

Zaprimljeno: 28.3.2010.

Pregledni članak

UDK: 364.271 – 057.1

MOBBING - OSOBNI, OBITELJSKI I RADNI PROBLEM I NJEGOVA PREVENCIJA

**Maja Laklija
Josip Janković**
Sveučilište u Zagrebu
Pravni fakultet
Studijski centar socijalnog rada

SAŽETAK

Zadnjih desetak godina mobbing i slična antisocijalna ponašanja pojedinaca na radnom mjestu prepoznati su kao važno pitanje organizacije rada. Stoga ne čudi da je interes stručnjaka i istraživača u svijetu, a sve više i kod nas, usmjeren na izučavanje utjecaja organizacijskog i individualnog stresa, odnosa među zaposlenicima i sl., kao i pronalaženje efikasnih metoda i tehnika preveniranja mobbinga te njegovih posljedica za pojedinca, njegovu obitelj i radnu organizaciju. Nadalje, sve više raste svijest o tome da mobbing nije pojedinačna epizoda, individualna poteškoća, nego strukturirani, strategijski problem koji svoje korijene ima u organizacijskim, kulturnim i širim društvenim okvirima. Sukladno tome cilj je rada ukazati na moguće posljedice mobbinga kako na direktne tako i na indirektno žrtve mobbinga te važnost strateškog pristupa razvijanju, implementiranju i evaluiranju programa prevencije mobbinga.

Ključne riječi: mobbing, posljedice, prevencija

UVOD

Mobbing je kao fenomen identificiran početkom 90-ih godina prošlog stoljeća, kada se njime počinje više baviti kako znanstvena i stručna javnost, tako i donosioci zakona i nositelji zakonodavne vlasti, posebice na području Europe (Duffy i Sperry, 2007). Prema Četvrtom europskom istraživanju radnih uvjeta u 2005. godini stres na radnom mjestu je iskusilo 22% radnika iz 25 država članica i 2 zemlje pristupnice Europske unije Bugarske i Rumunjske (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006). Oko 5% radnika prema istom izvješću je bilo izloženo ponašanjima mobbinga tj. zlostavljanju i uznemiravanju na radnom mjestu. Međutim, ovaj relativno nizak postotak skriva ogromne razlike među zemljama budući se njegov raspon kreće od 17% u Finskoj, 12% u Nizozemskoj do 2% u Italiji i Bugarskoj. Dobivene razlike u izvješćima o broju žrtava mobbinga u različitim državama članicama EU-a, moguće je objasniti kulturalnim

razlikama i pozornosti koja se pridaje tom fenomenu u pojedinoj zemlji EU-a (Campo i Fattorini, 2007). Rezultati, nadalje, pokazuju da je prevalencija stresa uzrokovanog uvjetima rada u novim članicama (EU10¹) znatno veća nego u starim državama članicama (EU15²) (European Agency for Safety and Health at Work, 2009), odnosno da je stres na radnom mjestu bio prijavljen od 20% radnika iz EU15, 30% radnika iz EU10, a 31% radnika iz zemalja pristupnica (AC 2³). Jedan od najčešćih uzroka stresa na radnom mjestu, prema istom izvoru, predstavljaju loši međuljudski odnosi koji mogu dovesti do mobbinga.

Mobbing je na radnom mjestu, na što jednim dijelom i ukazuju ranije izneseni podaci, sveprisutan, unatoč tome što se već više od 20 godina brojnim tužbama i lobiranjima istraživača, sindikata i praktičara ističe potreba za boljim upravljanjem i zaštitom zaposlenika. Na tom tragu Di Martino, Hoel, i Cooper (2003) analizirali su stanje "antimobbing zakonodavstva" u Europi, te su utvrdili da su tako Nizozemska,

