

Observation

MOBBING - ZLOSTAVLJANJE NA RADNOME MJESTU

Ivana ŠOLJAN¹, Željka JOSIPOVIĆ-JELIĆ² i Anita JELIĆ KIŠ³

*Europapress holding d.o.o.*¹, *Poliklinika Medikal*², *Centar za tehnologiju zaštite na radu Zagreb d.o.o.*³,
Zagreb, Hrvatska

Primljeno u rujnu 2007.

Prihvaćeno u siječnju 2008.

Mobbing odnosno zlostavljanje na radnome mjestu predstavlja neprijateljsku i neetičnu komunikaciju, koja je sustavno usmjerena od jednoga ili više pojedinaca prema, uglavnom, jednom pojedincu, koji je zbog *mobbinga* gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan ili se ne može obraniti te držan u njoj s pomoću stalnih zlostavljačkih (mobinških) aktivnosti. U članku je obrađeno nekoliko bitnih značajki zlostavljanja: ponašanja karakteristična za zlostavljača, organizacijski uzroci pojave, konflikt u poduzeću kao njegov povod, žrtva, izvanorganizacijski čimbenici njegova razvoja te posljedice zlostavljanja. Suvremeni poslovni svijet je kompleksan, dinamičan i promjenljiv te zahtijeva sve veću umješnost i sposobnost prilagodbe. Sukobi su dakako neizbježan dio svake organizacije, ali ih je menadžment dužan pravodobno prepoznati i njima upravljati radi sprječavanja štetnih posljedica za produktivnost i troškove poduzeća, radi zaštite zaposlenika te suzbijanja psihičkih i tjelesnih poremećaja koji nastaju psihičkim nasiljem i iskrivljenim oblikom ponašanja kakav je mobbing. On je problem suvremenog društva, nov i u nas nedostatno istražen oblik kršenja ljudskih prava. Zbiva se uglavnom na psihološkoj razini, negativno utječe na zdravlje i život, kvalitetu rada, proizvodnju i pružanje usluga, produktivnost i profitabilnost te značajno utječe na ekonomske gubitke u zajednici. Zlostavljanje na radnome mjestu treba rješavati multidisciplinarno: inicirajući zajedničke aktivnosti zaposlenika i uprave, uključujući medicinske stručnjake, pravnike, pa i društvenu zajednicu u cjelini. Što se u organizaciji više teži izvrsnosti koja se temelji na povjerenju i radnoj etici, to je veća vjerojatnost njegovog sprječavanja i rješavanja.

KLJUČNE RIJEČI: *sukob, ugrožavanje ljudskih prava, psihički poremećaji, mobber, fizički poremećaji, psihološko zlostavljanje, žrtva*

Pitanje je što uzrokuje *mobbing* - zlostavljanje na radnome mjestu: jesu li to loši odnosi u radnoj organizaciji i sukobi koji neizbježno nastaju u svim ljudskim zajednicama, pa tako i u poslovnim organizacijama, ili je krivac čovjek koji zlostavlja, te snosi li žrtva dio odgovornosti?

Naziv *mobbing* izvedenica je od engleske riječi "mob" koja označava gomilu ljudi, svjetinu, a u *slengu* rulju i mafiju. Glagol "to mob" znači okupljati se u gomilu oko nekoga ili bučno nasnuti (1).

Prema jednom od najpoznatijih teoretičara *mobbinga*, njemačkom psihologu Heinzu Leymannu (2), *mobbing* podrazumijeva "psihološki teror na radnome mjestu, odnosi se na neprijateljsku i

neetičnu komunikaciju, koja je sustavno usmjerena od jednoga ili više pojedinaca prema, uglavnom, jednom pojedincu, koji je zbog *mobbinga* gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan ili se ne može obraniti te držan u njoj s pomoću stalnih zlostavljačkih (mobinških) aktivnosti. Te aktivnosti zbivaju se s visokom učestalošću (statistička definicija: barem jednom u tjednu) i u duljem razdoblju (statistička definicija: najmanje šest mjeseci). Zbog visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja to maltretiranje dovodi do značajne mentalne, psihosomatske i socijalne patnje."

