive, društvene, kvalificirane, s visokom samopouzdanjem te djelomično osuđujuće, ali ne i optužujuće osobe. Leymann (1996, prema Demirag i Ciftci, 2017) je izvijestio da će osobe koje mogu preispitati svoje ponašanje te stvoriti nove ideje i gledišta, s visokom socijalnom inteligencijom i empatijom, fleksibilne te emocionalne, vjerojatnije biti žrtve *mobbinga*. Drugi autori pak tvrde da počinitelji najčešće nastupaju tamo gdje neće biti snažnijeg otpora ili neugodnih posljedica za njih. Stoga, biraju žrtve koje najčešće karakteriziraju slabe komunikacijske vještine, povlačenje u situacijama koje prethode nasilju te visok prag tolerancije prema agresiji i neka vrsta „naviknutosti“ na nasilje (Laklija i Janković, 2010). U jednom su istraživanju žrtve navele kako smatraju da su njihovi suradnici asertivniji i bolji u rješavanju sukoba od njih (Zapf, 1999). Coyne, Seigne i Randall (2000, prema Matthiesen i Einarsen, 2010) tvrde kako su žrtve većinom vrlo savjesni pojedinci, tradicionalnijih i moralnijih stavova od ostatka suradnika što kod njih može uzrokovati osjećaj frustracije. Brodsky (1976, prema Matthiesen i Einarsen, 2010) je svojim intervjuima utvrdio

da većina žrtava nije humoristične naravi, što ih čini podložnijima nasilju, posebice kada dođu u kontakt sa suradnicima koji su skloni zadirkivanju.

Osim psiholoških, pokazalo se kako pojedine osobe imaju različite društvene i statusne predispozicije da postanu žrtve *mobbinga*. Većina istraživanja o nasilju koje se odvija licem u lice usredotočuju se na vertikalni *mobbing*, gdje je nadređeni identificirani kao počinitelj, ili horizontalni *mobbing* koje se odnosi na nasilje među suradnicima. Manje je pažnje posvećeno viktimizaciji nadređenih nasilničkom ponašanju. Poput zaposlenika, i menadžeri mogu biti izloženi nasilničkom ponašanju kako od svojih nadređenih, tako i od svojih kolega. Kako se do nejednakosti moći može doći iz drugih razloga osim formalne moći, poput položaja u organizaciji, kontakata i mreža s drugim utjecajnim osobama, vještina i stručnosti, kontrole nad informacijama i znanjem, menadžeri također mogu biti viktimizirani od strane podređenih (Branch, Ramsay i Barker, 2007, prema Cowen Forssell, 2018). Zbog kontrole menadžera nad nagradama i kaznama, svladavanje formalne moći nadređenih je teško. Ranija istraživanja o nasilju koje se odvija licem u lice pokazuju da podređeni rijetko maltretiraju menadžere, iako se kod menadžera koji primaju slabu podršku svojih nadređenih ili suradnika povećava rizik da će ih podređeni zlostavljati (Zapf, Escartín, Einarsen, Hoel, i Vartia, 2011, prema Cowen Forssell, 2018). Unatoč tome, istraživanja su dokazala da su karakteristične žrtve *mobbinga* osobe koje su uočile i prijavile nepravilnosti u radu, tjelesni invalidi, nedavno zaposlene mlade osobe, starije osobe pred mirovinom, osobe koje traže više autonomije u radu ili bolje uvjete rada, osobe koje traže priznavanje radnog položaja i povećanje plaće zbog uloženog truda ili osobe koje predstavljaju višak radne snage (Jokić-Begić i sur., 2003, prema Šoljan, Josipović-Jelić i Jelić Kiš, 2008; Slavić, 2014; Papac i Švaco, 2018). Istraživanje koje su proveli Chan i suradnici (2019) pokazalo je da više od jedne trećine zaposlenika izvješćuje da je doživjelo nasilje na radnom mjestu, za što je utvrđeno da je posebno povezano s pripadnošću ženskom rodu, većim prihodima i većim psihološkim tegobama. Općenito, nizak prihod pojedinca bio je povezan s većim psihološkim tegobama. Međutim, zaposlenici s višim primanjima bili su daleko vjerojatniji da će prijaviti nasilje na radnom mjestu.

Socijalna i etnička pripadnost također mogu biti presudni rizični čimbenici za izloženost nasilnom ponašanju na radnom mjestu. Lewis i Gunn (2007, prema Matthiesen i Einarsen, 2010) proveli su istraživanje kojim se utvrdilo da će ispitanici pripadnici etničkih manjina vjerojatnije označiti sebe kao žrtve *mobbinga*, nego njihovi suradnici koji ne pripadaju etničkoj manjini. Ti ispitanici bili su stalno izloženi negativnom ponašanju, dobivali su više zadataka ili ponižavajuće poslove, češće su bili predmet šala i ismijavanja te su se osjećali ignorirano ili

isključeno od strane svojih suradnika. Sukladno tome, neka su istraživanja utvrdila da oni koji se razlikuju od većine na radnom mjestu mogu biti izloženi povećanom riziku od viktimizacije. Primjerice, zabilježen je podatak da su na radnim mjestima u javnom sektoru u Australiji, u organizacijama u kojima je većinski zaposlena neautohtona populacija, za viktimizaciju rizičniji autohtoni Australci (Bennington i Wein, 2000, prema Shallcross, Sheehan i Ramsay, 2008). To se može opisati kao postupak isključenja gdje se namjerno izoliraju pojedinci koji se ne mogu pridržavati normi na radnom mjestu (Keashly i Jagatic, 2003, prema Shallcross i sur., 2008). Neki istraživači na području kulturoloških studija tvrde da isključivo dominantna skupina ponekad može one koji se razlikuju od većine percipirati kao dobre mete za ispoljavanje agresije te eksploataciju, što se usklađuje s njihovom presudom da su potrošni i manje zaslužni (Young, 1993, prema Shallcross i sur., 2008).

Eriksen i Einarsen (2004, prema Matthiesen i Einarsen, 2010) pokazali su da je pripadnost rodnoj manjini još jedan od važnih rizičnih čimbenika za izloženost nasilnom ponašanju. Istraživanje se provodilo na slučajnom uzorku od 6 486 pomoćnih medicinskih sestara i zaposlenika socijalne skrbi, a rezultati su pokazali da je 10,3% muškaraca i 4,3% žena doživjelo nasilno ponašanje na radnom mjestu u posljednjih šest mjeseci, uzimajući u obzir da su u tom uzorku muškarci činili najviše 3% radne snage. S tim rezultatima slaže se i finsko istraživanje provedeno na policajcima, među kojima su žene činile rodnu manjinu. Njime se utvrdilo da je 8% muškaraca i 14% žena bilo izloženo nasilju na radnom mjestu. Žene su posebno izložene riziku viktimizacije, posebice od strane drugih žena. Američko istraživanje, temeljeno na odgovorima 1335 pojedinaca koji su izravno doživjeli uznemiravanje na svojim radnim mjestima, otkrilo je da su najviše slučajeva (84%) zlostavljanja činile žene nad drugim ženama (Namie i Namie, 1999, prema Shallcross i sur., 2008). Štoviše, žene na rukovodećim i nadzornim položajima mogu biti posebno podložne (Chappell i Di-Martino, 1998; Salin, 2002. prema Shallcross i sur., 2008). Neka su istraživanja otkrila da se najviša razina agresije na radnom mjestu javlja u organizacijama kojima dominiraju žene, a da se najniža razina javlja tamo gdje je broj muškaraca i žena prilično ravnomjerno uravnotežen (O'Moore, Lynch i Nic-Daeid, 2003, prema Shallcross i sur., 2008). Nadalje, tvrdi se da žene na rukovodećim i menadžerskim pozicijama sprječavaju isticanje kompetentnih žena i njihovo promicanje pomoću podmuklih ili prikrivenih ponašanja (Brunner i Costello, 2003, prema Shallcross i sur., 2008). Ta prikrivena ponašanja uključuju širenje glasina i iznošenje neopravdanih optužbi koje diskreditiraju radnu učinkovitost i sposobnosti žrtve (Shallcross i sur., 2008). Uzimajući u obzir da je više muškaraca nego žena na superiornim položajima u radnom životu (Barreto, Ryan i

Schmitt, 2009; SCB, 2014; SOU 2014, prema Cowen Forssell, 2018), Kanter (1977, prema Cowen Forssell, 2018) tvrdi da su rodne razlike na poslu prvenstveno izraz nejednakog pristupa na vlast. Stoga pripadnost većinskoj ili manjinskoj skupini unutar radne organizacije može ugroziti spremnost pojedinaca u pružanju ili traženju podrške. Kako su žene menadžeri u manjini, one se ističu i stoga često imaju iskustva da imaju mali prostor za pogreške. Nadalje, devijantni položaj u kojem se žene menadžeri često nalaze, sprječava ih u uključivanja u tzv. homosocijalne aktivnosti, odnosno obraćanja drugim ženama za pomoć i podršku. Kako bi omogućile uključivanje u takve aktivnosti, žene moraju doprinijeti pozitivnom utjecaju na stajališta radne skupine (Lipman-Blumen, 1976, prema Cowen Forssell, 2018). Navedeno može biti problem, s obzirom na to da se viktimizacija najčešće povezuje s karakteristikama kao što su slabost i sramota (Felblinger, 2008; Lewis, 2004, prema Cowen Forssell, 2018), a činjenje nasilja sa suprotnim. Organizacijske razlike u moći često su povezane s razlikama moći na društvenoj razini (Salin, 2003, Cowen Forssell). Istraživanja pokazuju da nejednakost spolova u radnim organizacijama stvara prepreke za napredovanje žena u karijeri (Eagly i Carli, 2007; Lee, 2002, prema Cowen Forssell, 2018). U širem društvenom poretku i na radnim mjestima, moć je često pristrana muškarcima i muškim vrijednostima (Keashly, Fox i Lituchy, 2012; Lee, 2002, Cowen Forssell, 2018). Neki tvrde da se napredak žena u radnom životu može doživljavati kao izazov patrijarhalnim strukturama moći i stoga izaziva reakciju pri čemu se pojačano nasilje prema ženama može protumačiti kao način zadržavanja patrijarhalne društvene kontrole (Cortina i sur., 2002, prema Cowen Forssell, 2018). Zbog rodne neravnoteže moći, razumno je vjerovati da su žene izloženije nasilju koje se odvija licem u lice. Međutim, empirijska istraživanja o viktimizaciji pokazuju kombinaciju rezultata (Bowling i Beehr, 2006, prema Cowen Forssell, 2018). Iako neka istraživanja ne pokazuju razlike u spolu (Hoel i Cooper, 2000, prema Cowen Forssell), druga istraživanja pokazuju da su žene vjerojatnije žrtve nasilja koje se odvija licem u lice od muškaraca (Bjorkqvist, Osterman i Lagerspetz, 1994; O'Connell, Calvert i Watson, 2007, prema Cowen Forssell, 2018). Primjena perspektive organizacijskog položaja na izloženost muškaraca i žena nasilju licem u lice poboljšava razumijevanje rodni utjecaja. Istraživanje Hoel, Cooper i Faragher (2001, prema Cowen Forssell) otkrila je da je vjerojatnije da će se žene maltretirati na rukovodećim pozicijama, dok će muškarci više biti izloženi zlostavljanju kao radnici ili menadžeri. Štoviše, u svojem istraživanju Salin (2003, prema Cowen Forssell, 2018) otkriva da dok su žene maltretirane od strane menadžera, kolega i podređenih, muškarci su samo maltretirani od menadžera i kolega. S obzirom na navedene rezultate, isti autor (2001, prema Di Martino i sur., 2003) primjećuje da može postojati nekoliko vjerodostojnih objašnjenja zašto su žene prekomjerno zastupljene

među osobama koje prijavljuju viktimizaciju. Jedno od mogućih objašnjenja je da su žene zapravo češće izložene negativnim djelima nego muškarci. Međutim, također je moguće da su žene osjetljivije na zlostavljanje i manje oklijevaju u označavanju vlastite viktimizacije od muškaraca. Činjenica da su muškarci tipično isticali ulogu i odgovornost žrtava, dok su žene obično objašnjavale nasilje karakteristikama počinitelja ili dinamikom grupe, također se može povezati s manjom spremnošću muškaraca da se označe kao žrtve nasilja. Stoga bi veće stope prevalencije koje su žene prijavile mogle biti rezultat interakcije između većih stopa izloženosti negativnom ponašanju i manjeg oklijevanja da se ta iskustva klasificiraju kao nasilništvo.

Žrtve često smatraju kako nisu ničime uzrokovale vlastitu viktimizaciju, navodeći kako doživljavaju nepravdu od strane sustava ili ističu karakteristike počinitelja kao razlog pojave nasilnog ponašanja. Istraživanje provedeno na zaposlenicima sveučilišta pokazalo je da žrtve kao razloge pojave *mobbinga* navode natjecanje za status i radno mjesto, nesigurnost počinitelja i zavist (Brodsky, 1976; Björkqvist i sur., 1994, prema Vartia, 2003). Međutim, neke žrtve misle da neke od njihovih individualnih karakteristika, kao što su vjerski ili politički stavovi te izgled utječu na pojavu nasilnog ponašanja.

Dob je također važan rizični čimbenik te su istraživanja pokazala da su zaposlenici s manje obuke i iskustva osjetljiviji na napade od svojih bolje obučanih kolega (Balloch i suradnici, 1998, prema Di Martino i sur., 2003). Na temelju niza istraživanja seksualnog uznemiravanja u zemljama EU, pronađena su određena rizična obilježja za viktimizaciju, a to su ženski spol, mlađa životna dob, neoženjen ili rastavljen, niža razina obrazovanja i radni staž. Također, utvrđeno je da su žrtve normalnog fizičkog izgleda i da su u prosjeku bile na svom sadašnjem poslu više od deset godina (Europska komisija, 1998, prema Di Martino i sur., 2003). Suprotno tome, britansko istraživanje koje je provela Komisija za jednake mogućnosti (Equal Opportunity Commission, 2002, prema Di Martino i sur., 2003) o slučajevima seksualnog uznemiravanja, pokazuje da je u većini slučajeva žrtva uznemiravanja radila kod sadašnjeg poslodavca manje od godinu dana. Tijekom ispitivanja individualnih uzročnika nasilja na radnom mjestu, identificirane su karakteristike kao što su nisko samopoštovanje, visoka razina anksioznosti, introvertiranost, marljivost, neurotičnosti te pokornost (Einarsen i Raknes, 1991; Vartia, 1996, prema Di Martino i sur., 2003). Feijo, Gräf, Pearce i Fassa (2019) navode radove (Rosta i Aasland, 2018; Nielsen i sur., 2017; Medina-Gómez, 2016; Pranjić i sur., 2006; Glasø i sur., 2007, prema Feijo i sur., 2019) koji ukazuju na pozitivnu povezanost nasilja i neuroticizma. Međutim, ostale osobine ličnosti nisu pokazale povezanost s viktimizacijom (Amponsah-Tawiah i Annor, 2017, prema Feijo i sur., 2019).



Feijo i sur. (2019) napravili su sustavni pregled literature te otkrili da, što se tiče demografskih čimbenika, uloga koju žene igraju na globaliziranom tržištu rada, organizacija rada institucija kao i seksistička kultura prisutna u radnom okruženju mogu objasniti dosljednost rezultata koji pokazuju veći rizik od viktimizacije na radnom mjestu među ženama. Što se tiče dobi i bračnog statusa, rezultati se uvelike razlikuju ovisno o vrsti posla. Moguće je da će se na određenim vrstama poslova koji zahtijevaju brze reakcije ili fizičko naprezanje, vjerojatnije maltretirati stariji radnici. Također, na poslu koji zahtijeva fleksibilan raspored, ljudi s djecom mogu biti glavne mete. Iako istraživanja ukazuju na veću podložnost etničkih manjina raznim predrasudama i zdravstvenim posljedicama, poput rasne diskriminacije, relativno je malo istraživanja ispitivalo povezanost rase i uznemiravanja, a rezultati o ovoj temi su kontroverzni (Krieger i sur., 2008, prema Feijo i sur., 2019).

Nedavna istraživanja o *cyberbullyingu* na radnom mjestu pokazuju razlike u pogledu spola i položaja u organizaciji koje se razlikuju od većine istraživanja o nasilju licem u lice (Forssell, 2016; Gardner i sur., 2016, Cowen Forssell, 2018). Za razliku od istraživanja o nasilju licem u lice, Forssell (2016, prema Cowen Forssell, 2018) otkriva da su muškarci i menadžeri bili izloženi *cyberbullyingu* u većoj mjeri od žena i ne-menadžera. Slično su zapažanje iznijeli Gardner i sur. (2016, prema Cowen Forssell, 2018; Oksanen i sur., 2020), koji su otkrili da su menadžeri više izloženi internetskom maltretiranju od ne-menadžerskih zaposlenika, te da su žene bile izloženije nasilju licem u lice, ali ne i *cyberbullyingu* od muškaraca. Stoga ovi rezultati sugeriraju da se spol i položaj u organizaciji trebaju uzeti u obzir prilikom ispitivanja fenomena *cyberbullyinga* u radnom životu (Hoel i sur., 2001; Keashly i sur., 2012; Lee, Brotheridge, Salin, & Hoel, 2013, prema Cowen Forssell, 2018). Cowen Forssell (2018; Oksanen i sur., 2020) provela je istraživanje kojem je bio cilj istražiti moguće prediktore *cyberbullyinga* na radnom mjestu ispitivanjem ranije poznatih prediktora nasilja koje se odvija licem u lice, kao i demografskih varijabli poput spola i položaja na radnom mjestu, odnosno organizaciji. Istraživanje je provedeno na slučajnom uzorku od 3 371 ispitanika, a osim što su rezultati pokazali značajnu vezu između loše socijalne klime i izloženosti *cyberbullyingu*, također je otkriveno postojanje razlike u vezi sa spolom i položajem u organizaciji. Iako je slaba podrška nadređenih bila povezana s većom vjerojatnošću pojave *cyberbullying* ponašanja prema muškarcima u rukovodećim pozicijama te muškarcima i ženama koje nisu u rukovodećim pozicijama, ovaj odnos nije se odnosio na žene u rukovodećim pozicijama. Za njih je slaba podrška suradnika bila povezana s izloženošću *cyberbullyingu*. Nadalje, samo za žene u rukovodećim pozicijama dob nije imala zaštitni učinak izloženosti *cyberbullying* ponašanju.