1 10 zemalja koje su pristupile EU u svibnju 2004. godine

2 15 država članica EU-a koje su pristupile EU prije svibanj 2004. godine

3 Države pristupnice (Rumunjska i Bugarska) koje su pristupile EU u siječnju 2007. godine.

Švedska, Francuska⁴, Belgija i Finska donijele zakon protiv mobbinga⁵ u cilju zaštite radnika od emocionalne štete i psihološke agresije nanijete tijekom radnog vremena na radnom mjestu, u kojemu je poslodavac kazneno odgovoran za maltretiranje zaposlenika. S druge strane Danska, Luksemburg, Irska, i Velika Britanija imaju jasne odredbe o odgovornosti u slučaju psihičkog maltretiranja i ozljedama na radnom mjestu unutar kolektivnih ugovora ili u okviru ostalih postojećih zakona. U Republici Hrvatskoj temeljni zakon koji uređuje radne odnose je Zakon o radu (NN, 149/9). Od 1. siječnja 2010., od kada je na snagu stupio novi Zakon o radu, primjenjuju se i odredbe koje se odnose na zaštitu dostojanstva, zabranu uznemiravanja i diskriminacije radnika. Prema članku 5. Zakona o radu (NN, 149/9) poslodavac ima pravo pobliže odrediti mjesto i način obavljanja rada, poštujući pri tome prava i dostojanstvo radnika. 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 s posebnim zakonima, te je dužan osigurati radniku uvjete za rad na siguran način i to tako da ne ugrožava njegovo zdravlje. Nadalje, zabranjuje se izravna ili neizravna diskriminacija na području rada i radnih uvjeta (pri zapošljavanju, napredovanju, profesionalnom usmjeravanju, stručnom osposobljavanju i usavršavanju te prekvalifikaciji). Prava povrijeđena *mobbingom* spadaju u osnovna ljudska prava⁶ izričito proklamirana u međunarodnim pravnim aktima i u Ustavu RH⁷ (NN, 55/01) te su kao takva zaštićena od najgrubljih povređivanja, njihovim inkriminiranjem u Kaznenom zakonu (Rittossa i Trbojević Palalić, 2007). Međutim, osim zemljopisnih, kulturoloških i pravnih razlika između Hrvatske i gore navedenih zemalja, razlike postoje i u ekonomskoj i gospodarskoj politici. Naime, Hrvatska spada u tranzicijske zemlje, a poslijeratna situacija (ekonomska kriza, modernizacija, višak radne snage, nezaposlenost, privatizacija, i sl.) pogoduje pojavi mobbinga (Koić i sur., 2003; Đukanović, 2009).

Iako su istraživanja mobbinga u Hrvatskoj tek u začetku, terensko je istraživanje provedeno u Zagrebu (N=700) pokazalo da je oko 53,4% ispitanika iskusilo neki oblik mobbinga (Koić i sur., 2003). Nadalje, Krajnović, Šimić i Franković (2007)

izvještavaju da su najčešće doživljena ponašanja mobbinga utvrđena na uzorku od 1354 medicinskih sestara i tehničara: 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%) i negativan odnos prema njihovom radu (22,2%). Ponašanja nešto niže pojavnosti su: osporavanje prava napredovanja (15,2%), nemogućnost korištenja slobodnih dana (13,9%) te osobnog izbora korištenja godišnjeg odmora (12,8%). Ponašanja seksualnog sadržaja: dobacivanje seksualnih primjedbi (13,2%), dodirivanje (5,6%), te seksualno ucjenjivanje (1,2%) rjeđe se doživljavaju. Dobiveni rezultati prema Krajnović, Šimić i Franković (2007) također ukazuju na nisku incidenciju doživljavanja fizičkih prijetnji (3,2%), izolacije (7,0%) i ucjena (5,3%).

Sukladno navedenim podacima, ne čudi što su zadnjih desetak godina mobbing i slična antisocijalna ponašanja pojedinaca na radnom mjestu prepoznata i kao važno pitanje organizacije rada (Einarsen, 1999; Hockley, 2004; Duffy 2009) te da je interes stručnjaka i istraživača danas usmjeren na izučavanje utjecaja organizacijskog i individualnog stresa, odnosa među zaposlenicima i sl. Međutim, ono što je danas prepoznato kao izazov, vezan uz temu mobbinga, jest definiranje samog fenomena mobbinga (zlostavljanja na radnom mjestu) te pronalaženje efikasnih metoda i tehnika ublažavanja organizacijskog stresa i njegovih posljedica za pojedinca, njegovu obitelj i radnu organizaciju (Hockley, 2003b). Sukladno tome cilj je rada ukazati na moguće posljedice mobbinga kako na direktne tako i na indirektno žrtve mobbinga te važnost strateškog pristupa razvijanju, implementiranju i evaluiranju programa prevencije mobbinga.