Prema Jaški (3), *mobbing* je proces u kojem jedna ili više osoba smišljeno, ciljano, sustavno i trajno

psihički zlostavlja drugu ili više osoba, s isključivom namjerom njezina (njihova) uništenja, odnosno uklanjanja s radnog mjesta.

Definicija mobbinga navedena u francuskom Zakonu socijalne modernizacije iz 2002. godine glasi: "Mobbing je psihičko zlostavljanje koje se opetuje putem napada kojih je svrha ili posljedica degradacija radnih uvjeta, što može nanijeti štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, naškoditi tjelesnomu ili mentalnomu zdravlju ili kompromitirati žrtvinu profesionalnu budućnost" (4).

U članku je obrađeno nekoliko bitnih značajki zlostavljanja: ponašanja karakteristična za zlostavljača, organizacijski uzroci pojave, konflikt u poduzeću kao njegov povod, žrtva, izvanorganizacijski čimbenici njegova razvoja te posljedice zlostavljanja.

PONAŠANJA KARAKTERISTIČNA ZA ZLOSTAVLJANJE I ZLOSTAVLJAČA

Zlostavljanje na radnome mjestu očituje se na razini pojedinaca, skupine, radne organizacije i društva (5).

Zlostavljač ne poštuje žrtvu na osobnoj i profesionalnoj razini. Njegovo temeljno obilježje je patološko ponašanje karakteristično za osobe s poremećajem osobnosti. Zlostavljanje je prisutno u svim vrstama organizacija i u svim područjima gospodarstva te se može pojaviti u velikim i u malim poduzećima, u državnom i u privatnom vlasništvu. Opsežna istraživanja u skandinavskim zemljama pače pokazuju da je on učestaliji u neprofitnim organizacijama te u zdravstvu i u školstvu.

Mobbing nije vrsta organizacijskoga sukoba rješavanjem kojega se otvara prostor pozitivnim promjenama (6-8). Suprotno tomu, on je posljedica nerješavanja svakodnevnih sukoba i namjernog održavanja ozračja nerazumijevanja i neprijateljskih komunikacija.

Zlostavljač podcjenjuje žrtvin rad i stručnost, osobno ili pred drugima je kritizira, ismijava i ogovara te je ne tretira jednako kao kolege njezina ranga. Često je ignoriranje i kontroliranje žrtve uz ograničavanje kompetentnosti, kontrolu radnoga vremena, uz verbalne i neverbalne negativne poruke, te prijetnje gubitka posla ili statusa (uklanjanje s rukovodećeg mjesta, prisilno umirovljenje i sl.). Žrtva redovito ne može iskazati svoje sposobnosti, uskraćuju joj se informacije, onemogućuje njezino profesionalno usavršavanje te sprječava njezino napredovanje.

Na razini ustanove zlostavljanje se očituje onemogućavanjem društvenih odnosa te napadima na osobni ugled žrtve. Zlostavljač onemogućava profesionalne rasprave i iznošenje dilema i ne vodi računa o zaposlenicima, njihovim radnim uvjetima te zdravlju i zadovoljstvu na radnome mjestu. Stoga su međuljudski odnosi u radnoj organizaciji redovito loši te vlada ozračje straha, prisile i neprimjerene kontrole (6, 9).

Svi navedeni oblici ponašanja ne moraju biti prisutni istodobno da bi se govorilo o *mobbingu*, već je dovoljan bilo koji oblik takvoga ponašanja koji se opetuje u duljem razdoblju i pojavljuje u različitim intenzitetima i kombinacijama, radi se o maltretiranju i sustavnom zlostavljanju, odnosno o *mobbingu*.

Na razini društva zlostavljanje na radnome mjestu je nužno zakonski sankcionirati. U Hrvatskoj je u travnju 2007. zgotovljen Prijedlog zakona o sprječavanju zlostavljanja na radu, a u srpnju je odlučeno da će Odbor za ravnopravnost spolova Hrvatskoga sabora biti njegov predlagatelj (2). U praksi su pak rijetkost savjetovaništva, ambulante i ustanove kojima se žrtve mogu obratiti za pomoć, a djelatno je samo nekoliko udruga (10).