Snyman i Loh (2015, prema Oksanen i sur., 2020) otkrili su da optimistični ljudi manje pate od stresa tijekom viktimizacije od *cyberbullyinga* u usporedbi s drugim ljudima. Također su imali slične rezultate o utjecaju viktimizacije internetskog nasilja na zadovoljstvo poslom. Ostali čimbenici osobnosti i dalje su nejasni jer su se dosadašnja istraživanja uglavnom fokusirala na internetsko zlostavljanje među mladima, a ne izravno na internetsko zlostavljanje na poslu. U istraživanjima provedenim na mlađim odraslima, pokazalo se da su otvorenost i ekstroverzija povezane su s viktimizacijom *cyberbullyingom* (Peluchette, Karl, Wood i Williams, 2015, prema Oksanen i sur., 2020), i negativnim osobinama ličnosti, a posebno sadizmom (van Geel, Goemans, Toprak i Vedder, 2017, prema Oksanen i sur., 2020).

## 5.2. Obilježja počinitelja *mobbinga*

Za ispitivanje uloge pojedinih čimbenika i osobina ličnosti počinitelja u razvoju nasilnog ponašanja, od početka se koristi rezultatima istraživanja školskog maltretiranja (Olweus, 1997, prema Di Martino i sur., 2003). Slijedom toga, počinitelji ili nasilnici identificirani su s osobinama ličnosti kao što su visoka razina agresivnosti i impulzivnosti. Da bi objasnili ova otkrića, stručnjaci ističu iskustva iz ranog djetinjstva, posebice ulogu roditeljstva. U tom pogledu, nasilništvo je povezano s naučenim nizom ponašanja, sa snažnim utjecajem procesa modeliranja (Randall, 1997, prema Di Martino i sur., 2003). Tvrđilo se da pojedinci s narcističkim pogledima na sebe mogu agresivno reagirati kad im se prijete kako bi zaštitili svoje samopoštovanje. Pojedinci s visokim samopoštovanjem također mogu slabo cijeniti druge. Slično tome, nestabilno samopoštovanje može dovesti do agresivnih odgovora na bilo koji oblik prijetnje (Baumeister i sur., 1996, prema Di Martino i sur., 2003). Druga istraživanja (Vartia, 1996, prema Di Martino i sur., 2003) ukazale su na druge osobine ličnosti koje su ključne za rađanje neprijateljstva, uključujući zavist, ljubomora, konkurentnost te nedostatak uvida u vlastito ponašanje. Primjerice, u njemačkoj studiji nasilja, 60% žrtava podržalo je izjavu da su se osjećali kao natjecatelji, a 40% da je počinitelj bio ljubomoran na njih (Meschkutat i sur., 2002, prema Di Martino i sur., 2003). Također se tvrdi da nasilnicima možda nedostaje određeni stupanj samorefleksije ili uvida u vlastito ponašanje, što upućuje na to da možda nisu svjesni punog utjecaja vlastitog ponašanja (Einarsen i sur., 1994, prema Di Martino i sur., 2003).

Zapf i Einarsen (2003; 2011 prema Ferris, 2009; Branch i sur., 2013 ) predložili su tri karakteristike počinitelja koje povećavaju vjerojatnost pojave nasilnog ponašanja. Naime, autori smatraju kako počinitelji vrše nasilje kako bi zaštitili vlastito samopoštovanje te time dokazali svoju dominaciju i superiornost nad žrtvom. U većini zemalja, uključujući Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačku i Norvešku, počinitelji se najčešće nalaze na rukovodećim ili nadzornim

položajima. Međutim, u nekim zemljama, kao što je Finska, suradnici ili kolege češće se identificiraju kao nasilnici (Hoel i Vartia, 2018). Namie (2007, prema Slavić, 2014) proveo je istraživanje u kojem se pokazalo da 72% počinitelja pripada skupini menadžera ili je dio rukovodećeg osoblja, a njihovo se ponašanje opisuje kao uvredljivo. Isti autori (2003, prema Sperry i Duffy, 2007) predlažu kako svi počinitelji sadrže narcisističke i egocentrične karakteristike, ali ne u toj mjeri da ispunjavaju kriterije za narcisoidni poremećaj ličnosti. Neki autori nagađaju da počinitelji iskazuju maligni narcisizam, što je oblik narcisoidne osobnosti s dodatnom značajkom sadizma. Takvi pojedinci koriste se nasilnim ponašanjem na radnom mjesto kako bi napredovali i to je najčešće usmjereno kolegama ili podređenima, dok se prema nadređenima ponašaju s poštovanjem (Sperry i Duffy, 2007). S tim navodima slaže se i Kostelić-Martić (2005, prema Gović Penić, Koić, Vasiljević i Vinković, 2018) koja tvrdi da su počinitelji često narcisoidni pojedinci koji nisu sposobni osjećati empatiju. Također, u istraživanjima se počinitelji ponekad doživljavaju kao autoritarni, manipulativni, socijalno nekompetentni, neosjetljivi i zli te sadističkih i psihopatskih tendencija (Davenport i sur., 1999; McCarthy, 2000; Neuman, 2000, prema Shallcross i sur., 2008). Papac i Švaco (2018) navode kako je mišljenje stručnjaka da su počinitelji u velikom broju slučajeva pojedinci s poremećajem ličnosti.

Druge karakteristike koju Zapf i Einarsen (2003; 2011, prema Ferris, 2009; Branch i sur., 2013) spominju je nedostatak socijalnih kompetencija i emocionalne kontrole te mogućnost samorefleksije, što najčešće uzrokuje nenamjerno nasilno ponašanje, a počinitelj ostaje iznenađen reakcijom drugih. Norveško istraživanje provedeno na uzorku od 2 200 radnika pokazalo je da su ispitanici koji su sebe naveli kao počinitelje pokazali slabu socijalnu kompetenciju i visoke razine socijalne anksioznosti. Navedeni ispitanici opisali su se kao agresivne osobe s niskim samopouzdanjem (Matthiesen i Einarsen, 2007, prema Matthiesen i Einarsen, 2010). Sukladno tome, počinitelji se smatraju neadekvatnima za formiranje interpersonalnih odnosa, što ih motivira na traženje zadovoljstva u patnji svojih žrtava (Koić i sur., 2005, prema Juras, 2016).

Zadnja identificirana karakteristika povezana je s mikropolitičkim ponašanjem koje se odnosi na ponašanje pojedinaca s ciljem ispunjavanja vlastitih interesa. Namjera takvog ponašanja, osim šticećenja vlastitih interesa, je predstaviti sebe u pozitivnom svijetlu i po mogućnosti ne naštetiti drugima. Unatoč tome, kada takvo ponašanje postane općeprihvaćeno u visoko konkurentnom radnom okruženju, vjerojatnost pojave nasilnog ponašanja je vrlo visoka (Einarsen, Hoel, Zapf i Cooper, 2010). Koić i sur. (2005, prema Juras, 2016) smatraju kako je

osnovni uzrok nasilnog ponašanja u problemima u vrijednostima i moralu počinitelja, te kvalifikacijama, osobnim ciljevima i motivima, ali i sociopatskoj osobnosti. Mužinić (2008, prema Juras, 2016) navodi kako je za počinitelja nasilno ponašanje način prikrivanja nemoći koja je prisutna u nekom drugom aspektu njihovog života, te kako bi smanjili osjećaj inferiornosti, nasiljem osiguravaju dominantniju poziciju ili uklanjanju osobu koja im smeta na putu do uspjeha. Sukladno tome, Tinaz (2006, prema Demirag i Ciftci, 2017) tvrdi kako počinitelji koriste psihološki napad kako bi sakrili vlastite nedostatke, a većinom se radi o osobama koje zahtijevaju pretjeranu pažnju i hvaljenje te ne mogu tolerirati čak ni konstruktivne kritike.

Tablica 3. Četiri vrste počinitelja (Čotić, 2011, prema Juras, 2016)

<p style="text-align: center;">ŽELJAN PAŽNJE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• emocionalno nezreo</li> <li>• pretjerana ljubaznost prema autoritetu</li> <li>• selektivna ljubaznost prema suradnicima</li> <li>• samosažaljiv</li> <li>• želi biti u centru pažnje</li> <li>• svaljuje krivicu na druge</li> </ul>
<p style="text-align: center;">GURU</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uspješan na uskom području svoje stručnosti, priznat od suradnika</li> <li>• uglavnom muškarac</li> <li>• egoističan</li> <li>• emocionalno hladan</li> <li>• zlostavlja kada se osjeća ugroženo</li> <li>• pretjerano uredan i organiziran</li> <li>• pogreške pripisuje drugima</li> </ul>
<p style="text-align: center;">OPONAŠATELJ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nije profesionalno kvalificiran, ali tvrdi da jest</li> <li>• glumi profesiju kojom se želi baviti</li> <li>• lažno odan nadređenima koje želi iskoristiti</li> <li>• sebe prikazuje u najboljem svjetlu</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manipulativan, uobražen i nesiguran</li> <li>• često prijeti suradnicima</li> </ul>
PSIHOPAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proračunat, napastan i arogantan prema žrtvi, prema ostalima ugodan, srdačan i dopadljiv</li> <li>• dobar glumac</li> <li>• ne drži se zakona i moralnih normi</li> <li>• prebacuje krivnju na druge</li> <li>• ne pokazuje empatiju, sažaljenje i krivnju</li> <li>• bezobziran</li> </ul>

Učinjeni su značajni pokušaji da se identificiraju pojedinačne karakteristike zbog kojih će osoba vjerojatnije počiniti fizičko nasilje. Tipični pokušaji profiliranja (Mantel, 1994, Di Martino i sur., 2003) identificirali su mlađu životnu dob, muški rod, povijest nasilnog ponašanja, problematično djetinjstvo, narušeno mentalno zdravlje/ psihički poremećaj te pristup oružju kao karakteristike počinitelja. Također se naglašava da što je veća prisutnost takvih čimbenika u populaciji, to je veći rizik od izražavanja nasilnog ponašanja. Iako primjena takvih profila može biti korisna u određenim situacijama, nedostatak njihove preciznosti predlaže da se mogu lažno identificirati potencijalni počinitelja, što se može zloupotrijebiti. Premda se mnogo stručnjaka suzdržava od profiliranja ili se protive izdvajanju rizičnih karakteristika ličnosti, većina suvremenih modela nasilja priznaje utjecaj pojedinih čimbenika. Takvi čimbenici mogu uključivati kompetitivno, nestrpljivo i neprijateljski nastrojeno ponašanje, negativnu afektivnost, nisku samokontrolu te stavove koji podržavaju agresivno ponašanje (Anderson i sur., 1996, prema Di Martino i sur., 2003). Također, još jedan čimbenik koji se često identificira kao uzročnik nasilnog ponašanja je konzumacija alkohola i/ili droga. Iako postoje neki dokazi za takvu tvrdnju, čini se da je veza između upotrebe alkohola/droga i nasilja složena, jer se ljudi pod utjecajem psihoaktivnih tvari ne moraju nužno ponašati agresivno ili nasilno, ako shvate da postoje alternativni načini ponašanja. Međutim, kako percepcija, a time i procjena situacije, mogu biti narušene pod utjecajem zlouporabe supstanci, može se zaključiti da takva zlouporaba može predstavljati rizični čimbenik. (Leather i Lawrence, 1999, prema Di Martino i sur. 2003).

Čini se da se status počinitelja razlikuje među zemljama. U Norveškoj se pokazalo da su nasilnici podjednako često suradnici i nadređeni/voditelji (Einarsen i Skogstad, 1996, prema Milczarek, 2010), dok su u Švedskoj i Finskoj nasilnici bili češće suradnici (Leymann, 1992; Vartia i sur., 1993; Vartia i Hyyti, 2002, prema Milczarek, 2010). U Ujedinjenom Kraljevstvu i u Irskoj osobe u rukovodećim pozicijama najčešće se doživljavaju kao počinitelji (Cowie i sur., 2000; Hoel i sur., 2001; O'Moore, 2000; Zapf i sur., 2003, prema Milczarek, 2010). Međutim, također se izvješćuje da su počinitelji u određenoj mjeri podređeni. U Ujedinjenom Kraljevstvu prijavljeno je da su menadžeri nasilnici u 75%, kolege u 37%, a podređeni u 7% (Hoel i Cooper, 2000, prema Milczarek, 2010). U Finskoj je od svih zaposlenih, 9% izvijestilo da su ih nadređeni izvrgavali maltretiranju, 14% suradnici i 1% podređeni (Lehto i Sutela, 2008, prema Milczarek, 2010). Unutar radnog mjesta žene su jednako često maltretirane od strane drugih žena ili muškaraca, dok su muškarci češće od drugih muškaraca nego žena (Hoel i Copper, 2000; Leymann, 1992, prema Milczarek, 2010). S obzirom na karakteristike počinitelja seksualnog uznemiravanja, pokazalo se kako se uglavnom radi o muškarcu te kolegi ili nadređenom. Uobičajena karakteristika mnogih počinitelja je da imaju tendenciju procjenjivanja situacije prijateljske prirode na seksualan način, što žrtvi nije bila namjera (Stockdale, 1993, prema Di Martino i sur., 2003).

### 5.3. Obilježja promatrača *mobbinga*

Do nedavno mnogi su autori smatrali promatrače kao indirektne žrtve zbog njihove pogođenosti u smislu smanjenog zadovoljstva poslom i organizacijom (Vartia, 2001, prema Hoel i Vartia, 2018). Unatoč tome, istraživanja se sistematičnije počinju baviti promatračima kako bi se poboljšalo razumijevanje *mobbinga* te otkrili načini njegovog tretiranja (Hoel i Vartia, 2018). Kriminolozi su odavno prepoznali utjecaj „efekta promatrača“, odnosno tendenciju pojedinaca da se suzdrže od pomaganja žrtvama u ozbiljnim ili opasnim situacijama kada su prisutni drugi ljudi (Latané i Darley, 1970, prema Hoel i Vartia, 2018). Navedeni efekt javlja se kao rezultat čimbenika kao što su difuzija odgovornosti, socijalna inhibicija u smislu moguće sramote ili stigmatizacije te utjecaj drugih, posebice onih koji se mogu smatrati socijalno utjecajnim ili lokalnim uzorima (Hoel i Vartia, 2018).

Model atribucije tvrdi da na socijalno ponašanje prema osobi kojoj treba pomoć utječe razina u kojoj se ta osoba doživljava odgovornom za nastalu situaciju (Weiner, 2006; Weiner i sur., 1988, prema Mulder i sur., 2016a; 2016b). Taj je učinak posredovan suosjećanjem i bijesom. U istraživanju o interakciji suradnika, Struthers i sur. (2001, prema Mulder, Pouwelse, Lodewijkx, Bos i van Dam, 2016) otkrili su da je negativna procjena uloženog truda zaposlenika u radne

zadatke povezana s asocijalnim ponašanjem poput isključivanja suradnika s ručka, ne dijeljenja resursa i ignoriranje suradnika, dok se pozitivna prosudba odnosila na prosocijalna ponašanja poput pružanja utjehe, savjeta i ohrabrenja. Kada se primjenjuje na situaciju *mobbinga*, model atribucije predviđa da će se povećati namjera promatrača da se uključe u nasilje i pokažu asocijalno ponašanje prema žrtvi kada se visoka razina opažene odgovornosti za početak nasilnog ponašanja pripiše žrtvi jer su vođeni povećanim bijesom (Berkowitz, 2012, prema Mulder i sur., 2016b). Suprotno tome, kada se žrtvi pripisuje niska razina opažene odgovornosti za *mobbing*, namjere promatrača u podržavanju žrtvu povećavaju se kao rezultat povećane simpatije prema žrtvi (Mulder i sur., 2016b). Postoje dokazi koji ukazuju na to da će se napadi u više navrata tijekom duljeg razdoblja vjerojatno manifestirati u promjenama u ponašanju žrtava. Žrtve će se često početi ponašati opsesivno u traženju podrške ili dokazivanju vlastite viktimizacije, što za promatrača može postati iritantno. To može postupno promijeniti prijašnje mišljenje promatrača o žrtvama, videći ih kao kreatore vlastite nesreće (Leymann, 1996, prema Di Martino i sur., 2003).