POKUŠAJI DEFINIRANJA MOBBINGA

Prema Leymannu i Tallgrenu (1989, prema Leymann, 1990) mobbing podrazumijeva psihološki teror na radnom mjestu, a odnosi se na neprijateljsku i neetičnu komunikaciju, koja je usmjerena uglavnom na jednog pojedinca (skupinu), koji je zbog *mobbinga* gurnut u poziciju u kojoj se osjeća bespomoćnim ili se ne može obraniti, a s pomoću

4 U Francuskoj se psihološka agresija na radnom mjestu naziva "moralnim uznemiravanjem" i kao takva okarakterizirana je kaznenim djelom s kaznenim sankcijama, koje uključuju kaznu zatvora do jedne godine i novčanu kaznu do 15.000 € (Di Martino, Hoel, i Cooper (2003).

5 Za one koji se želi dodatno informirati o zakonodavstvu u spomenutim zemljama u Europi vidi članak: Rittossa, D. i Trbojević, M. (2007) Kaznenopravni pristup problematici mobbinga. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučila u Rijeci*. 28 (2007), 2; 1325-1351

6 Neka od tih ljudskih prava su: pravo na slobodu rada, pravo na zadovoljavajuće uvjete rada i zaštitu od nezaposlenosti, pravo na pravičnu naknadu, pravo na odmor i razonodu, pravo na životni standard koji je dostatan za osiguranje zdravlja i blagostanja čovjeka i njegove obitelji, pravo na obrazovanje, pravo na uporabu pravnih sredstava, pravo na socijalno osiguranje, pravo na primjeren materijalni i kulturni život i sl.

7 Članak 35. Ustava svakome jamči poštivanje i pravnu zaštitu njegova osobnog i obiteljskog života, dostojanstva, ugleda i časti (NN, 51/2001).

stalnih sustavno zlostavljajućih (mobinških) aktivnosti držan je u njoj. Prema istim autorima, te se aktivnosti zbivaju s visokom učestalošću i u duljem vremenskom razdoblju (barem jednom tjedno kroz šest mjeseci). Zbog te visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja to maltretiranje može dovesti do značajne mentalne, psihosomatske i socijalne patnje (Leymann, 1990; Korabik, Lero i Ayman, 2003; Hill i sur., 2004; Ferris, 2009).

Slično tome, nasilničko ponašanje u radnoj sredini (*mobbing*) prema Einarsen i suradnicima (2003) označava: uznemiravanje, vrijeđanje, socijalno isključivanje ili neko drugo negativno djelovanje na pojedinca/grupu i/ili njegove/njihove radne zadatke. Uvjet da bi se neko ponašanje moglo nazvati mobbingom je redovitost njegova manifestiranja (npr. tjedno) na određene radne aktivnosti, interakcije ili procese te da se ono ponavlja tijekom određenog vremena (npr. oko šest mjeseci). Nasilničko ponašanje je eskalirajući proces u tijeku kojeg žrtva završava u inferiornom položaju i postaje metom sustavnih negativnih socijalnih djela (Einarsen i sur., 2003). Prema istim autorima sukob ne može biti okarakteriziran kao mobbing, ako se radi o izoliranom incidentu/događaju ili ako su dvije strane otprilike jednakih "snaga/moći" u sukobu. Sukladno tome, mobbingom, bullingom ili zlostavljanjem na radnom mjestu u kontekstu ovoga rada smatramo svaki čin i/ili ishod koji uzrokuje štetu (profesionalnu, socijalnu, ekonomsku, fizičku/zdravstvenu, emocionalnu, duhovnu i slično) po drugu osobu s namjerom da se ugrozi njezin ugled, dostojanstvo i psiho-fizički integritet, a ponavlja se barem jednom tjedno u vremenskom razdoblju od najmanje šest mjeseci.

Pregled literature pokazuje da u stručnoj javnosti ne postoji konsenzus oko toga koje sve aktivnosti⁸ i oblici antisocijalnog ponašanja ulaze u sam termin mobbinga