ORGANIZACIJSKI UZROCI ZLOSTAVLJANJA NA RADNOME MJESTU

U suodnosima zaposlenika i sukobima vrijednosti u organizacijama redovito nastaju brojne napetosti, koje rezultiraju sukobljavanjima. Ona, osim štetnih posljedica i troškova, imaju i pozitivne konotacije. Stoga se rukovoditelji katkada ne trude sukobe sasvim izbjeći, nego nastoje njima učinkovito upravljati sa svrhom povećanja organizacijske uspješnosti. *Mobbing* je, međutim, nedvojbeno organizacijski sukob koji ima samo štetne posljedice za uspješnost, učinkovitost i produktivnost organizacije.

U poduzećima gdje je zlostavljanje prisutno često je nekompetentnost uprave definirana kao tri "N" (nestručnost, neznanje i nesavjesnost), a rukovođenje se karakterizira kao "šefovanje" umjesto vođenja. Uvjeti poput restrukturiranja, smanjivanja ili spajanja organizacije, poslovanje koje nije potpuno jasno, definirano i transparentno te postoje nelegalne i neetične aktivnosti, potiču pojavu zlostavljanja. U takvom su okružju redovito loši organizacija rada, upravljanje i organiziranje ljudskih potencijala. Kadrovska se politika provodi zapošljavanjem mnogo novih djelatnika, čime se nastoji eliminirati postojeći

kadar, koji ne pristaje na apsolutnu poslušnost. Stres je na visokoj razini iako je prisutna nezainteresiranost zaposlenika. Zaključno, u takvoj radnoj sredini uprava tolerira i ignorira zlostavljanje.

Sukobe u organizacijama uzrokuje mnoštvo različitih čimbenika koji napose dolaze do izražaja u uvjetima organizacijskih promjena, promjena u okolini, tehnološkom napretku, političkim previranjima i financijskoj neizvjesnosti.

SUKOBLJAVANJA KOJA UZROKUJU ZLOSTAVLJANJE U RADNOJ SREDINI

Leymann (11) ističe da je u suvremenome svijetu radno mjesto jedino preostalo "ratno polje" gdje se ljudi mogu ubijati bez ugroze da budu dovedeni pred lice pravde.

Mescon, Albert i Khedouri (12) ističu da su sukobi u organizaciji posljedica neravnomjerne raspodjele sredstava, međuovisnosti zadataka, različitosti ciljeva, percepcija i vrijednosti, individualnoga stila, obrazovanja i kulture te loše komunikacije. No, uzroci sukoba mogu imati korijene i u različitosti profesionalnih pozicija, promjeni ovlaštenja i statusa unutar tvrtke te u organizacijskom preklapanju (13). Neovisno o tome što je glavni izravni uzrok ili povod sukobima, organizacije i uprava moraju biti svjesne toga da su sukobi u organizacijama neizbježna pojava te da o njihovu uspješnom upravljanju i rješavanju ovisi hoće li ti sukobi imati negativne ili pak pozitivne posljedice za organizaciju.

Nesuglasja i sukobi u radnoj organizaciji u početku se mogu doimati beznačajnim, ali nerješavanje takvih sučeljavanja u krajnjoj konzekvenci može postati uzrokom *mobbinga*. Organizacijska klima koja potiskuje i zanemaruje konflikte te ih ne rješava na odgovarajući način početni je razlog za iniciranje zlostavljanja (14-18).

ŽRTVA KAO UZROK ZLOSTAVLJANJA

Istraživanja su pokazala da pojedini zaposlenici imaju više od drugih različite društvene, statusne ili psihološke predispozicije da postanu žrtvama zlostavljanja (19, 20). To su primjerice "poštenjaci", odnosno ljudi koji su uočili i prijavili nepravilnosti u radu organizacije, potom tjelesni invalidi te mladi zaposlenici koji traže više samostalnosti u radu. Međutim, žrtve mogu biti i zaposlenici koji nakon

godina besprijekornog rada traže priznanje radnog položaja i povećanje plaće, oni koji su proglašeni viškom, pripadnici manjinskih skupina te pripadnici različitih religija i različite spolne orijentacije, pa i vrlo kreativne osobe. Različiti ekscentrici, kronični bolesnici koji zbog bolovanja često izbjavaju s radnog mjesta i mogu izazvati nezadovoljstvo poslodavca te osobe koje su se zadnje zaposlile u poduzeću također su pogodni za zlostavljanje.