Na reakcije promatrača na *mobbing* također može utjecati očekivana stigma u slučaju udruživanja sa žrtvom. Stigma udruživanja događa se kad se diskreditiraju suradnici stigmatiziranih zaposlenika, ne zato što oni sami posjeduju obilježja vrijedna stigmatizacije, već zato što su na neki način povezani sa stigmatiziranom osobom (Goffman, 1963; Neuberg i sur., 1994, prema Mulder i sur., 2016b). Istraživanje od Cowen Forssell (2018) pokazuje da, ovisno o neformalnom položaju žrtve u organizaciji, aktivna podrška može izgledati kao da je kolega povezan sa žrtvom i povećava rizik od njegove viktimizacije. Kada postoji mogućnost povezivanja, suradnici stigmatizirane osobe mogu se potruditi prikriti ili smanjiti povezanost ponašajući se u skladu s većinom (Swim, Ferguson i Hyers, 1999, prema Mulder i sur., 2016b). Također, spominje se i stigmatizacija ljudi s medicinskim stanjem ili invaliditetom zbog percipirane odgovornosti za nastanak navedenog stanja te percipiranom prijetnjom zaraze. Veća percepcija zaraze donosi veći strah i više stigmatizacije. Ista se logika može primijeniti na stigmatu udruživanja u kontekstu uključenosti u nasilno ponašanje na radnom mjestu, posebice kada promatrači predviđaju i plaše se mogućih posljedica takve stigme (Olweus, 1993; Dijker i Raeijmaekers, 1999, prema Mulder i sur., 2016b). Kako bi promatrač ublažio svoj osjećaj krivnje, odriče se svoje odgovornosti pomoću mehanizama racionalizacije (Ng i sur., 2017, prema Hoel i Vartia, 2018). Smatra se kako se taj mehanizam koristi u situacijama koje su dvosmislene te popraćene određenim organizacijskim i individualnim čimbenicima, kao što su pasivni stil vođenja, slab moralni kompas i slaba etička infrastruktura (Hoel i Vartia, 2018).

#### 5.4. Obilježja organizacije/radnog mjesta

Od samog početka proučavanja pojave *mobbinga*, cilj većine istraživanja bio je ustanoviti koji organizacijski čimbenici povećavaju rizik za pojavu nasilnog ponašanja na radnom mjestu, s ciljem njihovog uklanjanja ili nadziranja kako bi se smanjila njihova prevalencija. Leymann (1990) prvi spominje hipotezu o utjecaju radnog okruženja na pojavu nasilnog ponašanja na radnom mjestu. Naime, autor navodi kako stres i frustracija uzrokovani negativnim psihosocijalnim radnim okruženjem mogu dovesti do pojave *mobbinga*, posebice kada se uprava ne nosi sa situacijom na pravedan način. S tom hipotezom slaže se i Zapf (1999, prema Matthiesen i Einarsen, 2010), tvrdeći kako je nasilno ponašanje povezano s negativnim radnim okruženjem, što je potkrijepio usporedbom skupine žrtava *mobbinga* s kontrolnom skupinom osoba koja nisu doživjele nasilje na radnom mjestu. Skupina žrtava *mobbinga* procjenjivala je sve značajke svojeg radnog okruženja kao negativne, uključujući kvalitetu atmosfere radnog okruženja prije pojave nasilnog ponašanja. U skladu s time, Parker i suradnici (2003, prema Beswick i sur., 2000) dijele radno okruženje na pet mogućih kategorija, a to su karakteristike posla, karakteristike radne uloge, vodstvo, radna grupa i karakteristike socijalnog okruženja te atributi organizacije. Utvrđeno je da brojni čimbenici povezani s radnim mjestom povećavaju rizik od pojave *mobbinga*. Leymann (1993, prema Matthiesen i Einarsen, 2010) ističe četiri čimbenika važna za pojavu nasilja na radnom mjestu, a to su nedostaci u načinu rada, nedostaci u načinu vodstva i ponašanju voditelja, socijalno izložena pozicija žrtve te niski moralni standard u organizaciji. Njegovi navodi slažu se s norveškim istraživanjem čiji su rezultati potvrdili povezanost sukoba uloga, interpersonalnih konflikata i destruktivnog ponašanja voditelja s pojavom nasilja na radnom mjestu (Hauge, Skogstad i Einarsen, 2007, prema Matthiesen i Einarsen, 2010). Prisutna je i percepcija da radne situacije koje karakteriziraju monotoni zadaci i slaba kontrola nad radnim okruženjem mogu biti povezane s nasiljem i zastrašivanjem. Neki su istraživači otišli toliko daleko da su iznijeli stav da nasilništvo ponekad može biti rezultat dosade (Thylefors, 1987, prema Di Martino i sur., 2003). Njemačka studija Zapfa i sur. (1996, prema Di Martino i sur., 2003) proturječila je tom stajalištu, utvrdivši da nasilništvo nije povezano s monotonijom i općim deficitom kontrole rada. Međutim, budući da je utvrđeno da žrtve imaju manje kontrole tijekom vremena, smatralo se mogućim da vremenski pritisak može neizravno utjecati na zlostavljanje smanjenjem mogućnosti rješavanja sukoba. Sukob uloga, koji opisuje na koji način zaposlenici percipiraju kontradiktorna očekivanja, zahtjeve i vrijednosti na svojim radnim mjestima, posebno je povezan s nasiljem. U istraživanju norveških članova radnog sindikata, ne samo da su žrtve mnogo vjerojatnije prijavile sukob uloga od onih koji izvještavaju da nisu bile žrtve, već su i promatrači maltretiranja vjerojatnije



izvijestili o višim razinama sukoba uloga (Einarsen i sur, 1994, prema Di Martino i sur., 2003). Prema tome, čini se da je dvosmislenost uloga povezana s višim razinama nasilja. Stoga se čini da nasilje napreduje tamo gdje zaposlenici svoju radnu situaciju i radne ciljeve doživljavaju kao nepredvidive i nejasne (Vartia, 1996, prema Di Martino i sur., 2003). Hoel i Vartia (2018) slažu se s tim navodima, tvrdeći kako će vjerojatnije doći do *mobbinga* u organizacijama u kojima nedostaju jasni ciljevi i očekivanja, gdje je opis poslova nejasan ili nedostaje. Također, jedan od rizičnih čimbenika je radna preopterećenost koja u kombinaciji s ostalim čimbenicima može povećati rizik od pojave nasilja. Poslovno restrukturiranje je rizični čimbenik koji utječe na prirodu radnog odnosa, posebice u slučajevima kada ravnoteža moći naginje prema poslodavcu čiji je ishod povećani intenzitet posla te stoga i povećana vjerojatnost pojave nasilnog ponašanja (Hoel i Beale, 2006, prema Vartia i Hoel, 2018). S obzirom na navedeno, Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu (2002, prema Divincová i Siváková, 2014) definirala je primarne čimbenike, odnosno uzroke koji uvelike utječu na postojanje *mobbinga*. Oni se odnose na organizacijsku kulturu koja neadekvatno reagira na prisutnost problema u radnom okruženju, neočekivane promjene u poslovanju i nesigurna radna mjesta, loše interpersonalne odnose, pretjerane zahtjeve te stresne situacije kojima su zaposlenici izloženi.

Nadalje, istraživanja su pokazala kako je stil vođenja jedan od ključnih rizičnih čimbenika u pojavi nasilja na radnom mjestu, a većinom se usredotočuju na destruktivne stilove vođenja, koji mogu biti aktivni ili pasivni. Utvrdilo se da je *mobbing* najviše povezan s voditeljima koji kažnjavaju žrtve neovisno o njihovom prethodnom ponašanju, što otežava zaštitu zbog nepredvidljivosti (Hoel i sur., 2010; Hauge i sur., 2007, prema Slavić, 2014; Hoel i Vartia, 2018). Međutim, pasivni ili *laissez faire* stil vođenja također se navodi kao rizični čimbenik, a karakteriziran je voditeljevim nepreuzimanjem odgovornosti zbog čega žrtve mogu biti dugotrajno viktimizirane (Glambek, Skogstad i Einarsen, 2018). Hoel i Salin (2003, prema Ferris, 2009) smatraju da voditelji usvajaju destruktivne stilove vođenja kako bi proveli nužne radne promjene, a zaposlenici, kako bi zadržali svoj posao, podnose takav pritisak, što može uzrokovati osjećaj frustracije. Kao rezultat toga, radna učinkovitost se smanjuje, što potiče daljnji konflikt između nadređenog i zaposlenika koji zatim može iskazati agresivno ponašanje. To može naknadno rezultirati otkazom ili psihičkim slomom zaposlenika. Autori isto tako navode sukob uloga i njihovu dvosmislenost kao uzrok stresa i frustracije koji zatim potiču pojedince na traženje “žrtvenog jarca”. Ako zaposlenici nemaju jasno radno usmjerenje, okreću se prema drugim zaposlenicima u potrazi za osobom na koju će usmjeriti svoju frustraciju. Sperry i Duffy (2007) smatraju kako bi se *mobbing* mogao trajno odvijati na radnom mjestu,

kultura organizacije mora stvoriti osjećaj „dopuštenja za agresivno ponašanje“. Osim toga, *mobbing* zahtjeva određenu razinu pristanka od strane uprave. Čak i u kulturi koja potiče nasilje, *mobbing* se neće pojaviti, barem ne na trajni način, ako voditelj tog odjela to ne dopusti. Međutim, organizacijska dinamika je često vrlo snažna, pa voditelji većinom nemaju mogućnost odupiranja. Ponekad će voditelj sudjelovati, pokrenuti ili biti upoznat s nasilnim ponašanjem na radnom mjestu, ali neće intervenirati zbog vjerovanja da će to naštetiti njegovom autoritetu (Brotsky, 1976, prema Sperry i Duffy, 2007). Sukladno tome, Ferris (2009) opisuje tri reakcije organizacije na navode pojave *mobbinga*, a to su da organizacija ne doživljava nasilno ponašanje na radnom mjesto kao loše te ne preuzima odgovornost za upravljanjem takvim ponašanjem, da organizacija mijenja nasilničko ponašanje s interpersonalnim sukobom te očekuje od uključenih da samostalno riješe problem te da organizacija prepozna ponašanje kao destruktivno te aktivno traži rješenje problema.

Socijalno interakcionistički pristup agresiji jedan je od modela koji navodi čimbenike okruženja kao uzročnike pojave nasilja na radnom mjestu (Vartia, 2003). Perspektiva navedenog pristupa je da situacijski ili eksternalni čimbenici mogu neizravno utjecati na pojavu *mobbinga* izazivanjem ponašanja koje se protivi pravilima i normama. U situacijama nasilja na radnom mjestu, pojedinac koji je uznemiren zbog nezadovoljavajuće ili frustrirajuće poslovne situacije može iritirati druge, te tako izazvati nasilno ili neprijateljsko ponašanje. Prema tome, nasilje se može promatrati kao namjerni odgovor na takvo ponašanje i kao instrument socijalne kontrole (Hoel, Rayner i Cooper, 1999, prema Matthiesen i Einarsen, 2010). Einarsen, Hoel, Zapf, i Cooper (2003) predlažu model pojave nasilja na radnom mjestu koji pokazuje odnos između varijabli s vertikalnim kretanjem. Donje varijable odnosa čine individualne karakteristike počinitelja te percepcija žrtve o nasilnom ponašanja. Te karakteristike vode do neposredne reakcije žrtve koja u konačnici utječe na pojedinca i organizaciju. Na vrhu se nalaze kulturni i socioekonomski faktori koji su povezani s organizacijskim aktivnostima, kao što su tolerancija ili netrpeljivost i socijalna podrška te osveta ili kažnjavanje i provođenje politike. Te aktivnosti naknadno se povezuju s organizacijskim čimbenicima koji inhibiraju agresivno ponašanje. U ovom se okviru organizacijski faktori zauzvrat povezuju s počiniteljevim nasilnim ponašanjem. Salin (2003) proširuje ovaj model uključujući strukturu moći ispod kulturnih i socioekonomskih čimbenika. Također, detaljno opisuje tri vrste organizacijskih uzročnika koji objašnjavaju prisutnost *mobbinga*. Prvi uzročnici su dio okruženja koje omogućuje pojavu nasilnog ponašanja, ali sami po sebi nisu dovoljni da dovedu do nasilja. Drugi čimbenici javljaju se u motivacijskom okruženju, a odnose se na okolnosti zbog kojih se nasilno ponašanja čini

korisnim. Zadnji čimbenici odnose se na ubrzavajuće procese koji služe kao okidači za pojavu nasilnog ponašanja. Feijo i sur. (2019), temeljem provedene analize literature, zaključuju da rezultati istraživanja pokazuju varirajuće učinke sociodemografskih, osobnih i nekih profesionalnih čimbenika, dok su loša radna organizacija i radni procesi uvijek povećavali rizik od nasilja. Taj se rizik razlikuje u različitim profesijama jer ovisi puno više o radnom okruženju nego o samoj profesiji ili godinama rada. Primjerice, budući da ostavka radnika nije česta među državnim službenicima, oni mogu biti laka meta maltretiranja, uglavnom kada organizacije nisu spremne pružiti podršku zaposlenicima koji nisu dobro prilagođeni zahtjevima poslodavaca.

Tablica 4. Vrste organizacijskih uzročnika koji dovode do pojave nasilnog ponašanja (Salin, 2003)

OMOGUĆAVAJUĆI UZROČNICI	MOTIVIRAJUĆI UZROČNICI	UBRZAVAJUĆI UZROČNICI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejednakost moći</li> <li>• Slabe posljedice za počinitelja</li> <li>• Nezadovoljstvo i frustriranost zbog radnog okruženja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natjecateljska atmosfera</li> <li>• Sustav nagrađivanja</li> <li>• Očekivane povlastice za počinitelja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promjene na radnom mjestu</li> <li>• Smanjenje broja zaposlenika</li> <li>• Promjena vodstva</li> <li>• Restrukturiranje</li> </ul>

S obzirom na psihičko nasilje, Di Martino i sur. (2003) izdvojili su nekoliko karakteristika organizacije koje čine radno mjesto podložno za pojavu tog oblika nasilja. Razlike u moći vjerojatno će utjecati na sve oblike psihološkog nasilja, iako moć može biti formalne prirode (poput statusa), kao i neformalne (kao što je iskustvo). Čini se da je seksualno uznemiravanje vjerojatnije u organizacijama u kojima postoji značajna razlika u moći između muškaraca i žena. To se posebno odnosi na one situacije u kojima su zaposlenice postupno poboljšavale svoj položaj u odnosu na svoje kolege. U takvim slučajevima, seksualno uznemiravanje može biti rezultat osjećaj isključenosti od strane muškaraca (Veale i Gold, 1998, prema Di Martino i sur., 2003). Nesigurnost posla i promjena vodstva također mogu neizravno funkcionirati kao uzročnici uznemiravanja, što se može potvrditi istraživanjem koje je pokazalo da su se uznemiravanje i viktimizacija podudarali s promjenom menadžera (HSA, 2001; UNISON, 1997, prema Di Martino i sur., 2003). Još jedna značajka psihološkog radnog okruženja je mogućnost utjecaja na vlastiti rad. U skladu s modelom kontrole poslovnih zahtjeva (eng. *job-*

*demand-control-support model*) od Karaseka (1979, prema Cowen Forssell, 2018), razina utjecaja na kontrolu i odluke vezane uz radno opterećenje, može utjecati na to kako pojedinci rješavaju zahtjeve. Kad pojedinac doživi velik pritisak, ali malo ili nimalo kontrole, smatra se da je situacija posebno stresna (Boswell, Olson-Buchanan i LePine, 2004, prema Cowen Forssell, 2018). U skladu s tim modelom, može se tvrditi da mala kontrola nad radom, u kombinaciji s radnim okruženjem u kojem je prisutan visoki pritisak, stvara frustraciju koja izaziva nasilje na radnom mjestu. Novo istraživanje Bailliena, De Cuypera i De Wittea (2011, prema Cowen Forssell, 2018) pokazalo je da je niska radna autonomija, odnosno sposobnost donošenja odluka o radnim aktivnostima, povezana s viktimizacijom. O povezanosti autonomije posla i nasilja licem u lice dalje je izviješteno u Baillien i sur. (2008, prema Cowen Forssell, 2018), koji su radnu autonomiju identificirali kao jedan od najvažnijih čimbenika u pojavi nasilja na radnom mjestu.

Prema nizozemskom istraživanju zaposlenika u telekomunikacijskoj tvrtki o utjecaju organizacijske kulture na učestalost neželjenog seksualnog ponašanja, zaposlenici koji su procijenili svoju radnu klimu pozitivno su prijavili manje neželjenog seksualnog ponašanja (Timmerman i Bajema, 2000, prema Di Martino i sur., 2003). Nadalje, oni koji su vjerovali da njihova organizacija ima pozitivan stav prema jednakom tretmanu muškaraca i žena prijavili su manje negativnog ponašanja. Štoviše, oni koji su smatrali da njihova organizacija ima pozitivan stav prema kombiniranju poslovne i obiteljske odgovornosti, također su prijavili manje neželjenog seksualnog ponašanja. Suprotno tome, organizacije u kojima postoji tolerancija ili se prihvaća „socio-seksualno“ ponašanje, prijavljuju veće incidente seksualnog uznemiravanja. Isti je slučaj i sa seksualiziranim radnim mjestima gdje je ponašanje seksualne prirode ili sa seksualnim konotacijama (poput sugestivnih komentara o izgledu ili seksualni humor kojim dominiraju muškarci) uobičajeno (Europska komisija, 1998, prema Di Martino i sur., 2003).

Nedavna istraživanja Gardner i sur. (2016, prema Cowen i Forssell, 2018) pokazala su da je loše radno okruženje korisno za predviđanje i internetskog maltretiranja i nasilja koje se odvija licem u lice. Također, otkrili su da je percepcija radne organizacije kao podržavajuće smanjila izvještavanje o izloženosti *cyberbullyingu*. Cowen Forssell (2018) provela je istraživanje kojem je bio cilj istražiti moguće prediktore *cyberbullyinga* na radnom mjestu ispitivanjem ranije poznatih prediktora nasilja koje se odvija licem u lice, kao i demografskih varijabli poput spola i položaja na radnom mjestu, odnosno organizaciji. Istraživanje je provedeno na slučajnom uzorku od 3 371 ispitanika, a rezultati su pokazali značajnu vezu između loše socijalne klime i izloženosti *cyberbullyingu*. Budući da je izloženost nasilničkom ponašanju povezana s

percepcijom radne okoline kao loše, odnosno loša socijalna klima može stvoriti uvjete za nastanak nasilničkog ponašanja, autorica navodi kako se ovaj rezultat mogao očekivati. U skladu s istraživanjima o nasilju licem u lice, konkurentnom radnom okruženju, strogim radnim uvjetima i nepodržavajućoj radnoj atmosferi, stvaraju se okruženja u kojima se nasilništvo može udvostručiti (Aquino i Lamertz, 2004; Bowling i Beehr, 2006; Einarsen i sur, 1994; Salin, 2003, prema Cowen Forssell, 2018). Suprotno prethodnim rezultatima o kojima su izvijestili Einarsen i sur. (1994, prema Cowen Forssell, 2018) i Vartia (1996, prema Cowen Forssell, 2018), analiza nije pokazala povezanost između nedostatka mogućnosti utjecaja na vlastiti rad i izloženosti internetskom zlostavljanja za bilo koju od promatranih skupina.