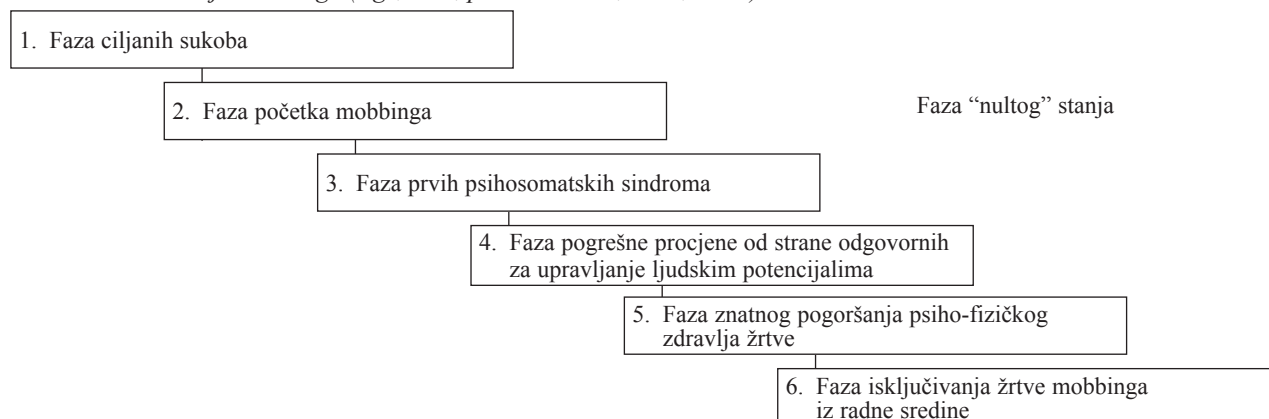
(Hockley, 2003b; Ferrari, 2004; Campo i Fattorini, 2007), kao niti oko toga koliko učestalo i u kojem vremenskom razdoblju, u kojim okvirnim granicama se takvo ponašanje treba manifestirati da bi se ono proglašilo mobbingom (Zapf i Gross, 2001; Hockley, 2004; Crawshaw, 2009). Do poteškoća u njihovom definiranju svakako dolazi zbog različitosti u opisima pojedinih radnih mjesta, radnog procesa, raspodjeli uloga i njihove međuovisnosti odnosno samog konteksta rada koji podrazumijeva svakodnevnu dinamiku među akterima. No većina se stručnjaka slaže da postoje najmanje dva tipa mobbinga (Campo i Fattorini, 2007): a) emocionalni mobbing, koji se događa između pojedinaca, najčešće između šefa i zaposlenika (*bossing*), ali i među suradnicima (*horizontalni mobbing*), te b) strateški mobbing, kada svoje ishodište ima u samoj politici rada organizacije u kojoj pojedinac radi. Slaganje postoji i oko toga da mobbing za posljedicu ima osjećaj poniženosti, osjećaj obezvrijeđenosti, diskreditiranosti, degradiranosti, gubitka profesionalnog ugleda, posramljenosti i bespomoćnosti (Duffy i Sperry, 2007).

Budući da kada govorimo o mobbingu, kako je ranije naglašeno, mislimo na ponavljajuće ponašanje u funkciji vremena, tj. proces, u nastavku rada dan je prikaz postupovnosti „razvijanja“ miljea koji pogoduju pojavljivanju kao i održavanju ponašanja koje se naziva mobbingom.

FAZE RAZVOJA MOBBINGA

Kako je ranije naglašeno mobbing je proces koji se postepeno razvija i ima svoje progresivne faze (Ege, 1997, prema Ferrari, 2004). Izvorni Leymannov model „razvijanja“ mobbinga unaprijedio je Ege (2000) uvođenjem pred-faze tzv. „nultog stanja“ koja predstavlja nužan uvjet za pojavu mobbinga, te povećanjem brojem faza (slika 1.).

Slika 1. Faze razvoja mobbinga (Ege, 1997, prema Ferrari, 2004, str. 8.)



⁸ Od aktivnosti najčešće se spominju: ograničavanja mogućnosti adekvatnog komuniciranja žrtve te održavanja socijalnih odnosa, ugrožavanja osobnog integriteta i reputacije žrtve, uskraćivanje normalnih i zakonom propisanih uvjeta rada, te ugrožavanja fizičkog i psihičkog zdravlja žrtve (Hockley, 2003b).