Općenito se može reći da *mobbing* ne pogađa samo osobe s određenom strukturom ličnosti. Često se radi o zatvorenom krugu u kojem profesionalno kompetentna osoba, zbog svojih sposobnosti, izaziva zavist kolega, a negativnom reakcijom na zlostavljanje daje zlostavljaču potvrdu za njegove postupke. U drugu vrstu spadaju senzibilne osobe koje se nastoje svidjeti i biti prihvaćene, koje su naučile da ne smiju griješiti ili pokazati slabost te se ne usuđuju otvoreno rješavati konflikte.

IZVANORGANIZACIJSKI ČIMBENICI KOJI UZROKUJU ZLOSTAVLJANJE NA RADNOME MJESTU

Vrijednosti i norme koje su prisutne u društvu, njegovu gospodarskom ustroju i filozofiji, nedvojbeno utječu i na organizacijsku kulturu (21). Naglašena ekonomska kompetitivnost i promišljanja usmjerena isključivo konačnom ishodu akcija potiču sukobe i filozofiju prema kojoj "treba uspjeti pod svaku cijenu, pa čak i na štetu drugoga". Izraz "radna snaga" toliko se uvriježio da samo rijetki shvaćaju da je "snaga" u biti sastavljena od jedinki koje integrirane u cjelinu, trebaju raditi i pridonositi produktivnosti organizacije. Pače i izraz "ljudski resursi" asocira na poimanje ljudi kao neiskorištenih dragocjenih izvora, jednako kao primjerice novca ili tehnologije, a ne kao kreativaca koji trebaju ostvarivati organizacijske ciljeve i radi vlastita ispunjenja. Neka uvriježena ponašanja prisutna u zapadnjačkoj kulturi, ako su prisutna u svojim ekstremnim shvaćanjima, mogu rezultirati zlostavljanjem (tablica 1).

POSljedICE ZLOSTAVLJANJA NA RADNOM MJESTU

Posljedice zlostavljanja su mnogobrojne a redovito imaju različite štetne učinke na pojedinca, organizaciju te posredno i na cijelu društvenu zajednicu. U

Tablica 1 Uvriježena ponašanja koja mogu rezultirati zlostavljanjem (prema Devenport, Schwartz i Elliott - 15)

1.	Kompetitivnost	Nemilosrdnost i neprincipijelnost u postizanju ciljeva. U takvom je okruženju pojava zlostavljanja vrlo izvjesna.
2.	Orijentiranost isključivo prema uspjehu	Uspjeh se često mjeri samo novcem i može voditi uspinjanju na hijerarhijskoj ljestvici kroz zlostavljanje
3.	Individualizam	Usmjerenost samo na postizanje osobnih, a ne timskih i organizacijskih ciljeva.
4.	Efikasnost	Neke vrlo učinkovite organizacijske strukture i procedure vrlo često nisu u skladu s participacijom i otvorenom komunikacijom.
5.	Radoholičnost	Prekomjernu predanost poslu suradnici mogu doživljavati kao prijjetnju.
6.	Inovativnost	Predlaganje ili kreiranje predrastičnih i prečestih promjena uzrokuje nemir u radnoj sredini.
7.	Direktne interakcije	Nekontrolirana i/ili pretjerano izravna komunikacija mogu se shvatiti kao osobni napad.
8.	Neprijemljivi međuljudski odnosi	Nedostatno poznavanje može rezultirati neutemeljenom procjenom suradnika kao konkurencije ili prijjetnje.