## 6. POSLJEDICE MOBBINGA

### 6.1. Utjecaj na žrtvu i njeno obiteljsko, socijalno i poslovno funkcioniranje

Istraživanja iz proteklih nekoliko desetljeć jasno su pokazala da se nasilje na radnom mjestu može smatrati iznimnim socijalnim stresorom koji ima potencijal uzrokovati traumu kod žrtava. Većina istraživanja potvrdila je povezanost *mobbinga* sa psihosomatskim, psihološkim i fizičkim simptomima koji se također često javljaju u istraživanjima fokusiranima na ispitivanje stresa. Kao najčešći simptomi spominju se anksioznost, depresija, insomnija i problemi sa spavanjem te razdražljivost (Hansen i sur., 2014, prema Hoel i Vartia, 2018). Pretpostavlja se da što je veća učestalost i teži oblik nasilja, to će učinak biti ozbiljniji (iako čak i manje ozbiljno zlostavljanje može imati i ozbiljne negativne učinke). Učinci se mogu razlikovati između pojedinih žrtava, jer će se pojedinci razlikovati u percepciji događaja i sposobnosti da se nose sa situacijom. Na temelju nedavnih nalaza istraživanja mogu se identificirati učinci kao što su stresna reakcija i oštećenje općeg zdravlja, smanjena psihološka dobrobit i veći rizik od psiholoških problema, kognitivni učinci (problemi s koncentracijom), smanjeno samopouzdanje, smanjeno zadovoljstvo radom, reakcije straha i posttraumatski stresni poremećaj.

Finsko istraživanje pokazalo je da su osobe koje su bile izložene viktimizaciji iskusile poteškoće kao što su nesanica, visoke razine anksioznosti, depresije, agresije, melankolije i apatije te nedostatak koncentracije i socijalnu fobiju, što je doprinijelo zaključku da žrtve *mobbinga* prikazuju simptome koji podsjećaju na posttraumatski stresni poremećaj (Björkqvist, Österman i Hjelt Bäck, 1994, prema Matthiesen i Einarsen, 2010). Slične rezultate pokazalo i dansko istraživanje u kojem su od 118 ispitanih žrtava, njih 76% iskusili simptome koji su ukazivali na posttraumatski stresni poremećaj (Mikkelsen i Einarsen, 2002, prema Matthiesen i Einarsen, 2010). Iako se PTSP najčešće povezuje s pojedinačnim traumatičnim događajima,

čini se da je dugotrajna izloženost negativnim događajima jednaka ili možda gora od one koja se doživljava za pojedinačne traumatične događaje. Istraživanje je pokazalo da je više od polovice žrtava nasilja na radnom mjestu prijavilo simptome PTSP-a koji udovoljavaju kriterije za dijagnozu. Također, potvrđio se negativan utjecaj na žrtvino poslovno funkcioniranje, što se očitalo u smanjenju zadovoljstva poslom i poslovnom predanošću, te u manjoj mjeri na njihovu samopercepciju, radnu uspješnost i dolaske na posao (Nielsen i Einarsen, 2012, prema Hoel i Vartia, 2018). Nolfé i suradnici (2007) izdvojili su dvije moguće kategorije patogenih mehanizama. Prvo, traumatski stresori, u odnosu na stupanj nasilnog ponašanja i specifičnih karakteristika ličnosti žrtve, mogu dovesti do ozbiljnih simptoma koji bi čak mogli doseći do posttraumatskog stresnog poremećaja i poremećaja psihotičnog spektra. Nadalje, dugotrajna izloženost traumatskom iskustvu slabijeg intenziteta može dovesti do pojave različitih obrazaca poremećaja prilagodbe. Devenport, Schwartz i Elliott (1999, prema Šoljan i sur., 2008) spominju niz simptoma koji se mogu javiti kod žrtava *mobbinga*. Osim emocionalnih poremećaja, žrtve mogu iskazati niz tjelesnih poremećaja kao što su probavne smetnje, pretilost ili prekomjerno mršavljenje te prekomjerno konzumiranje psihoaktivnih tvari (Koić i sur., 2007). Kivimäki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera i Keltikangas-Järvinen (2003) svojim su istraživanjem pokazali da se izloženost dugotrajnom *mobbingu* (dvije godine) povezuje s pretilošću, što u konačnici povezano s većom vjerojatnošću razvoja kardiovaskularnih bolesti. Također, mogu se javiti bihevioralni poremećaji kao što su razdražljivost, agresivno i eksplozivno ponašanje, manjak koncentracije, zaboravljivost, prekomjerna osjetljivost na vanjske utjecaje, stalna zaokupljenost poslom te razne obiteljske poteškoće. Nadalje, može doći do promjena radnog mjesta, napuštanja posla i pokretanja sudskih sporova, a u najteži slučajevima, izvršenjem suicida (Koić i sur., 2007). Nielsen, Hetland, Matthiesen i Einarsen (2012) svojim su longitudinalnim istraživanjem dokazali povezanost između psihičkog distresa i pojave *mobbinga*. Naime, istraživanjem se utvrdilo kako nasilje na radnom mjestu uzrokuje psihološki distres kod žrtava, ali isto tako psihološki distres povećava vjerojatnost viktimizacije, smanjuje zadovoljstvo poslom te kvalitetu života. Bešlagić, Hodžić i Bajramović (2014) predlažu nedvojbenu povezanost između sindroma sagorijevanja (eng. burn-out syndrom) i *mobbinga*, a radi se o kumulativnom procesu koji počinje s jedva primjetnim simptomima, a rezultira teškim zdravstvenim stanjima.

*Mobbing* rezultira individualnim psihološkim i fiziološkim traumama te poteškoćama u obiteljskom funkcioniranju. Također, takva trauma predstavlja ozbiljnu povredu za žrtvu i njegov identitet te interpersonalne odnose. Nadalje, ovi zdravstveni problemi ne samo da

negativno utječu radni učinak žrtve, već i smanjuju želju i sposobnost žrtve za interakcijom s drugima. Nasilje na radnom mjestu ne tiče se samo pojedinih zaposlenika, već i njihovih obitelji. Obitelji se raspadaju pod nesnosnim naporom, pa socijalni kontakti mogu patiti ili potpuno nestati. Kolege i prijatelji okreću se od dotične osobe. Gubitak sposobnosti rješavanja sukoba na otvoren, pošten i konstruktivan način ima posljedice i na druga područja društvenog života (Wolmerath, 2001., prema Lorho i Hilp, 2001.). Namie (2000, prema Sperry i Duffy, 2009) ističe da što je viša razina obrazovanja, to je veća ranjivost na posljedice nasilja na radnom mjestu. Što su veća emocionalna i obrazovna ulaganja u svoj posao, to je veća vjerojatnost ozljeda i trauma od *mobbinga*. Zbog dugog vremenskog trajanja nasilnog ponašanja, žrtve su istrošene kada su osjećaj straha i neizvjesnosti u budućnost najjači. Stoga, javlja se briga zbog poslovne budućnosti, financija, zdravstvenog osiguranja, osobnog i profesionalnog statusa te oštećenja ugleda, gubitak samopouzdanja i socijalna izolacija, što sve utječe na psihološko i fizičko zdravlje. Kao rezultat javljaju se osjećaji emocionalne utrnulosti, nemogućnosti koncentriranja te povlačenja. *Mobbing* rezultira osjećajem manje vrijednosti i gubitkom profesionalnog ugleda, a najčešće uklanjanjem žrtve iz radne sredine sa svim popratnim financijskim, profesionalnim, zdravstvenim i psihosocijalnim posljedicama koje se mogu očekivati od dugotrajnog traumatizirajućeg iskustva. Također, kod žrtve koja nije upoznata s pojavom i ne može imenovati situaciju u kojoj se nalazi, socijalno je izolirana i ne dobiva podršku koja joj je potrebna, može se javiti duboki osjećaj srama i nemoći, a situaciju u kojoj se nalazi doživljavat će kao osobni neuspjeh (Sperry i Duffy, 2007; Hallberg i Strandmark, 2006).

Duboki osjećaji srama i nemoći navode žrtve na samoizoliranja od socijalnih kontakata. Unatoč stvaranju vlastite mreže kontakata na radnome mjestu, žrtve *mobbinga* postaju izolirane. Suradnici koji su prije pojave *mobbinga* imali prijateljski odnos sa žrtvom, kasnije stoje sa strane i promatraju kako se nasilje odvija te zaziru od žrtve zbog osjećaja krivnje. Osim toga, članovi obitelji žrtve također su značajno pogođeni. Obiteljski odnosi često su oštećeni zbog promjena u obrascima komunikacije te povećane razdražljivosti i negativnosti. Žrtva može postati pretjerano zaokupljena vlastitim iskustvom *mobbinga*, što će vrlo vjerojatno rezultirati opsesivnom preokupacijom kao da je to jedini bitan aspekt života žrtve. Ako je žrtva prisiljena napustiti svoje radno mjesto, rezultirajući gubitkom prihoda, mogu se javiti osjećaji srama i poniženja zbog nemogućnosti financijske brige o vlastitoj obitelji. Ovisno o okolnostima napuštanja radnog mjesta, mogu se javiti pitanja o budućoj, ponovnoj zapošljivosti, što može uzrokovati sramotu i poniženje za sve članove obitelji. Što se tiče braka, iskustvo *mobbinga*

može utjecati na komunikaciju između supružnika, njihovu bliskost i intimnost, roditeljstvo te upravljanje kućanstvom. Partneri i supružnici suočavaju se s cijelim nizom emocionalnih reakcija koje žrtve iskazuju, čineći ih podložnima negativnim utjecajima takvih posljedica. Uobičajene reakcije partnera na *mobbing* su zbunjenost, osjećaj neizvjesnosti, okrivljavanje žrtve, razdražljivost i bijes, strah od budućnosti, socijalno i emocionalno distanciranje, briga i tjeskoba te tuga. (Sperry i Duffy, 2007; 2009; Duffy i Sperry, 2014). O'Moore (2000, prema Di Martino i sur., 2003) izvijestio je da je nasilje u 28% slučajeva negativno utjecalo na obiteljske odnose. Studija irske Agencije za zdravstvo i sigurnost (HSA, 2001, prema Di Martino i sur., 2003) otkrila je da je nasilje za 43% žrtava negativno utjecalo na njihovu kvalitetu života izvan posla. U mnogim slučajevima iskustvo stvara nepodnošljivo opterećenje za odnose (Earnshaw i Davidson, 1994, prema Di Martino i sur., 2003). Dakle, u njemačkoj nacionalnoj studiji nasilja, ukupno 20% uzorka prijavilo je sukobe s partnerima ili obitelji, a 8,1% na kraju je dovelo do razdvajanja od supružnika (Meschkutat i sur., 2002, prema Di Martino i sur., 2003). Daljnji dokaz za to iznose Vartia i Hyyti (1999, prema Di Martino i sur., 2003), koji navode da je 16% članova obitelji zatvorskih zaposlenika izvijestilo da im se barem jednom prijetilo i 6% u nekoliko navrata. Sve to može dovesti do situacije „dvostrukog *mobbinga*“ u kojoj dolazi do prenošenja negativnog ponašanja kojeg doživljava žrtva na njezinu obitelj zbog čega žrtva, s vremenom, počinje predstavljati prijetnju integritetu i zdravlju obitelji. Navedeno može rezultirati smanjenjem iskazivanja razumijevanja i empatije od članova obitelji te se čak mogu pojaviti agresivna ponašanja. „Dvostruki *mobbing*“ karakterističan je za područja u kojima je snažna uloga tradicionalne obitelji na društvenu afirmaciju njenih članova (Ferrari, 2004, prema Laklija i Janković, 2010).

Različiti autori ističu utjecaj pojačane viktimizacije žrtve na odabir strategije suočavanja (Karatuna, 2015, prema Radošević, Blažeka Kokorić i Laklija, 2019). Za žrtve je u početku uobičajeno primjenjivanje aktivnih, na problem usmjerenih strategija suočavanja, a dok dožive određenu razinu neuspjeha i nemogućnosti dugoročnog rješavanja problema, pribjegavaju strategijama usmjerenim na emocije i traženje podrške od kolega i obitelji (Einarsen, 2000; Bilgel i sur., 2006; Salin i sur., 2014; Gamian-Wilk i sur., 2017. prema Radošević i sur., 2019), te strategijama izbjegavanja, koje se odnose na napuštanje radnog mjesta ili raniji odlazak u mirovinu (Zapf i Gross, 2001, Nielsen i sur., 2017, prema Radošević i sur., 2019). Također, zamijetila se povezanost između vrsta nasilnog ponašanja na radnom mjestu i strategija suočavanja. Žrtve verbalnog zlostavljanja sklone su korištenju aktivnih strategija suočavanja, dok žrtve omalovažavanja češće koriste pasivne strategije, kao što je ignoriranje počinitelja



(Lee i Brotheridge, 2006, prema Radošević i sur., 2019). Kada su izložene fizičkim prijetnjama, žrtve se rijetko odluče na izravno suprotstavljanje počinitelju, ali su spremnije potražiti pomoć od suradnika, nadređenih ili službi za zaštitu radnika (Radošević i sur., 2019). Strategije suočavanja ovise i o spolu žrtve, pri čemu je utvrđeno da muškarci u odnosu na žene rjeđe otvoreno iskazuju svoje probleme sa zlostavljanjem na radnom mjestu (Jóhannsdóttir i Ólafsson, 2004, prema Radošević i sur., 2019). Isto tako, utvrdilo se da na odabir načina suočavanja utječe i percepcija dostupne socijalne podrške, odnosno pružena podrška iz radnog okruženja i članova obitelji povećava vjerojatnost korištenja aktivnih strategija suočavanja (Carroll i Lauzier, 2014, prema Radošević i sur., 2019).

Nedavno su stručnjaci počeli ispitivati pasivne strategije suočavanja (šutnja i izbjegavanje davanja povratnih informacija) zaposlenika sa zlostavljanjem na radnom mjestu (Kiewitz i sur., 2002; Whitman i sur., 2014; Xu i sur., 2015, prema Rai i Agarwal, 2018). Šutnja zaposlenika, koja se definira kao namjerno uskraćivanje ideja, informacija, nedoumica i mišljenja o pitanjima koja se odnose na njihov posao i organizaciju (Brinsfield, 2013; Dyne i sur., 2003, prema Rai i Agarwal, 2018), jedna je od najznačajnijih pasivnih strategija suočavanja koje zaposlenici pokazuju (Xu i sur., 2015, prema Rai i Agarwal, 2018). Nažalost, zasad ne postoji mnogo saznanja o odnosu između zlostavljanja na radnom mjestu i šutnje zaposlenika (Lutgen Sandvik, 2003; Rai i Agarwal, 2017, prema Rai i Agarwal, 2018), no Rai i Agarwal (2018) nadovezuju se na teoriju očuvanja resursa (eng. *conservation of resources*) (Hobfoll, 1989, prema Rai i Agarwal, 2018) kako bi pokušali objasniti upotrebu te pasivne strategije suočavanja. Autori pretpostavljaju da nasilje na radnom mjestu pokreće proces gubitka resursa, zbog čega će se zaposlenici vjerojatnije odlučiti na šutnju kako bi zaštitili i sačuvali preostale resurse. Šutnja se može pojaviti u više oblika. Obrambena šutnja definira se kao namjerno propuštanje glasa zbog straha od posljedica povezanih s verbalizacijom situacije u kojoj se nalaze (Brinsfield, 2013; Dyne i sur., 2003; Pinder i Harlos, 2001, prema Rai i Agarwal, 2018). Istraživanja su pokazala da se velik broj zaposlenika ustručava progovoriti o problemima na poslu (Milliken i sur., 2003; Ryan i Oestreich, 1998, prema Rai i Agarwal, 2018), posebice žrtve počinitelja višeg statusa, pa se boje negativnih posljedica (Aquino i sur., 2006; Milliken i sur., 2003; Pinder i Harlos, 2001, prema Rai i Agarwal, 2018). Iz perspektive teorije očuvanja resursa, verbaliziranje viktimizacije samo po sebi obično dolazi uz osobni trošak i rizik jer zahtijeva dodatni napor, vrijeme i energiju, a oni koji progovore riskiraju potencijalnim gubitkom resursa (Bolino i Turnley, 2005; Xu i sur., 2015, prema Rai i Agarwal, 2018). Odnosna šutnja odnosi se na šutnju čija je svrha izbjegavanje štete odnosima ili koja odražava

opće zabrinutosti u vezi s odnosima (Brinsfield, 2013, prema Rai i Agarwal, 2018), ali s nedostatkom altruističkih i suradničkih motiva (Dyne i sur., 2003, prema Rai i Agarwal, 2018). Istraživanja sugeriraju da osim gubitka poželjnih osobnih resursa ili profesionalnih prilika, verbalizacija može na neki način poremetiti dosadašnje stanje odnosa (LePine i Dyne, 1998, prema Rai i Agarwal, 2018). Također, može se narušiti odnos s autoritetom (Li i Sun, 2015, prema Rai i Agarwal, 2018), što zauzvrat zaposlenika može koštati više raspoloživih resursa, a može i dovesti do budućeg iscrpljivanja resursa (Ng i Feldman, 2012, prema Rai i Agarwal, 2018). Iz perspektive teorije očuvanja resursa, budući da su podređeni često ovisni o svojim nadređenima za resurse, sudjelovanje u ponašanjima koja će održati funkcionalni radni odnos isplativije je od sudjelovanja u ponašanjima koja imaju potencijal pogoršanja ili prekidanja odnosa (Tepper i sur., 2007, prema Rai i Agarwal, 2018). Neučinkovita šutnja odnosi se na opće uvjerenje da verbaliziranje neće biti korisno u poticanju promjena i neće pozitivno utjecati na situaciju (Brinsfield, 2013, prema Rai i Agarwal, 2018). Zaposlenici se upuštaju u neučinkovitu šutnju kao neizravni način pokazivanja iskrenog prihvaćanja organizacijskih okolnosti i odustajanja od nade u poboljšanje situacije (Pinder i Harlos, 2001; Dyne i sur., 2003, prema Rai i Agarwal, 2018). Kontinuirana i ustrajna zlostavljanja mogu dovesti do toga da zaposlenici vjeruju da su takvi negativni postupci neizbježni u njihovoj organizaciji ili da se njihovi rukovoditelji i organizacija ne žele baviti takvim problemima. Takva uvjerenja mogu negativno utjecati na njihovu percepciju vezano za moguća poboljšanja (D’Cruz i sur., 2014; Einarsen, 1999; Leymann, 1990; Lutgen-Sandvik, 2003, prema Rai i Agarwal, 2018). Prema teoriji očuvanja resursa, žrtve nasilja na radnom mjestu mogu usvojiti neučinkovitu šutnju kao sredstvo zaštite svojih resursa od daljnjeg iscrpljivanja. (Halbesleben i sur., 2014, prema Rai i Agarwal, 2018). Istraživanje je pokazalo da nezadovoljni zaposlenici uglavnom ne izražavaju svoje nezadovoljstvo i zabrinutost, jer ne misle da će to imati pozitivan utjecaj na situaciju (Wang i Hsieh, 2014; Withey i Cooper, 1989, prema Rai i Agarwal, 2018).