Prema Egeu (2000) svaka faza ima svoju specifičnost, pa tako: (0) U pred-fazi (fazi „nultog stanja“) u radnoj sredini vlada izrazita međusobna kompetitivnost, bez namjere pojedinca da drugome nanese štetu već samo da se uzdigne iznad drugih; (1) U prvoj fazi (fazi ciljanih sukoba) odabire se žrtva prema kojoj se usmjerava djelovanje s ciljem njezina uništenja. Konflikt prerasta granice poslovne i prelazi na privatnu sferu života žrtve; (2) U drugoj fazi (fazi početka mobbinga) žrtva sve više osjeća psiho-somatske simptome i nelagode te postupno postaje svjesna da se na odnosnoj razini nešto događa i pita se zašto; (3) U trećoj fazi (fazi prvih psihosomatskih sindroma) žrtva počinje osjećati zdravstvene poteškoće (nesigurnost, nesanica, razdražljivost, probavne smetnje itd.) - ova faza može trajati duži vremenski period prije prelaska u iduću fazu; (4) U četvrtoj fazi (fazi pogrešne procjene zaposlenika od strane odgovornih za upravljanje ljudskim potencijalima) u kojoj kadrovska služba zbog učestalije odsutnosti žrtve (bolovanja) postaje sumnjičava prema žrtvi te griješi u njezinom procjenjivanju; (5) U petoj fazi (faza znatnog pogoršanja psiho-fizičkog zdravlja žrtve mobbinga) žrtva je očajna, pati od depresije, uzima lijekove i popratnu terapiju čiji učinak je kratkotrajan budući da problem u radnoj okolini i dalje ostaje neriješen; (6) Šesta faza (faza isključenja žrtve mobbinga iz radne sredine) bilo zbog ostavke, otkaza, prijevremene mirovine, samoubojstva, napada na zlostavljača, razvoja opsesivnog ponašanja ili nekog drugog razloga završava „odstranjenjem“ žrtve iz radne sredine.

Leymann i Gustaffson (1996) ističu da do mobbinga dolazi počinjenjem pojedinačnog nasilnog događaja koji u funkciji vremena prerasta u zlostavljanje, a najčešće završava s protjerivanjem radnika (dugoročna bolovanja, premještanje, otkaz) s radnog mjesta. Najčešće, tek u razdoblju kada sukobi već prerastu u sustavno zlostavljanje (mobbing) dolazi do uključivanja i intervencija menadžmenta odnosno uprave. Oni svojim uključivanjem mogu doprinijeti negativnom etiketiranju i segregiranju žrtve kao „drugacije“, „teške“ i/ili kao „mentalno nestabilne“. Naime, oni u ovoj fazi, najčešće pod utjecajem mobbera (Leymann i Gustaffson, 1996) idu na preispitivanje radne povijesti i generiranja bilo kojeg dokaza, koji će potkrijepiti tvrdnje mobbera da je problem u žrtvi. I sama žrtva svojim ponašanjem tome može pridonijeti, naime žrtva može postati toliko premorena, preosjetljiva i nemoćna (Einarsen, 1999), te toliko narušenog psiho-fizičkog zdravlja (5. faza, prema Ege, 2000) da svojim ponašanjem može odavati dojam problematične, neorganizirane osobe i slično (Leymann, 1990).

Nadalje, Einarsen i suradnici (2003) pri pokušaju objašnjenja pojavnosti i prisutnosti mobbinga polaze

od individualnih karakteristika žrtve i zlostavljača, koje utječu na izloženost nasilničkom ponašanju u rizičnom socio-kulturnom miljeu (visok tempo promjena, intenziviranje opterećenja, neizvjesnost zapošljavanja i sl.) kao i na opažanje tog ponašanja, što dovodi do bihevioralnih reakcija koje u konačnici utječu i na pojedinca i organizacije. U svakom slučaju interakcija osobina ličnosti, potreba aktera, njihovih iskustava te socijalnih i hierarhijskih činitelja ima važno mjesto u razvoju mobbinga. Mobber najčešće nastupa tamo gdje neće biti snažnijeg otpora ili za njega neugodnih posljedica zbog čega se žrtve mobiliziraju iz onog dijela populacije koji karakteriziraju nedostatak komunikacijskih vještina, reakcije povlačenja u situacijama koje predhode nasilju, visok prag tolerancije prema agresiji i neka vrsta „naviknutosti“ na nasilje. Nastavno na to, Einarsen i suradnici (2003) identificirali su tri glavna obilježja vezana za počinitelje mobbinga (mobbere), koja su predisponirajuća za pojavu zlostavljajućeg ponašanja, a to su: a) potreba za zaštitom samopoštovanja, budući je agresija uglavnom usmjerena na izvor potencijalne prijetnje (stvarne ili umišljene, fantazirane) i predstavlja način simboličke dominacije i superiornosti nad drugima (npr. u situacijama kada se nadređena osoba s nižim samopoštovanjem nađe čak i pred trivijalnom prijetnjom, ona može biti pokretač agresivne reakcije); b) nedostatak socijalne kompetencije pri upravljanju ljutnjom, samo-refleksiji i sagledavanju šireg situacijskog konteksta te c) mikropolitčko ponašanje, koje se odnosi na ponašanja ljudi unutar organizacije usmjereno k unapređenju i zaštiti vlastitih interesa i statusa. Iako takvo ponašanje samo po sebi nije na štetu drugih ono može prijeći u mobbing, pogotovo u situacijama restrukturiranja, privatizacije te situacijama kad se rad odvija u visoko kompetitivnim okruženjima.