Tablica 2 Psihički i psihosomatski poremećaji u žrtava zlostavljanja (prema Devenport, Schwartz i Elliott - 15)

1.	Tjelesni poremećaji	kronični umor, probavne smetnje, pretilost ili prekomjerno mršavljenje, nesanica, različiti bolni sindromi, smanjena imunost, prekomjerno pijenje alkohola, ovisnost o sedativima i nikotinu
2.	Emocionalni poremećaji	depresija, <i>burn-out</i> sindrom, emocionalna praznina, osjećaj besmislenosti života, anksioznost, gubitak motivacije i entuzijazma, poremećaj i prilagodbe
3.	Bihevioralni poremećaji	razdražljivost, projektivnost, nekritičko rizično ponašanje, manjak koncentracije, zaboravljivost, eksplozivnost, grubost, prekomjerna osjetljivost na vanjske utjecaje, bezosjećajnost, krutost, stalna zaokupljenost poslom, obiteljske teškoće, razvod braka, suicid

zlostavljanja se razvijaju različiti psihički i psihosomatski poremećaji iskazani na tablici 2.

U organizacijama u kojima je prisutno zlostavljanje, redovito postoje nebrojene štete mjerene u produktivnosti, uspješnosti, organizacijskoj kulturi, moralu, nezadovoljstvu zaposlenika i naposljetku u novcu. Napredak takvih organizacija i uspješan timski rad, koji je danas među preduvjetima uspješnoga poslovanja, postaje nemoguć. Razlog tomu je što djelovanje zaposlenika prestaje biti usredotočeno na uspješnost organizacije i postizanje njezinih ciljeva te ostvarivanje zacrtanih planova, a to postaju unutarnje borbe i različite strategije nužne za preživljavanje. *Mobbing* negativno utječe na zdravlje i život, na kvalitetu rada, proizvodnju i pružanje usluga, na produktivnost i profitabilnost te uz brojne socijalne i psihološke posljedice, snažno utječe na ekonomske gubitke u zajednici (23-26).

ZAKLJUČAK

Temeljno obilježje zlostavljanja u radnim organizacijama jest zanemarivanje osobnosti, ignoriranje i diskriminacija. Što se u organizaciji više teži izvrsnosti koja se temelji na timskom radu, povjerenju i radnoj etici, to je veća vjerojatnost njegova sprječavanja i rješavanja. Otvorena i učestala komunikacija između uprave i zaposlenika, razvoj stručnosti i osobnosti zaposlenika te uspostavljanje strategije uklanjanja konflikata, profesionalne su obveze svih zaposlenika. Dobre komunikacijske vještine dio su prihvaćene poslovne kulture poduzeća i postojećih obrazaca ponašanja čiji je cilj sprječavanje nesporazuma i neproduktivnih sukoba.

Mobbing je problem suvremenog društva prepoznat kao novi oblik kršenja ljudskih prava a poglavito se očituje na psihološkoj razini, pa je

teško dokaziv. Pri tome problem zlostavljanja treba rješavati multidisciplinarno: inicirajući zajedničke aktivnosti zaposlenika i uprave, uključujući medicinske stručnjake (liječnika obiteljske medicine, medicine rada, psihologa i psihijatra) te pravnike, pa i društvenu zajednicu u cjelini. Samo takav pristup rezultirat će kvalitetnim poslovnim odnosom koji je *Ernst Bloch* jednostavno opisao izrekom: "Čovjek je čovjeku prijatelj" (27).