Šutnja zaposlenika na radnom mjestu nije samo uobičajena već i vrlo disfunkcionalna (Morrison, 2011; 2014, prema Rai i Agarwal, 2018). Šutnja je povezana sa širokim rasponom štetnih ishoda zaposlenika poput slabe posvećenosti, slabe motivacije, nezadovoljstva poslom, niske inovativnosti, cinizma itd. (Knoll i Dick, 2013a; Tangirala i Ramanujam, 2008; Vakola i Bouradas, 2005; Wang i Hsieh, 2013, Rai i Agarwal, 2018). Štoviše, uskraćivanje kritičnih informacija također koči organizaciju u pravovremenom identificiranju i ispravljanju problema i time sprečavanju daljnje štete (Morrison i Milliken, 2000; Milliken i Morrison, 2003; Tangirala i Ramanujam, 2008, prema Rai i Agarwal, 2018). Stoga je razumijevanje razloga

šutnje zaposlenika izuzetno važno za organizacije (Dedahanov i Rhee, 2015, prema Rai i Agarwal, 2018). Provedeno je vrlo malo istraživanja kako bi se utvrdilo zašto zaposlenici radije šute kao odgovor na zlostavljanje na radnom mjestu (Xu i sur., 2015, Rai i Agarwal, 2018). Rai i Agarwal (2018) proveli su istraživanje sa svrhom proučavanja odnosa između nasilnog ponašanja na radnom mjestu i šutnje zaposlenika te posredujuću uloge tzv. kršenja psihološkog ugovora (eng. *psychological contract violation*) na taj odnos, ali i u kojoj mjeri je to posredovanje moderirano postojanjem prijateljskih odnosa na radnom mjestu. Utvrdilo se da je nasilje na radnom mjestu pozitivno povezano sa šutnjom zaposlenika te da je toj povezanosti posredovalo kršenje psihološkog ugovora, koje se odnosi na negativnu percepciju zaposlenika o svojoj organizaciji te vrijednostima koje se zagovaraju. Također, rezultati su pokazali da je neizravan utjecaj nasilnog ponašanja na šutnju zaposlenika putem kršenja psihološkog ugovora imalo slabije posljedice na zaposlenike s visokom razinom prijateljstva na radnom mjestu.

Društvene mreže trenutno su vrlo snažno sredstvo za internetsko zlostavljanje i druge vrste uvredljivih ponašanja, a žrtve su često u prilično slabom položaju (Keipi i sur., 2017, prema Oksanen i sur., 2020). Budući da se upotreba društvenih mreža razlikuje od pojedinca do pojedinca, utjecaj internetskog maltretiranja može se također razlikovati. Keipi i sur. (2017, prema Oksanen i sur., 2020) tvrde kako se ljudi uključuju u „mjehuriće identiteta“ na društvenim mrežama (eng. *social media identity bubble*). Navedeni autori proučavali su psihološku stranu fenomena i nastojali pokazati kako ljudi koriste društvene medije za interakciju s drugima i potvrdu vlastitog identiteta. Ova potraga za identitetom može dovesti do balona identiteta koji uključuju bliskost s društvenim mrežama (društvena identifikacija), tendenciju interakcije s istomišljenicima i oslanjanje na informacije istomišljenika (pristranost informacija) (Kaakinen, Sirola, Savolainen i Oksanen, 2020, prema Oksanen i sur., 2020). Poput procesa društvenog identiteta općenito (Tajfel i Turner, 1979; Vignoles, 2011, prema Oksanen i sur., 2020), „mjehurići identiteta“ društvenih mreža uključuju različite psihosocijalne motive kao što su potraga za samopoštovanjem, društvenom pripadnošću i smanjenjem nesigurnosti. Oni koji su u mjehurićima identiteta na društvenim mrežama aktivniji su u dijeljenju sadržaja i svojih slika na društvenim mrežama i vjerojatnije su kompulzivni korisnici interneta (Kaakinen i sur., 2020, Oksanen i sur., 2020). Visoka internetska aktivnost također ih čini potencijalno ranjivijima. Prethodna istraživanja o internetskoj viktimizaciji pokazuju da je vjerojatnije da će aktivniji korisnici interneta biti viktimizirani (Costello, Hawdon, Rafiff i Grantham, 2016; Kaakinen, Keipi i sur., 2018; Keipi i sur., 2017; Näsi, Räsänen, Kaakinen, Keipi i Oksanen, 2017, prema Oksanen i sur., 2020). Dinamika identiteta oblikuje način na koji

ljudi reagiraju na negativna iskustva, zbog čega „mjehurići identiteta“ na društvenim mrežama mogu utjecati na potencijalne reakcije na viktimizaciju, primjerice pojedinci će snažnije reagirati na negativne socijalne procjene koje prijete važnim aspektima njihovog identiteta ili pozitivnom osjećaju sebe (Dickerson, Gruenewald i Kemeny, 2004; Dickerson i Kemeny, 2004, prema Oksanen i sur., 2020). Stoga internetska viktimizacija može biti štetnija kada su identiteti pojedinaca snažno određeni njihovim interakcijama na društvenim mrežama. Oksanen i sur. (2020) istražili su internetsko zlostavljanje na radnom mjestu koristeći dva uzorka iz Finske. Cilj je bio prvo analizirati rizike i zaštitne čimbenike povezane s internetskim zlostavljanjem na poslu. Prevalencija mjesečnog internetskog maltretiranja na poslu bila je relativno visoka, 12,61% u stručnim organizacijama i 17,39% u nacionalnom uzorku. Čak su i neki od najtežih oblika viktimizacije prevladavali u nacionalnim podacima. Nisu naišli na veće razlike između profesija, što ukazuje da se internetsko zlostavljanje na radnom mjestu odnosi na radnike u raznim poljima u Finskoj. Drugi dio analize pokazao je da su žrtve *cyber* maltretiranja prijavile psihološki distres, tehno-stres i radnu iscrpljenost. Ti su nalazi u skladu s prethodnim istraživačkim pronalascima internetskog maltretiranja na poslu (Farley i sur., 2015; Kowalski i sur., 2018; Snyman & Loh, 2015, prema Oksanen i sur., 2020). Isto tako, rezultati su pokazali da su ljudi koji se koriste društvenim mrežama na način na koji to upravlja njihovim identitetom, vjerojatnije će biti ranjiviji kad se suoče s internetskim zlostavljanjem (Oksanen i sur., 2020).

## 6.2. Utjecaj na organizaciju

Kako bi uvjerali organizacije da imaju više koristi od priznavanja i suprotstavljanja *mobbingu*, stručnjaci su htjeli identificirati različite posljedice i njihov utjecaj na ukupne troškove organizacije. Dva su se moguća ishoda privukla posebnu pozornost, a to su fluktuacija zaposlenika i izostajanje s posla. Žrtve su napuštale radno mjesto kao svjestan potez kako bi izbjegle nasilnika i ponižavajuću situaciju, tražeći druge poslovne mogućnosti ili bi bile prisiljene, odnosno natjerane da odu. Posljedično, organizaciji izravni troškovi rastu jer pojedince treba zamijeniti, a novog zaposlenika obučiti. Suprotno tome, odnos između nasilja i izostanka s radnog mjesta puno je slabiji. Iako *mobbing* narušava zdravlje žrtve, zbog čega se očekuje povećano izostajanje s radnog mjesta, istraživanja su pokazala da bi mnoge žrtve radije ostale na poslu, čak i kada se ne osjećaju dobro, kako bi izbjegle negativne posljedice (Convey i sur., 2016, prema Hoel i Vartia, 2018). Istraživanja o organizacijskom utjecaju *mobbinga* pokazala su da nasilna ponašanja na radnom mjestu također rezultiraju nižom razinom zadovoljstva poslom (Einarsen i Raknes, 1997, prema Hoel i Vartia, 2018), isključenjem ili

protjerivanjem s tržišta rada (Leymann, 1996, prema Hoel i Vartia, 2018), nižom predanošću poslu i većim opažanjem razina nepravde (Tepper, 2000, prema Hoel i Varti, 2018). Nasilni incidenti na radnom mjestu također imaju šire posljedice od onih koji su izravno uključeni. Istraživanje je pokazalo da svjedočenje nasilju može dovesti do straha od budućih nasilnih incidenata i kao takvo ima slične negativne učinke kao da su osobno napadnuti (Leather i sur., Di Martino i sur., 2003). Nekoliko je istraživanja otkrilo „efekt talasa“ (eng. *ripple effect*) na svjedoke, pri čemu je znatan broj njih napustio svoju organizaciju (svaki peti ispitanik) kao odgovor na iskustvo nasilja (UNISON, 1997; 2000, prema Di Martino i sur., 2003).

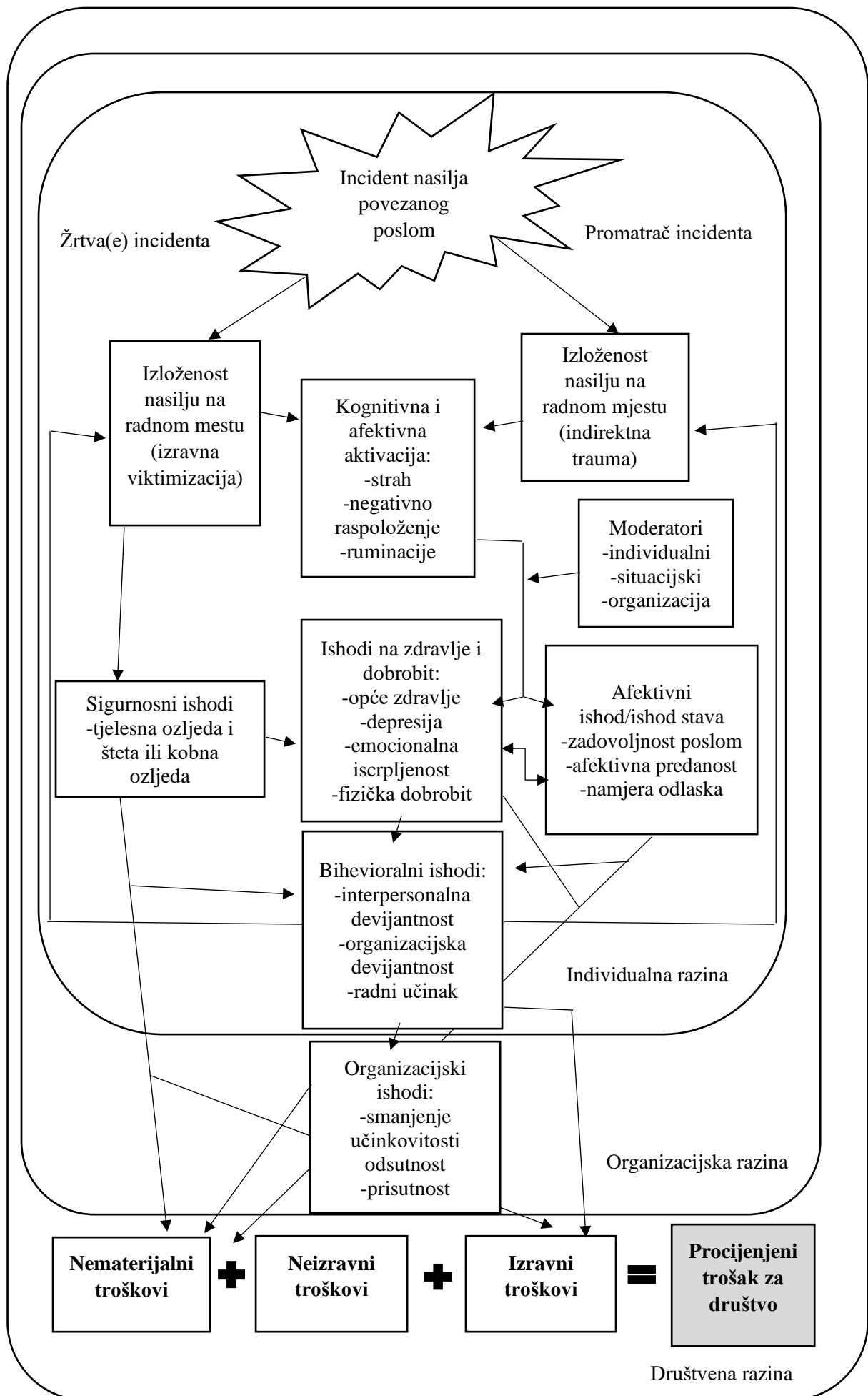
Do sada ne postoje točni izračuni troškova nasilja na radnom mjestu, a procjene ekonomskih učinaka znatno se razlikuju (Neuberger, 1999, prema Lorho i Hilp, 2001). Jedan od razloga za to su stvarne poteškoće u izračunavanju određenih troškova, primjerice onih koji su posljedica već spomenutog nedostatka povjerenja, općeg osjećaja nesigurnosti unutar radne skupine ili nedostatka individualnih napora. Drugi je razlog taj što se može uzeti u obzir više čimbenika: smanjena učinkovitost i produktivnost, povlačenja s dužnosti, izostajanje zbog teške bolesti i brza fluktuacija osoblja već su spomenuti kao mogući individualni učinci. Nadalje, mora se uzeti u obzir gubitak kvalitete proizvoda, gubitak imidža tvrtke i smanjenje broja klijenata (Međunarodna organizacija rada, 1998, prema Lorho i Hilp, 2001). Osim troškova za poslodavca, cijelo društvo mora snositi posljedice nasilja na radnom mjestu koje proizlaze iz troškova medicinskog i psihološkog liječenja, prijevremene mirovine i naknada zaposlenika.

Iako je statistička korelacija nasilnog ponašanja na radnom mjestu i produktivnosti zaposlenika skromna te ju je teško kvantificirati u novčanom smislu, gubitci produktivnosti vjerojatno će biti povezani sa smanjenom radnom učinkovitošću i kvalitetom proizvodnje, kao rezultat smanjenog radnog zadovoljstva i zalaganja. Nadalje, istraživanja ukazuju na pojavu dodatnih troškova, kao što su troškovi nastali u procesuiranju tužbi i parnica te troškovi nastali zbog negativnog publiciteta (Giga i sur., 2008, prema Hoel i Vartia, 2018). Kivimäki, Elovainio i Vahtera (2000, prema Matthiesen i Einarsen, 2010) proveli su istraživanje o *mobbingu* u dvjema finskim bolnicama čiji su rezultati pokazali da su godišnji troškovi, samo zbog nasilja na radnom mjestu, iznosili oko 125 tisuća funti. Sukladno tome, Sheehan i sur. (2001, prema Matthiesen i Einarsen, 2010) procijenili su troškove *mobbinga* u australskoj organizaciji između 600 tisuća i 3,6 milijuna dolara godišnje.