Salin (2003) širi ranije izloženi model Einarsena i suradnika uključivanjem i organizacijskih faktora (struktura i procesa) u objašnjenje pojavnosti i prisutnosti mobbinga. Ti organizacijski faktori su: (a) neuređenost struktura (npr. slabo vodstvo, permisivnost, percepcija niske ili nikakve kazne za sudjelovanje u mobbingu, nedostatak strukture, jasnoće, podijeljenost uloga, stres i sl.), (b) visoka konkurentnost (unutarnja kompetitivnost, sustav nagrađivanja, napredovanja, birokracija i sl.), i (c) dinamičnost procesa (prestrukturiranje, privatizacija i druge organizacijske promjene).

ŽRTVE MOBBINGA – DIREKTNE I INDIREKTNE

Istraživanja (Kostelić-Martić, 2005; Campo i Fattorini, 2007) pokazuju da su u nešto većem riziku

da postanu žrtvama mobbinga osobe koje su: mlade, tek zaposlene; osobe osjetljive na socijalnu pravdu; starije osobe pred mirovinom; fizički invalidi; osobe koje traže bolje uvjete rada i više samostalnosti u radu; koje traže priznavanje radnog položaja i povećanje plaće; koje su prijavile nepravilnosti u radu (nepoštovanje pravila rada, zakonskih odredbi); osobe koje čine višak radne snage (višak koji je nastao spajanjem dviju tvrtki, modernizacijom ili reorganizacijom), pripadnici manjinskih grupa tj. oni koji su "različiti" (drugačijega etničkog, regionalnog podrijetla, ideologije, religije, spola, različite seksualne orijentacije, „ekscentrične“ osobe, bolesne osobe itd.).

U posljednjih nekoliko godina znanstvena i stručna javnost sve više skreće pozornost na ograničenja proizašla iz tradicionalnog gledanja na žrtve nasilja na radnom mjestu, tzv. mobbinga. Naime, sve do nedavno, predmet njihovog interesa je bio odnos zlostavljača i žrtve. Međutim, kako suvremena istraživanja pokazuju osim direktnih žrtava, tu su i tzv. promatrači, odnosno osobe bliske žrtvi (Hockley, 2003b). U skladu s time ne treba posebno naglašavati da mobbing ne pogađa samo osobu na koju je direktno usmjeren već se s nje prenosi i na njenu obitelj i širu okolinu, budući da od tako snažnog stresa nije moguće niti bi bilo dovoljno pobjeći u sigurnost vlastitog doma.

Istraživanja u zadnja dva desetljeća ukazuju na kontinuirani trend rasta zahtjevnosti posla, sukoba radne i obiteljske uloge te utjecaja radnog stresa na žene i muškarce (Korabik, Lero i Ayman, 2003; Poelmans i sur., 2003; Campo i Fattorini, 2007). Iz perspektive ekološke teorije, radna i obiteljska sfera života su dva mikrosustava sastavljena od mnoštva aktivnosti, uloga i interpersonalnih odnosa proizašlih iz socijalne mreže pojedinaca. Kako su granice između ta dva sustava sve fleksibilnije, procesi i ishodi jedne sfere, prelijevaju se u drugu te utječu na osobne, poslovne i obiteljske ishode (Voydanoff, 2004).