LITERATURA

1. Klaić B. Rječnik stranih riječi. Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske; 1983.
2. Nacrt Prijedloga zakona o sprječavanju zlostavljanja na radu. [pristup 22. srpnja 2007.]. Dostupno na <http://www.mobbing.hr/NOVE%20SLIKE/NOVONOVO/zakon%20o%20sprjecavanju%20zlostavljanja%20FINAL.doc>.
3. Jaška Z. Psihološki teror na radnom mjestu kao zdravstveni problem. *Liječničke novine* 2004;32:21-5.
4. Miletić D. Ima li mobbinga u školstvu?. [pristup 22. srpnja 2007.]. Dostupno na <http://www.ucitelji.com/mobbing.php>.
5. Sikavica P, Novak M. Poslovna organizacija. Zagreb: Informator; 1999.
6. Jokić-Begić N, Kostelić-Martić A, Nemčić-Moro I. Mobbing - moralna zlostavljanja na radnom mjestu. *Socijalna psihijatrija* 2003;31:25-31.
7. Dijkstra M, Van Dierendonck D, Evers A, De Dreu C. Conflict and well being at work: the moderating role of personality. *J Manag Psychol* 2005;20:87-104.
8. Gardner S, Johnson PR. The leaner, meaner workplace: Strategies for handling bullies at work. *Employment Relations Today* 2001;28:23-36.
9. Leymann H. The content and development of mobbing at work. *Eur J Work Organ Psychol* 1996;5:165-84.
10. Udruga za pomoć i edukaciju žrtava mobbinga. [pristup 12. lipnja 2007.]. Dostupno na <http://www.mobbing.hr>.
11. Leymann H, Zapf D. guest editors. Mobbing and victimization at work. *Eur J Work Organ Psychol* 1996;5(2).
12. Mescon M, Albert M, Khedouri F. *Management*. 3rd ed. New York: Harper & Row. Millis, B. J. & Cottell, P. G.; 1998.
13. Hodge JB, Anthony WP. *Organization Theory*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon; 1988.
14. Leymann H. The silencing of a skilled technician. *Working Environ* 1984;4:236-8.
15. Davenport N, Schwartz RD, Elliott GP. *Mobbing - Emotional Abuse in the American Workplace*. Ames, Iowa: Civil Society Publishing; 1999.
16. Appelbaum SH, Abdallah C, Shapiro BT. The self directed team - A conflict resolution analysis. *Team Performance Management* 1999;5:60-77.
17. Chuang YT, Church R, Zikic J. Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team Performance Management* 2004;10:26-34.
18. Bernardi LM. Management by bullying: The legal consequences. *Canadian Manager* 2001;26:13-30.
19. Goleman D. *Emotional Intelligence - Why It Can Matter More Than IQ*. London: Bloomsbury; 1996.
20. Leymann H, Gustafsson A. How ill does one become of victimization at work? *Eur J Work Organ Psychol* 1996;5:61-77.
21. Bahtijarević Šiber F. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing; 1999.
22. Moj doktor. [pristup 6. rujna 2007.]. Dostupno na [http://www.mojdoktor.hr/\(S\(ph0ewx55mtzotqjnwk3xtq55\)\)/news.aspx?newsID=1333&pageID=5213](http://www.mojdoktor.hr/(S(ph0ewx55mtzotqjnwk3xtq55))/news.aspx?newsID=1333&pageID=5213).
23. Leymann H. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence Vict* 1990;5:119-26.
24. Darling JR. Effective conflict management: use of the behavioral style model. *Leadersh Organ Develop J* 2001;22:230-42.
25. Leymann H, Gustafsson A. Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *Eur J Work Organ Psychol* 1996;5:251-75.
26. Koić E, Filaković P, Mužinić L, Matek M, Vondraček S. Mobbing. *Rad sigur* 2003;1:1-19.
27. Bloch E. *The Principle of Hope*. Cambridge, MA, USA: MIT Press; 1986.

Summary

WORKPLACE MOBBING

Workplace mobbing is a hostile and unethical communication, systematically aimed from one or more individuals towards mostly one individual, who are forced into a helpless position and are held in it by constant bullying. This article describes some of the most important characteristics of mobbing: offensive behaviour, organizational and non-organizational causes of this behaviour, the victim, and the consequences. Modern business environment is complex, dynamic, volatile, and requires better ability to adjust. Constant changes are a part of organizational reality, but they also produce an ideal environment for all kinds of conflicts. Conflicts are inevitable in every organization, but the task of its management is to identify them and resolve before they affect the workforce, productivity, and costs. The idea is to avert psychological abuse and aberrant behaviour such as mobbing that may cause physical and mental disorders. Mobbing is a problem of the modern society; as a violation of human rights it is relatively new and unrecognised in Croatia. Abuse is mostly psychological; it affects the victim's health and life, quality of work, productivity, profitability, and may lead to significant economic losses in the community. Mobbing can be averted by joint forces that would involve employees and management, medical and legal professionals, and even community as a whole. The more an organization pursues excellence based on trust and business ethics, the higher the probability that mobbing will be averted or stopped.

KEY WORDS: *conflict, human rights violation, mental disorders, mobber, physical disorders, psychological abuse, victim*

CORRESPONDING AUTHOR:

Ivana Šoljan, prof.
Europapress holding d.o.o.
Koranska 2, HR-10000 Zagreb
E-mail: ivana_soljan@eph.hr