Istraživanja troškova bolesti (eng. *cost-of-illness*) vrsta su ekonomske analize čiji je cilj utvrditi i izmjeriti troškove povezane s pojavom i učinkom određene bolesti, bolesti ili pretrpljene štete u društvu (Byford i sur., 2000, prema Hassard, Teoh i Cox, 2019). Iz političke perspektive,

takve se procjene mogu koristiti za fiskalno određivanje veličine bolesti ili ozljede, opravdavanje interventnih programa, pomaganje u raspodjeli novčanih sredstava za istraživanje, pružanju osnove za stvaranje politika i planiranje inicijativa za prevenciju i kontrolu i pružanju ekonomskog okvira za evaluaciju programa (Rice, 2000, Hassard i sur., 2019). Takva istraživanja obično dijele troškove u tri odgovarajuće kategorije izravni, neizravni i nematerijalni troškovi (Dagenais i sur., 2008; Jo, 2014; Luppá i sur., 2007; Molinier i sur., 2008, prema Hassard i sur., 2019). Izravne troškove imaju zdravstveni sustav, obitelj, društvo i pojedinac (Dagenais i sur., 2008; Jo, 2014; Luppá i sur., 2007, prema Hassard i sur., 2019). Neizravni troškovi odnose se na gubitke produktivnosti zbog smrtnosti ili morbiditeta koje snosi pojedinac, obitelj, društvo ili poslodavac (Gold i sur., 1996, prema Hassard i sur., 2019). Nematerijalni troškovi odražavaju novčanu vrijednost propisanu za bol i patnju te doživljenu smanjenu kvalitetu života pogođene osobe ili skupine pojedinaca (Luppá i sur., 2007, prema Hassard i sur., 2019). Prema metodologiji se takva istraživanja mogu kategorizirati odozgo prema dolje ili odozdo prema gore (Drummond i sur., 2005; Larg i Moss, 2011, prema Hassard i sur., 2019). Pristup odozgo prema dolje temelji se na agregaciji stanovništva, a mjeri udio zdravstvenih problema koji su posljedica izloženosti bolesti ili rizičnom čimbeniku. Pristup odozdo prema gore koji se temelji na osobi, izračunava se procjenom troškova po slučaju i izvodom vrijednosti na nacionalnu razinu (Larg i Moss, 2011, prema Hassard i sur., 2019).

Hassard i sur. (2019) preveli su sustavnu analizu kako bi objedinili, saželi i procijenili istraživanja troškova bolesti. Na temelju dostupnih dokaza, primijetili su da se procijenjeni trošak nasilja na radnom mjestu kretao od 2,36 do 55,86 milijardi američkih dolara u različitim istraživanjima. Analizom se uočilo smanjenje stopa izloženosti fizičkom nasilju na radnom mjestu, no sve veća učestalost izloženosti psihološkom nasilju (npr. prijetnje ozljedom ili ozljedom ili fizičko zastrašivanje) (Eurofound, 2013, prema Hassard i sur., 2019).



Graf 2. Konceptualni model ljudskih, organizacijskih i ekonomskih troškova nasilja na radnom mjestu (Hassard i sur., 2019)

## 7. PREVENCIJA MOBBINGA

### 7.1. Tretman žrtava *mobbinga*

Iako je većina prijedloga za rješavanje problema *mobbinga* na individualnoj razini, kao što je pružanje savjetovanja žrtvama i počiniteljima, mali broj radova predlaže odgovarajući model ili pristup savjetovanja koji dokazuje učinkovitost tog rješenja (Einarsen i sur., 2010). Stručnjaci koji rade sa žrtvama *mobbinga* najčešće koriste konvencionalne terapijske strategije kako bi pružili podršku i olakšali simptome s kojima se žrtva suočava. Međutim, vrlo je vjerojatno da takva strategija neće biti dovoljna za olakšavanje simptoma jer neće spriječiti ponovnu pojavu *mobbinga* ili utjecati na dinamiku i način rada na radnom mjestu. Žrtve koje ostanu na radnom mjestu vjerojatno će biti ponovo viktimizirane jer se uvjeti koji su doveli do *mobbinga* nisu promijenili (Namie i Namie, 2004, prema Sperry i Duffy, 2009). Stoga je potrebno razmotriti korištenje alternativnih terapijskih strategija koje uzimaju u obzir sistemsku dinamiku radnog mjesta i pomažu žrtvi u pažljivom razmatranju njenih mogućnosti, a zatim u implementaciji odabrane opcije. Takve strategije pretpostavljaju da organizacijska dinamika ima značajan utjecaj na zaposlenike zbog mogućnosti poticanja, podržavanja ili pojačavanja pojave *mobbinga* u određenoj organizaciji. Također, pretpostavlja se da je terapeut dovoljno upoznat s dinamikom i stavovima određene organizacije i njihovim prethodnim reakcijama na nasilje na radnom mjestu. Terapeut može učinkovito raditi sa žrtvama, a da nije stručnjak za poslovno ponašanje i njenu procjenu, ali je važno da može prepoznati osnovne vrste nasilnog ponašanja i reakcije koje organizacije imaju na pojavu *mobbinga* (Sperry i Duffy, 2009).

S obzirom na to da se *mobbing* može proučavati kao pojava koja se može spriječiti, može se primijeniti prevencija na primarnoj, sekundarnoj i tercijarnoj razini (Hershcovis, Reich i Niven, 2015, prema Demirag i Ciftci, 2017). Primarna intervencija može se smatrati kao intervencija prije nego što se dogodi *mobbing*, gdje su sekundarne intervencije strategije suočavanja žrtava. Nadalje, tercijarne mjere usmjerene su na smanjenje štetnih učinaka nasilja. Strategije suočavanja usmjerene na probleme (poput aktivnog suočavanja, izravnog suočavanja i sl.) mogu se smatrati učinkovitijim načinom suočavanja nego strategije usmjerene na emocije (poput izbjegavanja, potiskivanja i sl.) (Wan den Brande, Baillien, De Witte, Elst i Godderis, 2016, prema Demirag i Ciftci, 2017). Iako ne postoje dokazi koji bi podupirali uspješnost određenog modela savjetovanja, Einarsen i sur. (2002) predlažu model s pet dijelova. Prema njima, savjetovanje započinje procjenom, tijekom koje terapeut i žrtva dogovaraju granice,



postavljaju ciljeve i općenito grade odnos. Nakon toga slijedi educiranje u kojem se identificiraju vještine na kojima se treba raditi i način na koji će se to postići. Treći dio je reduciranje simptoma i ostale intervencije, dok se u četvrtom dijelu radi na integraciji i razumijevanju, odnosno usvajanju mindfulness tehnika. Savjetovanje završava rehabilitacijom i povratkom na posao, tijekom kojeg se koriste tehnike vizualizacije, igranja uloga i slično.

Kako bi se žrtva lakše nosila sa stresom i skupila hrabrosti da podijeli svoje iskustvo s drugima i aktivno radila na promjeni svoje pozicije, nužno je podučiti ju strategijama prilagođavanja i aktivnog rješavanja problema (Janković, 2008, prema Laklija i Janković, 2010). Janković (2004) smatra kako bi se prevenciji *mobbinga* trebalo pristupiti s aspekta teorije socijalne razmjene, koja navodi kako se postupci i odnosi između pojedinaca procjenjuju na osnovi prepoznavanja prednosti i nedostataka. Prema toj teoriji pojedinac će moći aktivno pristupiti rješavanju problema zahvaljujući svijesti o vlastitim resursima, kao što su osjećaj kompetencije, znanja, moći, zaštićenosti, podrške unutar socijalne mreže i sl. Istraživanja pokazuju (Fleming i Harvey, 2002; Hockley, 2003a; 2003b, prema Laklija i Janković, 2010) da se žrtve *mobbinga* najčešće obraćaju svojim partnerima u potrazi za podrškom, stoga je osobito važno u prevenciji obratiti pozornost na njihove partnere i članove obitelji, ali i širu socijalnu mrežu pojedinca. U Njemačkoj se žrtve nasilja na radnom mjestu liječe u posebnim klinikama za liječenje od *mobbinga* u kojima tretman uključuje program intenzivne individualne terapije pružane tijekom nekoliko tjedana u kombinaciji s redovitim grupnim susretima. Evaluacijsko istraživanje ovog oblika tretmana pokazalo je pozitivne ishode, odnosno da je većina korisnika imala korist od liječenja (Schwickerath i Zapf, 2011, prema Hoel i Vartia, 2018).

Jedan od ključnih ciljeva preventivnog djelovanja je da uz pomoć i podršku terapeuta, na osnovi vlastitih resursa, žrtve objektivno sagledaju situaciju u kojoj se nalaze, nauče prilagoditi joj se, ali i prihvatiti vlastitu odgovornost i resurse koji će im omogućiti postizanje promjene (Hockley, 2003, prema Laklija i Janković, 2010). Također, važna je suradnja između terapeuta i žrtve kako bi se proučilo kako organizacija reagira na pojavu nasilja te koje su žrtvine mogućnosti, a zatim pružanje podrške donesenoj odluci i njenoj provedbi. Uloga terapeuta također može uključivati pomaganje žrtvi u povratku na posao ili surađivanje s odvjetnicima koji zastupaju žrtvu (Sperry i Duffy, 2009). U Danskoj se provodio dvogodišnji program rehabilitacije s nezaposlenim žrtvama *mobbinga*, uključujući i žrtve na dugotrajnom bolovanju. Program je uključivao psihološko savjetovanje, savjetovanje za posao, fizioterapiju te vježbanje s ciljem ispitivanja učinka takvog oblika rehabilitacije na zdravlje i dobrobit žrtava i vjerojatno njihova

povratka na radno mjesto. Utvrdilo se da program pomaže pri značajnom smanjenju psiholoških i psihosomatskih simptoma kod žrtava (Mikkelsen i Einarsen, 2006, prema Hoel i Vartia, 2018).

Lorho i Hilp (2001) navode kako je psihosocijalna rehabilitacija žrtve ostvarena korištenjem raznih metoda, naročito profesionalne rehabilitacije, psihoterapije, grupa samopomoći te medicinske terapije. Poslodavac ima obavezu, osim pružanja adekvatnih informacija i kontakata, redovito ispitivati radnu skupinu u kojoj se pojavilo nasilno ponašanje, posebice kada počinitelj i žrtva moraju zajedno raditi. Tehrani (2003, prema Beswick i sur., 2006) predlaže korištenje profesionalno obučениh savjetnika. Oni mogu koristiti razne tehnike poput brifinga, narativne terapije i kognitivne bihevioralne terapije, psihoterapije i grupa za samopomoć. Službe medicine rada mogu se također uključiti u analizu situacije klijenta, u ulozi posrednika ili u dizajniranju i pružanju obuke za sprječavanje zlostavljanja i oblikovanju politike (Vartia, Korppoo, Fallenius i Mattila, 2003, prema Beswick i sur., 2003).

Demirag i Ciftci (2017) navode kako bi pojedinac koji osjeća psihološko uznemiravanje, trebao procijeniti svoje trenutne okolnosti i poduzeti mjere kao što su izbjegavanje sukoba, obavještavanje višeg menadžmenta, ako napad dolazi od nadređenog te sakupljanje dokaza u obliku poruka, bilješki i e-mailova. Žrtve mogu potražiti pomoć od starijih kolega na visokom položaju ili kolega koji su zaštićeni te raznih sindikata, odnosno udruga za pomoć žrtvama *mobbinga* (primjerice Udruga za pomoć i edukaciju žrtava *mobbinga* ili Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju), pravnika, ako imaju pitanja pravne naravi, liječnika opće prakse, medicine rada, psihijatra ili psihologa. Najčešće se pružaju jedan ili više oblika pomoći, a to su informativni razgovori, tijekom kojih stručnjaci savjetuju pojedinca o tome što je *mobbing*, individualne psihoterapije te grupe samopomoći.

Udruga za pomoć i edukaciju žrtava *mobbinga* osnovana je u Zagrebu 2004. godine, a njene djelatnosti uključuju provođenje programa psihosocijalne pomoći za žrtve *mobbinga*, održavanje radionica i predavanja stručnih osoba te organiziranje seminara, edukacije i savjetodavna pomoć, izdavanje brošura i drugih publikacija iz područja djelatnosti Udruge, izvještavanje javnosti o problemu *mobbinga* te sudjelovanje na domaćim i stranim skupovima i seminarima (Udruga za pomoć i edukaciju žrtava *mobbinga*, 2020). U udruzi volonterski rade stručnjaci različitih profesija, a na telefonskim linijama rade volonteri koji su educirani za pružanje potrebnih informacija osobi koja se Udruzi obratila za pomoć. Udruga također pruža individualnu psihosocijalnu podršku, za koju je zadužena socijalna pedagoginja, te edukacije o načinu rješavanja problema *mobbinga*. Jedan od najvažnijih projekata Udruge, koji je bio sufinanciran od strane Europske unije je “Pravo na rad bez *mobbinga*” čiji je glavni cilj bio

jačanje suradnje između javnog sektora, akademske zajednice i civilnog društva u Hrvatskoj, kako bi se podigla učinkovitost zaštite ljudskih prava. Isto tako, radilo se na uvođenju novih alata i metoda koje će koristiti regionalne i lokalne vlasti te organizacije civilnog društva u zaštiti žrtava *mobbinga*, ali i podizanju njihovih kapaciteta i sposobnosti. U sklopu navedenog projekta, Udruga je objavila i Priručnik o diskriminaciji i *mobbingu* na radnom mjestu (Bodiroga-Vukobrat, Frančišković i Pernar, 2008, prema Papac i Švaco, 2018).

Osim navedene Udruge, u Centru za kognitivno bihevioralnu terapiju rade stručnjaci iz područja kliničke i savjetodavne psihologije koji imaju dugogodišnje iskustvo u prepoznavanju i tretiranju raznih psihičkih smetnji, uključujući i *mobbing*. Također, pružaju razne oblike terapije, kao što su kognitivno-bihevioralna terapija, EMDR terapija, virtualno izlaganje te mindfulness (Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju, 2020).

### 7.2. Prevencija *mobbinga* na razini organizacije

Što se tiče praktičnih pristupa koji se koriste u prevenciji i upravljanju rizicima zaštite na radu, obično se razlikuju primarna, sekundarna i tercijarna prevencija te razina intervencija koje se odnose na razinu društva/politike, razinu organizacije/poslodavca, razinu radnog mjesta/radnog tima/radnog zadatka i individualnu razinu (Vartia i Leka, 2011, prema Hoel i Vartia, 2018). Intervencije na primarnoj razini proaktivne su prirode, što znači da im je cilj spriječiti pojavu štetne situacije. Cilj sekundarnih intervencija je preokrenuti, smanjiti, usporiti ili zaustaviti napredovanje štetne situacije ili loših učinaka na zdravlje te povećati resurse pojedinaca. Intervencije na trećoj razini su rehabilitacijske prirode s ciljem smanjenja negativnih utjecaja, poboljšanje zdravlja i dobrobit pojedinca, kao i osiguravanje sigurnog i zdravog radnog mjesta (Hoel i Vartia, 2018).

Tablica 5. Pregled intervencija za upravljanje *mobbingom* (Hoel i Vartia, 2018)

RAZINA INTERVENCIJE	PRIMARNA PREVENCIJA	SEKUNDARNA PREVENCIJA	TERCIJARNA PREVENCIJA
<b>Društvo/ politika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zakonodavstvo i propisi</li> <li>• kolektivni ugovori,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sudski sporovi</li> <li>• industrijski tribunal<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnosti za rehabilitaciju</li> </ul>

<sup>1</sup> (eng. industrial tribunal, employment tribunal) Javna tijela u Ujedinjenom Kraljevstvu koja imaju zakonsku nadležnost za rješavanja različitih vrsta sporova između poslodavaca i zaposlenika („Employment tribunal“, bez dat.)

	ugovori dionika		
<b>Organizacija/ poslodavac</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• provođenje organizacijskih politika</li> <li>• postupci za trenutačno rješavanje</li> <li>• zagovaranje pravednosti, dostojanstva i poštovanje</li> <li>• postavljanje normi ponašanja</li> <li>• educiranje upravitelja</li> <li>• provođenje anketa i analiza rizika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postupci za upravljanje situacijom</li> <li>• ispitivanje prigovora</li> <li>• mogućnosti za posredovanjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijski ugovori</li> <li>• ugovori o zaštiti na radu</li> <li>• zdravstveno osiguranje</li> </ul>
<b>Radno mjesto/ radni tim/radni zadatak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promjena psihosocijalnog radnog okruženja</li> <li>• edukacija osoblja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• edukacije o rješavanju sukoba</li> <li>• ispitivanje slučajeva pojave nasilja na radnom mjestu</li> <li>• podizanje svijesti o pojavi</li> <li>• posredovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grupni programi oporavka</li> </ul>

<b>Individualno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• edukacije</li> <li>• podizanje svijesti</li> <li>• prava i odgovornosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• savjetovanje</li> <li>• socijalna podrška</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reintegracija/nadzor</li> <li>• terapija/savjetovanje</li> <li>• liječenje fizičkom aktivnošću</li> </ul>
---------------------	---	---	--

Provedbom organizacijske politike poticalo bi se na potpisivanje sporazuma kojim bi se regulirali prigovori o nasilju na radnom mjestu pomoću postupaka kojim se barem minimalno osigurava tajnost podataka kako bi se zaštitilo dostojanstvo i privatnost zaposlenika, istraživanje i rješavanje prigovora bez nepotrebnog odgađanja, nepristranost i pravednost, detaljno potkrepljivanje žalbi, netolerancija na lažne optužbe, mogućnost korištenja vanjskih suradnika, odgovarajuće disciplinske mjere počinitelja te pružanje podrške i pomoći žrtvi. U takvom sporazumu ističu se dva načela. Prvo, kako bi bilo koja istraga bila pravedna, navodnim počiniteljima mora se pružiti pristup svim informacijama koje se odnose na njih, kako bi se osigurala mogućnost adekvatne obrane. Drugo, povjerljivost podataka se poštuje, ali se dopušta pristup informacijama strankama koje su izravno uključene u slučaj, što je od iznimne važnosti s obzirom na to da se u suprotnome navodni počinitelj ne bi mogao braniti (Hoel i Vartia, 2018).

Politike i postupci za suzbijanje nasilja na radnom mjestu i osposobljavanje za njihovu opravdanu primjenu, naročito one koje su usmjerene na rukovodeći tim, najčešće su mjere koje preporučuju stručnjaci ili zdravstvene vlasti. Organizacijska politika je izjava o namjeri (eng. *statement of intent*) kojom poslodavac pokazuje predanost rješavanju nasilja na radnom mjestu. Takve politike, s već dogovorenim postupcima, prisiljavaju poslodavca na pošteno i etično rješavanje problema nasilja (Hoel i Vartia, 2018; Duffy, 2009). Postoje određene značajke koje se smatraju ključnima za učinkovitu provedbu organizacijske politike, a to su izjava o namjeri, jasna definicija nasilja i primjeri neprihvatljivog ponašanja, referenca na zakonske odredbe koje su utjecale na kreiranje i provedbu politike, pojašnjenje uloga i odgovornosti svih zaposlenika, integracija postupaka koji reguliraju formalna i neformalna ponašanja, dostupni oblici podrške žrtvama i počiniteljima te mjere za praćenje i procjenu provedenih politika (Rayner i Lewis, 2011; PRIMA-EF, 2008, prema Hoel i Vartia, 2018). Propisi koji reguliraju nasilje na radnom mjestu trebali bi dopuštati mogućnost podnošenja detaljnijih i nijansiranih pritužbi, kako se ne bi prisiljavalo žrtve na označavanje svojih navoda kao maltretiranje ili uznemiravanje. Ako se

postave previsoki standardi za podnošenje žalbi, žrtva se može bojati da će počinitelji biti prestrogo kažnjeni, a samo imaju potrebu da ponašanje prestane. Zato bi prvi korak trebao biti neformalan, odnosno netko do zaposlenika trebao bi pristupiti počinitelju i preispitati njegovo ponašanje. Nakon toga se može provesti detaljnija istraga, a ako je prikladno, mogu se koristiti i disciplinski postupci (Beswick i sur., 2006). Također, nepotrebno etiketiranje može izazvati eskalaciju sukoba, što će otežati postizanje bilo kakvog dugotrajnog rješenja. Nužno je pružanje učinkovite obuke menadžerima o nasilju na radnom mjestu, naglašavajući njihovu ulogu u prevenciji i suočavanju s problemom, ako do njega dođe. Uvodne obuke za nove članove osoblja trebaju sadržavati informacije o politikama nasilja, naglašavajući prava i odgovornosti zaposlenika. Edukacije za menadžment smatraju se jednom od ključnih mjera u suzbijanju nasilja na radnom mjestu. Obuka menadžmenta i zaposlenika, kao i obuka za predstavnike sigurnosti koriste se za povećanje opće svijesti o nasilju, njegovim uzročnicima i posljedicama te čine ključni dio bilo kojeg preventivnog projekta. U smislu sprečavanja maltretiranja i uznemiravanja članova rizičnih skupina, mora se osvijestiti prisutnost i potaknuti na suprotstavljanje postojanju stereotipa i predrasuda, uključujući i takozvana *nesvjesna pristranost*. Kao dio takvih napora članovima rizičnih skupina mora se dati veći glas na radnom mjestu, primjerice uspostavljanjem mreža ili grupa za pružanje resursa zaposlenicima. Neki pak tvrde da su najučinkovitije mreže koje također prihvaćaju članove većinskih skupina kako bi se potaknulo međusobno razumijevanje i podrška (Hoel i Vartia, 2018).

Tehrani (2003, prema Beswick i sur., 2006) predlaže korištenje savjetodavnih stručnjaka koji mogu biti zaposleni od širokog spektra organizacija kao unutarnji i vanjski savjetnici, a fokusiraju se na ulogu i funkciju raznih individualnih čimbenika kako bi poboljšali kvalitetu radnog života te sadrže jedinstveni skup vještina s kojima mogu primijeniti intervencije. Te jedinstvene vještine i sposobnosti uključuju dubinsko razumijevanje osobnosti, testiranje i ocjenjivanje te primjenu tih koncepata na odabir, podučavanje i upravljanje učinkom (Sinangil i Avallone, 2002, prema Ferris, 2009). Stoga, takvi stručnjaci, ne samo da mogu procjenjivati i liječiti pojedince, mogu i rješavati probleme na razini organizacije. Savjetodavni stručnjaci mogu pomoći organizaciji u upoznavanju *mobbingsa*, najčešće kroz održavanje edukativnih radionica tijekom kojih se bave konceptom, posljedicama i načinima upravljanja pojavom. Savjetodavni stručnjaci trebali bi poticati svaku organizaciju da razvije organizacijsku politiku i obučiti svoje osoblje u odjelu za ljudske resurse, kao i svo vodeće osoblje u prepoznavanju i upravljanju nasiljem i *mobbingsom*. Također, trebali bi potaknuti organizaciju da takvu obuku pruži i zaposlenicima. Richards i Daley (2003, prema Ferris, 2009) pružaju detalje za razvoj

politike i njenu provedbu te praćenje. Često su korisne poludnevne radionice tijekom kojih se radi na formiranju politike, čime se osigurava sudjelovanje u procesu i prilagođava politiku svakoj organizaciji. Radionice su interaktivne i uključuju sudionike u definiranju nasilja i *mobbinga*, navođenju neprihvatljivih ponašanja, razvoju resursa za pomoć pojedincima i stvaranju posljedica u skladu s drugim organizacijskim politikama. Za upravitelje i osoblje odjela za ljudske resurse, mogu se pružiti dodatne edukacije u obliku razvoja vještina kao što su konstruktivno rješavanje sukoba, aktivno slušanje i upravljanje radnom učinkovitošću. Ovakvi bi treninzi trebali pružiti znanje o tome kako istražiti navode o maltretiranju i *mobbingu*. Također, edukacije mogu olakšati polaznicima ispitivanje vlastitih stavova o maltretiranju i *mobbingu* te bi trebale predstaviti primjere onoga što se smatra nasilnim ponašanjem na radnom mjestu, a što ne. Obuka bi također trebala sadržavati primjere adresiranja žalbi na podržavajući način te utvrđivanje uloge istražitelja da utvrđuju činjenice i donose odluku o legitimnosti žalbe na temelju utvrđenih činjenica. Neke od vještina potrebnih za istraživanje žalbi su sposobnost vođenja evidencije i čuvanja povjerljivosti, mogućnost pravovremene istrage i izvještavanja, vještine pisanja izvještaja, vještine aktivnog slušanja, strategije smanjenja štete, odnosno štíćenje navodne žrtve dok istraga i odluka ne budu donesene te sposobnost donošenja odluke koje odražavaju pravdu (Ferris, 2009).

Salin (2009, prema Ferris, 2009) identificira četiri mjere koje organizacija može poduzeti kad se bavi nasiljem i *mobbingom*. Prva mjera koju ovaj autor navodi je postupak pomirenja ili razgovora s uključenim stranama, što može biti korisno ako se provede rano u procesu maltretiranja i *mobbinga*. Drugo, predlaže premještanje žrtve ili počinitelja kako bi se zaštitila žrtva pomoću fizičke udaljenosti. Treće, predlaže mjere kažnjavanja, poput ukidanja promaknuća. Kaznene mjere, iako se rijetko koriste, mogu djelovati zastrašujuće drugim zaposlenicima i vratiti osjećaj pravde. Kao još jednu od mjera, predlaže izbjegavanje akcije. Kao dodatne strategije rješavanja problema nasilja na radnom mjestu, spominje se tzv. vršnjački slušatelji koji su obučeni za pružanje pomoći i podrške žrtvama *mobbinga* ili vanjskih suradnika, kao što su medijatori, uključivanje počinitelja u obavezno savjetovanje te educiranje upravitelja (Vega i Comer, 2005; Einarsen, Raknes i Matthiesen, 1994, prema Gumbus i Meglich, 2012). Mnogi stručnjaci smatraju da je medijacija prikladna intervencija za nasilje i *mobbing* (Duffy, 2009). No, Ferris (2009) smatra kako u tim slučajevima, medijacija često ili propadne ili dodatno oštetiti žrtvu. Razloga za takav neuspjeh može biti nekoliko. Prvo, posredovanje može poduzeti netko tko nije vješt u posredovanju ili netko tko nije upoznat s nijansama nasilja i *mobbinga*. Drugo, većinom postoji razlika u moći između žrtve i počinitelja.

Stoga će jedna stranka u posredovanju vjerojatno biti u nepovoljnom položaju. Ako dođe do posredovanja, bilo bi pametno da se sa svakom uključenom osobom razgovara odvojeno kako bi se utvrdio pristanak i želja za takvim postupkom, kako bi se pružilo razumijevanje i riješio bilo koji strah koji postoji zbog postupka, te kako bi se utvrdila psihološka sposobnost za sudjelovanje u takvom procesu. Žrtve su često psihološki vrlo osjetljive i možda nemaju potrebnu otpornost za sudjelovanje. Počinitelji pak mogu biti vrlo ljuti i možda će im trebati treninzi kako bi razgovarali o svom položaju bez daljnje agresije. Predstavnik organizacije također može pitati savjetodavnog stručnjaka koje mjere organizacija može poduzeti nakon što se odluči da je došlo do nasilja ili *mobbinga*.

Lorho i Hilp (2001) navode nekoliko koraka koji se mogu poduzeti s ciljem prevencije *mobbinga*. Prema njima najdokazanija metoda je opće informiranje zaposlenika o pojavi, pomoću izdavanja letaka i plakata koji sadrže informacije o pravima i obavezama zaposlenika, ali i upozoravaju na opasnosti nasilja na radnom mjestu. Također, autori smatraju kako se mogu objavljivati članci u novinama ili internetskim stranicama organizacije, prikazivati informativni video zapisi, održavati predavanja i diskusije o pojavi ili jednostavno spominjati problem *mobbinga* na raznim skupovima. Sustavno prikupljanje podataka o prisutnosti nasilnog ponašanja u organizaciji također smatraju jednom od metoda prevencije. To se postiže pomoću provođenja istraživanja, primjerice anketa koje ispituju zadovoljstvo radnom atmosferom. Osim anketa, održavaju se individualni razgovori sa zaposlenicima o problemu nasilja na radnom mjestu, posebice sa zaposlenicima koji češće izostaju s posla. Također, dodatno se educira i informira upraviteljstvo zbog olakšanog prepoznavanja nasilnog ponašanja, postavljaju se organizacijske politike kojima se imenuju pojedinci zaduženi za rješavanje problema *mobbinga*, olakšavaju postupci za prijavljivanje i bilježenje incidenata, razvijaju procedure za istraživanje slučajeva nasilnog ponašanja, ali disciplinske i rehabilitacijske mjere za počinitelje, vode obavezne grupne rasprave te se sklapaju ugovori koji reguliraju nasilje na radnom mjestu. Kao krajnju metodu navode reorganizaciju rada i odgovornosti kako ne bi došlo do preklapanja radnih odgovornosti, što može rezultirati konfliktom i natjecateljskim ponašanjem. Što se tiče počinitelja, autori navode kako je sprječavanje njihovog djelovanja jedan od glavnih zadataka zakonodavstva. Međutim, postojeći radovi pretežito se fokusiraju na pravne mogućnosti prema postojećim zakonima, ali ne navode nove i bolje prijedloge za pravno djelovanje. Posredovanje se predlaže kao metoda okončavanja nasilnog ponašanja. Slično tome, Svobodová (2008, prema Divincová i Siváková, 2014) utvrđuje niz preventivnih mjera koje bi mogle biti korisne u prevenciji *mobbinga*, započinje odabirom zaposlenika koji ne smije imati



sklonosti agresiji i nepovoljnom ponašanju. Osim toga, za nove zaposlenike trebao bi biti dostupan mentor koji bi zadržavao zaposlenike pod nekom vrstom 'zaštitne ruke'. Neizbježno u borbi protiv *mobbinga* trebalo bi biti stalno praćenje odnosa na radnom mjestu, uključujući redoviti sastanci ili upitnici.

Iako se koristi kao najčešći odgovor na pojavu *mobbinga*, priznaje se da uvođenje organizacijskih politika nije uvijek učinkovito. Tipični nedostaci koji se pronalaze u tim politikama su nedovoljno komuniciranje, neuključenost opisivanja politike u obuku novih zaposlenika, needuciranost ključnog osoblja prije provedbe, korištenje nestručnog ili nejasnog jezika, nejasna provedba evaluacije te nejasno definiranje osobe kojoj se podnose pritužbe (Rayner i Lewis, 2011, prema Hoel i Vartia, 2018). Unatoč tome, Beale i Hoel (2011) smatraju kako organizacije i poslodavci imaju više koristi od nasilja na radnom mjesto nego od njegove prevencije. Navode kako postojeće organizacijske politike nisu dokazale svoju učinkovitost jer kako bi djelovale, trebale bi preispitivati temeljne interese organizacije što osporava bit kapitalističkog radnog odnosa te uzrokuje veće troškove nego *mobbing*.

## 8. ZAKLJUČAK

U posljednja su dva desetljeća istraživači postigli značajan napredak u pojašnjavanju pojma *mobbinga*, postavljanju okvira i razvijanju teorijskih objašnjenja. Postoji bolje razumijevanje njegove rasprostranjenosti, uzročnika te negativnih učinaka na sve uključene. Međutim, ostaju mnogi izazovi, posebice u pronalaženju djelotvornih strategija prevencije *mobbinga*. Na hrvatskom području se stječe dojam nedovoljne istraženosti ovog fenomena, kao i neinformiranosti šire javnosti. Sukladno tome, cilj ovog rada bio je pregled aktualnih spoznaja o *mobbingu* pomoću analize dostupne inozemne i domaće znanstvene i stručne literature, počevši od razumijevanja pojma i njegovog razgraničavanja, pojavnim oblicima *mobbinga*, zakonskom definiranju, istraživanja individualnih i organizacijskih korelata *mobbinga* i njegovih posljedica te mogućih preventivskih strategija.

Iako stručnjaci primjenjuju širok raspon pojmova za opisivanje nasilnog ponašanja na radnome mjestu, svi termini odnose se na isti fenomen, a to je sustavno negativno ponašanje prema suradniku koje može uzrokovati ozbiljne socijalne, psihološke i psihosomatske probleme kod žrtve. Isto tako postoje određene zajedničke karakteristike koje ukazuju na uključenost obrazaca ponavljajućih i dugotrajnih nasilnih verbalnih i neverbalnih interakcija, pomoću čega se ta ponašanja mogu lakše prepoznati. Postoje brojni oblici *mobbinga*, no pojava *cyberbullyinga* na radnom mjestu sa svojim zastrašujućim karakteristikama upućuje na stalni razvoj pojave i njeno praćenje svjetskih trendova. Stručnjaci različito opisuju razvoj procesa *mobbinga*, no usporedbom tih podjela, može se zaključiti kako se radi o sličnim fazama razvoja, što omogućuje lakše prepoznavanje i pravovremeno interveniranje. Sukladno tome, Europska unija i Republika Hrvatska uredili su zadovoljavajuće zakonodavstvo, s obzirom na stalni razvoj i nestabilnost pojave. No, izazovi leže u dokazivanju prisutnosti ove pojave, odnosno žrtve često prekasno shvate situaciju u kojoj se nalaze zbog neinformiranosti o *mobbingu* i svojim pravima. Slijedom toga, žrtve nemaju mogućnost dokazivanja svoje viktimizacije, kao i sakupljanja svjedoka koji često ne žele sudjelovati iz straha. U istraživanjima *mobbinga* koriste se različite metode mjerenja te različiti mjerni instrumenti, što rezultira varirajućim podacima između, ali i unutar pojedinih zemalja. Također, postoje poteškoće u uspoređivanju statističkih podataka ili rezultata ispitivanja raširenosti i izloženosti različitim oblicima nasilnog ponašanja i uznemiravanja između različitih zemalja. Pokazalo se da različiti načini mjerenja prevalencije nasilja daju različite rezultate. Iako je u Hrvatskoj proveden mali broj istraživanja o incidenciji *mobbinga*, radi se na razvoju hrvatskih verzija instrumenata za mjerenje što omogućuje njihovu primjenu u različitim radnim sredinama i organizacijama sa svrhom ranog otkrivanja učestalosti

ovog problema U analiziranoj literaturi navode se kontradiktorna obilježja žrtava i počinitelja što ukazuje na nemogućnost oslanjanja na mjere suzbijanja nasilnog ponašanja na radnom mjestu koje se temelje na korelatima individualnih karakteristika. Obilježja organizacije, odnosno radnog mjesta, pokazala su se kao dosljedna, zbog čega je potrebno prevenciju usmjeriti na razinu organizacije. Ta prevencija odnosila bi se na uvođenje organizacijskih politika kojima bi se reguliralo nepovoljno ponašanje, nagrađivala kvalitetna suradnja zaposlenika te sankcioniralo loše ponašanje. Isto tako, postoji potreba za edukacijom svog osoblja o pojavi i tehnikama vođenja, ali i informiranje zaposlenika o vanjskim kontaktima kojima se mogu obratiti za pomoć. Vanjski suradnici bi osigurali objektivnost i povjerljivost podataka. U organizacijama čiji se rad bazira na timskoj suradnji, prilikom zapošljavanja bi se trebala raditi procjena kako bi se osiguralo zapošljavanje osoba s karakteristikama koje odgovaraju tom načinu rada. Nadalje, iz literature je vidljivo kako tretman žrtava na međunarodnoj razini i hrvatskom području uključuje razne oblike pomoći, od individualnog tretmana i savjetovanja, grupa samopomoći, pravne pomoći, do farmakoterapije. Isto tako, koristi se interdisciplinarni pristup, odnosno sudjelovanje raznih stručnjaka, uključujući liječnike, psihologe, socijalne radnike, pravnike te socijalne pedagoge. Socijalni pedagozi mogu obavljati tretman na razini žrtve, ali i počinitelja, pružajući pomoć i podršku u razvoju socijalnih i komunikacijskih vještina, vještina samokontrole, rješavanja sukoba te davanju povratnih informacija, isto kao i podizanju samopoštovanja. Nadalje, smatram kako bi se trebalo poticati daljnje istraživanje višerazinskih intervencijskih programa s obzirom na pozitivne rezultate koji su proizašli iz dosadašnjih istraživanja. Takvi bi se intervencijski programi trebali u većoj mjeri fokusirati na promatrače *mobbinga* i njihovu potencijalnu pozitivnu ulogu u sprječavanju nasilja. Iako literatura upozorava na prisutnost narcističkih i psihopatskih karakteristika kod pojedinih počinitelja, postoje oni pojedinci kojima je također potrebna pomoć i podrška, posebice u podizanju samopoštovanja i razvijanju socijalnih kompetencija te vještina adekvatnog reguliranja emocija. Kako bi prevencija *mobbinga* bila uspješna, potrebno je uključiti sve koji su došli u doticaj s pojavom, posebice one koji su bili pod direktnim utjecajem.

## 9. LITERATURA

1. Beal, D. i Hoel, H. (2011). Workplace Bullying and the Employment Relationship: Exploring Questions of Prevention, Control and Context. *Work, Employment and Society*, 25(1), 5–18. Preuzeto 3. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1177/0950017010389228>
2. Beswick, J., Gore, J. i Palferman, D. (2006). *Bullying at Work: A Review of the Literature*. Derbyshire: Health and Safety Laboratory.
3. Bešlagić, J., Hodžić, A. i Bajramović, E. (2014, rujan). *Posljedice mobbing-a, stresa i burn out-a na psihičko zdravlje zaposlenika*. Zaštita na rad i zaštita zdravlja, Zadar, Hrvatska. Preuzeto 3. siječnja 2021. s <https://www.researchgate.net/publication/327155954>
4. Branch, S., Ramsay, S. i Barker, M. (2013). Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280–299. Preuzeto 3. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x>
5. Budimir Šoško, G., Katavić, I. i Kopecki, D. (2016). Povezanost postojanja mobinga na radnom mjestu i uspješnog upravljanja organizacijom. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 6(1), 33-44. Preuzeto 22. siječnja 2021. s <https://hrcak.srce.hr/159131>
6. *Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju*. Pristupljeno 5. veljače 2021. na <https://kognitivno-bihevioralna-terapija-akm.hr/>
7. Chan, C. M. H., Wong, J. E., Yeap, L. L. L., Wee, L. H., Jamil, N. A. i Nantha, Y. S. (2019). Workplace bullying and psychological distress of employees across socioeconomic strata: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 19(608), 1-8. Preuzeto 22. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1186/s12889-019-6859-1>
8. Chirila, T. i Constantin, T. (2013). Understanding Workplace Bullying Phenomenon Through its Concepts: A Literature Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1175–1179. Preuzeto 3. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.722>
9. Cornoiu, T. S. i Gyorgy, M. (2013). Mobbing in Organizations. Benefits of Identifying the Phenomenon. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 708-712. Preuzeto 3. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.380>
10. Cowen Forssell, R. (2018). Gender and Organisational Position: Predicting Victimisation of Cyberbullying Behaviour in Working Life. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2045-2064. Preuzeto 26. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424018>

11. Crawshaw, L. (2009). Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 263–267. Preuzeto 22. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1037/a0016590>
12. Demirag, S. i Ciftci, S. (2017). Psychological Intimidation at Workplace (Mobbing). *Journal of Psychology & Psychotherapy*, 7(3), 1-4. Preuzeto 25. siječnja 2021. s <https://www.longdom.org/open-access/psychological-intimidation-at-workplace-mobbing-2161-0487-1000305.pdf>
13. Di Martino, V., Hoel, H. i Cooper, C. L. (2003). *Preventing Violence and Harassment in the Workplace*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Preuzeto 25. siječnja 2021. s <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2003/preventing-violence-and-harassment-in-the-workplace-report>
14. Divincová, A. i Siváková, B. (2014). Mobbing at Workplace and its Impact on Employee Performance. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8, 20-34. Preuzeto 22. siječnja 2021. s [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2014/2014\\_2\\_02.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2014/2014_2_02.pdf)
15. Duffy, M. (2009). Preventing Workplace Mobbing and Bullying with Effective Organizational Consultation, Policies, and Legislation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 242–262. Preuzeto 8. prosinca 2020. s <https://doi.org/10.1037/a0016578>
16. Duffy, M. i Sperry, L. (2014). *Overcoming Mobbing: A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying*. New York, NY: Oxford University Press.
17. Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16–27. Preuzeto 15. prosinca 2020. s <https://doi.org/10.1108/01437729910268588>
18. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. i Cooper, C. (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis.
19. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. i Cooper, C. (2010). *Bullying and Harassment in the Workplace : Developments in Theory, Research, and Practice* (2nd ed.). Boca Raton, FL: CRC Press.
20. Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å.B. i Nielsen, M.B. (2016) Climate for Conflict Management, Exposure to Workplace Bullying and Work Engagement: A

- Moderated Mediation Analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 1-22. Preuzeto 23. prosinca 2020. s <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216>
21. *Employment tribunal*. (bez dat.). U Wikipedia. Preuzeto 2. siječnja 2021. s [https://en.wikipedia.org/wiki/Employment\\_tribunal](https://en.wikipedia.org/wiki/Employment_tribunal)
22. Eurofound (2016). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Preuzeto 5. veljače 2021. s <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>
23. Feijó, F., Gräf, D. D., Pearce, N. i Fassa, A. G. (2019). Risk Factors for Workplace Bullying: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 1-25. Preuzeto 22. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.3390/ijerph16111945>
24. Ferris, P. A. (2009). The Role of the Consulting Psychologist in the Prevention, Detection, and Correction of Bullying and Mobbing in the Workplace. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 169-189. Preuzeto 9. prosinca 2020. s <https://doi.org/10.1037/a0016783>
25. Glambek, M., Skogstad, A. i Einarsen, S. (2018). Workplace Bullying, The Development of Job Insecurity and the Role of Laissez-Faire Leadership: A Two-Wave Moderated Mediation Study. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 32(3), 297–312. Preuzeto 4. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1427815>
26. Gumbus, A. i Meglich, P. (2012). Lean and Mean: Workplace Culture and the Prevention of Workplace Bullying. *The Journal of Applied Business and Economics*, 13(5), 11-20. Preuzeto 3. siječnja 2021. s [https://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=wcob\\_fac](https://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=wcob_fac)
27. Hallberg, L. R-M. i Strandmark, M. K. (2006). Health Consequences of Workplace Bullying: Experiences from the Perspective of Employees in the Public Service Sector. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 1(2), 109-119. Preuzeto 4. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1080/17482620600555664>
28. Hassard, J., Teoh, K.R.H. i Cox, T. (2019). Estimating the Economic Burden Posed by Work-Related Violence to Society: A Systematic Review of Cost-of-Illness Studies. *Safety*

- Science*, 116, 208-221. Preuzeto 22. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.03.013>
29. Hoel, H. i Vartia, M. (2018). *Bullying and Sexual Harassment at the Workplace, in Public Spaces, and in Political Life in the EU*. Brussels: European Parliament. Preuzeto 11. prosinca 2020. s <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/8b1bb35a-5801-11e8-ab41-01aa75ed71a1>
30. Hromatko, I. (2016). Kamenčić u cipeli: Dramsko-akcijsko istraživanje mobinga na radnom mjestu. *Socijalne teme: Časopis za pitanja socijalnog rada i srodnih znanosti*, 1(3), 113-142. Preuzeto 28. siječnja 2021. s <https://hrcak.srce.hr/176991>
31. Juras, D. (2016). Mobing i policija. *Policija i sigurnost*, 25(2), 131-152. Preuzeto 22. siječnja 2021. s <https://hrcak.srce.hr/164956>
32. Kazneni zakon, *Narodne novine*, 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17, 118/18, 126/19.
33. Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J. i Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Workplace Bullying and the Risk of Cardiovascular Disease and Depression. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(10), 779-783. Preuzeto 4. siječnja 2021. s <https://oem.bmj.com/content/60/10/779>
34. Koić, E. i Apostolovski, J. (2006). *Mobing.hr: najčešća pitanja i odgovori* (2. izd.). Zagreb: Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga Grad Zagreb, Gradski ured za rad, zdravstvo i socijalnu skrb. Preuzeto 21. listopada 2020. s <https://www.bib.irb.hr/433941>
35. Koić, E., Mustajbegović, J. i Ivezić, S. (2007). Zlostavljanje na poslu – mobing: preporuke za postupanje zdravstvene službe. *Medix*, 71, 107-110. Preuzeto 11. prosinca 2020. s <https://hrcak.srce.hr/21908>
36. Laklija, M. i Janković, J. (2010). Mobbing - osobni, obiteljski i radni problem i njegova prevencija. *Kriminologija i socijalna integracija*, 18, 65-77. Preuzeto 21. listopada 2020. s <https://hrcak.srce.hr/57984>
37. Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*. 5(2), 119-126. Preuzeto 11. prosinca 2020. s <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/2278952/>
38. Lorho, F. i Hilp, U. (2001). *Bullying at Work*. Luxembourg: European Parliament. Preuzeto 22. siječnja 2021. s [https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/soci/pdf/108\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/soci/pdf/108_en.pdf)

39. Matthiesen, S. B. i Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 13(2), 202-248. Preuzeto 21. listopada 2020. s <https://doi.org/10.1108/IJOTB-13-02-2010-B004>
40. Milczarek, M. (2010). *Workplace Violence and Harassment: a European Picture*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Preuzeto 22. siječnja 2021. s <https://osha.europa.eu/hr/publications/workplace-violence-and-harassment-european-picture>
41. Mulder, R., Bos, A. E. R., Pouwelse, M. i van Dam, K. (2016a). Workplace mobbing: How the victim's coping behaviour influences bystander responses. *The Journal of Social Psychology*, 156, 16-29. Preuzeto 27. listopada 2020. s <https://doi.org/10.1080/00224545.2016.1152213>
42. Mulder, R., Pouwelse, M., Lodewijckx, H., Bos, A. E. R. i van Dam, K. (2016b). Predictors of Antisocial and Prosocial Behaviour of Bystanders in Workplace Mobbing. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 26(3), 207-220. Preuzeto 30. studenog 2020. s <https://doi.org/10.1080/00224545.2016.1152213>
43. Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. i Einarsen, S. (2012). Longitudinal Relationships Between Workplace Bullying and Psychological Distress. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(1), 38-46. Preuzeto 4. siječnja 2021. s [https://www.sjweh.fi/show\\_abstract.php?abstract\\_id=3178](https://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3178)
44. Nolfé, G., Petrella, C., Blasi, F., Zontino, G. i Nolfé, G. (2007). Psychopathological Dimensions of Harassment in the Workplace (Mobbing). *International Journal of Mental Health*, 36(4), 67-85. Preuzeto 4. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.2753/IMH0020-7411360406>
45. Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Kaakinen, M. i Ellonen, N. (2020). Cyberbullying Victimization at Work: Social Media Identity Bubble Approach. *Computers in Human Behavior*, 109, 1-11. Preuzeto 22. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106363>
46. Ornstein, D., Plevan, B. i Tarasewicz, Y. (2011, prosinac). *Bullying, Harassment and Stress in the Workplace — A European Perspective*. Bullying, Harassment and Stress in the Workplace. Preuzeto 22. siječnja 2021. s



<https://www.internationallaborlaw.com/files/2013/01/Bullying-Harassment-and-Stress-in-the-workplace-A-European-Perspective.pdf>

47. Papac, F. i Švaco, M. (2018). Pravno-teorijski aspekti *mobbinga* i njegova pojava na tržištu rada. *Paragraf: časopis za pravna i društvena pitanja Pravnoga fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku*, 2(1), 223-246. Preuzeto 22. siječnja 2021. s <https://hrcak.srce.hr/207656>
48. Poredoš, D. i Kovač, M. (2005). Stres i psihološko zlostavljanje na radnom mjestu. *Ljetopis socijalnog rada*, 12(2), 333-346. Preuzeto 3. siječnja 2021. s <https://hrcak.srce.hr/2020>
49. Purcell, R., Pathe, M. i Mullen, P. E. (2004). Stalking: Defining and Prosecuting a New Category of Offending. *International Journal of Law and Psychiatry*, 27(2), 157-169. Preuzeto 4. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2004.01.006>
50. Radošević, Ž., Blažeka Kokorić, S. i Laklija, M. (2019). Faktorska struktura i metrijske karakteristike upitnika "Suočavanje s negativnim ponašanjima na radnom mjestu" na uzorku policijskih službenika i službenica. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 55(1), 13-25. Preuzeto 22. siječnja 2021. s <https://hrcak.srce.hr/223062>
51. Radošević, Ž., Britvić, D. i Tot, B. (2018). Faktorska struktura i deskriptivna obilježja hrvatske verzije revidiranog upitnika negativnih ponašanja (NAQ-R) na radnom mjestu na uzorku policijskih službenika u PU Splitsko-dalmatinskoj. *Kriminologija i socijalna integracija*, 26(1), 1-21. Preuzeto 22. siječnja 2021. s <https://hrcak.srce.hr/207532>
52. Rai, A. i Agarwal, U.A. (2018). Workplace Bullying and Employee Silence: A Moderated Mediation Model of Psychological Contract Violation and Workplace Friendship. *Personnel Review*, 47(1), 226-256. Preuzeto 22. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0071>
53. Rittossa, D. i Trbojević Palalić, M. (2007). Kaznenopravni pristup u problematici *mobbinga*. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*. 28 (2), 1325-1351. Preuzeto 16. studenog 2020. s <https://hrcak.srce.hr/25233>
54. Rodić, V. (2015). *Mobing kao radno-pravni i radno-sociološki fenomen* (Diplomski rad, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka). Preuzeto 31. siječnja 2021. s <http://univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2019/07/Pravni-fakultet-Rodi%C4%87-Vesna.pdf>

55. Rodić, V. (2016). Mobbing in Bosnia and Herzegovina and the member states of the European Union. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 144, 1-11. Preuzeto 22. siječnja 2021. na <https://doi.org/10.1088/1757-899X/144/1/012016>
56. Russo, A. i Popović, T. (2016). Agresivnost na radnom mjestu: sekundarna analiza istraživačke prakse u Hrvatskoj. *Sigurnost*, 58(2), 121-135. Preuzeto 27. siječnja 2021. s <https://hrcak.srce.hr/167692>
57. Salin, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232. Preuzeto 4. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
58. Shallcross, L. Ramsay, S. i Barker, M. (2013). Severe Workplace Conflict: The Experience of Mobbing. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 191-213. Preuzeto 22. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1111/ncmr.12011>
59. Shallcross, L., Sheehan, M. i Ramsay, S. (2008). Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 56-70. Preuzeto 22. prosinca 2021. s <http://hdl.handle.net/10072/23095>
60. Slavić, A. (2014). Ponašanja ravnatelja koja učitelji doživljavaju kao mobing. *Školski vjesnik*. 63 (3), 465-480. Preuzeto 21. listopada 2020. s <https://hrcak.srce.hr/136085>
61. Sperry, L. i Duffy, M. (2007). Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 15(4), 398-404. Preuzeto 3. siječnja 2021. s <https://doi.org/10.1177/1066480707305069>
62. Sperry, L. i Duffy, M. (2009). Workplace Mobbing: Family Dynamics and Therapeutic Considerations. *The American Journal of Family Therapy*, 37(5), 433-442. Preuzeto 8. prosinca 2020. s <https://doi.org/10.1080/01926180902945756>
63. Šoljan, I., Josipović-Jelić, Ž. i Jelić Kiš, A. (2008). Mobbing - zlostavljanje na radnome mjestu. *Arhiv za higijenu rada i toksikologiju*, 59(1), 37-42. Preuzeto 21. listopada 2020. s <https://hrcak.srce.hr/21863>
64. *Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga*. Pristupljeno 5. veljače 2021. na <https://mobbing.hr/>

65. Ustav Republike Hrvatske, *Narodne novine*, 56/90, 135/97, 08/90, 113/00, 124/, 28/01, 41/01, 55/01, 76/19, 85/10, 05/14.
66. Vartia, M., (2003). *Workplace Bullying : A study on the work environment, well-being and health* (Doktorska disertacija, University of Helsinki, Finska). Preuzeto 20. prosinca 2020. s <http://urn.fi/URN:ISBN:951-802-526-6>
67. Vasyaev, A. i Shestak, V. (2020). Cyberbullying i cyber-mobbing: pravna pitanja u praksi zemalja u razvoju. *Informatol*, 53(3-4), 140-156. Preuzeto 22. siječnja 2021. s <https://hrcak.srce.hr/249843>
68. Vinković, M. (2018). *Uzroci mobinga*. U Gović Penić, I., Koić, E., Vasiljević, S. i Vinković, M. (ur.). *Priručnik o diskriminaciji i mobingu na radnom mjestu (pravna i medicinska motrišta)* (str. 20). Zagreb: Sindikat naftnog gospodarstva i Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga. Preuzeto 18. prosinca 2020. s <https://www.bib.irb.hr/1080875>
69. Vojnović, N. (2006). *Mobbing u državnoj upravi*. U N. Bodiroga-Vukobrat, T. Frančičković, M. Pernar (ur.). *Mobbing* (str. 89-105). Rijeka: Društvo psihologa Primorsko-goranske županije. Preuzeto 21. listopada 2020. s <https://www.bib.irb.hr/874826>
70. Wynne, R., De Broeck, V., Vandebroek, K., Leka, S., Jain, A., Houtman, I., McDaid, D. i Park, A. (2014). *Promicanje mentalnog zdravlja na radnom mjestu: Smjernice za provedbu sveobuhvatnog pristupa*. Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije. Preuzeto 2. siječnja 2021. s <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c1358474-20f0-11e8-ac73-01aa75ed71a1/language-hr>
71. Zakon o radu, *Narodne novine*, 93/14, 127/17, 98/19.
72. Zakon o suzbijanju diskriminacije, *Narodne novine*, 85/08, 112/12.
73. Zapf, D. (1999). Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85. Preuzeto 12. prosinca 2020. s <https://doi.org/10.1108/01437729910268669>