Istraživanja utjecaja takozvanog plaćenog rada na obitelj i obiteljske odnose u funkciji opterećenosti i doživljaja različitog, osobito negativnog predznaka, na pojedince, njihovo psihičko pa i fiziološko funkcioniranje, pokazala su da kod ispitanika dolazi do promjene u njihovom ponašanju u obitelji tako što se pokreću različiti nepoželjni procesi koji u konačnici dovode i do narušavanja obiteljskih odnosa. Isto tako nađene su razlike u djelovanju između dugotrajnog i kratkoročnog radnog stresa na obitelj i njeno funkcioniranje. Posljedice radnog stresa vidljive su u obitelji u pogledu povećavanja napetosti u odnosima, zakazivanja u roditeljskoj

ulozi, povećavanju sukoba s djecom u adolescenciji dobi, smanjenju psihičke dobrobiti i povećanju broja neprihvatljivih ponašanja kod djece (Perry Jenkins, Repetti i Crouter, 2001, prema Čudina-Obradović i Obradović, 2006). Objašnjenje takvih posljedica moguće je naći u više teorija kao što je to opća teorija sustava, ekološka (Janković, 2008), a osobito teorija prelijevanja.

Prema teoriji prelijevanja (Staines, 1980) unatoč fizičkim i vremenskim granicama između rada i obitelji, osjećaji i ponašanja u jednom području mogu se prenijeti u drugo područje (npr. zaposlenici koji su doživjeli neugodno/zlostavljajuće ponašanje na poslu, vjerojatnije će biti bar „loše volje“ kada se vrate kući ako neće i dio agresije prenijeti u svoj dom). Takvo prelijevanje radnoga stresa na obiteljske odnose, a i eventualno postojanje sukoba uloga, promatra se kao dodatni izvor *životnog stresa* koji utječe na zadovoljstvo i dobrobit pojedinaca, a time i članova njihove obitelji (Staines, 1980; Clark, 2000).

Nadalje, prema teoriji opterećenosti ulogama sudjelovanje u više različitih uloga neizbježno stvara pritisak i sukob između često suprotnih zahtjeva različitih uloga vezanih za različite domene života pojedinca (Greenhaus i Beutell, 1985). Među glavnim čimbenicima na radnom mjestu koji tome pridonose su prekovremeni radni sati (Grzywacz i Marks, 2000; Voyandoff, 2004; Hill i sur., 2004; Dex i Bond, 2005; Lippe, Jager i Kops, 2006; Crompton i Lyonette, 2006) i radni pritisak, koji podrazumijeva kako nesigurnost posla tako i vremenski pritisak na poslu najčešće izazvan spornim rokovima (Grzywacz i Marks, 2000; Voyandoff, 2004). Smatra se da će veći negativan utjecaj na pojedinaca, a time i njegovu radnu i obiteljsku okolinu imati radna mjesta koja: onemogućuju samostalno odlučivanje; onemogućuju samostalno postavljanje tempa rada; onemogućuju fleksibilnost radnog vremena (zamjene, nadoknađivanja); ne dopuštaju razumijevanje i pomoć suradnika i šefova (Grzywacz i Marks, 2000); umanjuju osjećaj vlastitog utjecaja na rad (Thomas i Ganster, 1995), kao i druge oblike radne autonomije (Westman i Piotrkowski, 1999), te ona na kojima se manifestiraju antisocijalni-zlostavljajući oblici ponašanja, odnosno mobbing (Hockley, 1999).

Liefoghe i Mackenzie Davey (2001) tvrde da se nasilje na radnom mjestu događa kada zaposlenici percipiraju praksu i postupke radne organizacije kao opresivne, besmislene, ponižavajuće i viktimizirajuće. Nasuprot njima, fleksibilna radna mjesta (Hill i sur., 2004), sigurnost zaposlenja, uspješnost na poslu,

zadovoljstvo poslom (Kinnunen i Mauno, 1998) te veća autonomija na poslu (Grzywacz i Marks, 2000) i potpora poslodavca i suradnika (Frone, Yardley i Markel, 1997; Grzywacz i Marks, 2000) doprinose manjem sukobu obveza i radnog stresa. Sukladno ranije navedenom, pri promatranju ovog fenomena vrlo je važna teorija jačanja/osnaživanja uloga (eng. *role enhancement theory*), koja govori da sudjelovanje u višestrukim ulogama pruža pojedincu niz mogućnosti i resursa koji mogu doprinijeti njegovom boljem funkcioniranju u različitim domenama života (Kinnunen i sur., 2006), a samim time predstavljaju i snage na koje je moguće usmjeriti različite preventivne programe kako bi se umanjile ili izbjegle negativne posljedice organizacijskog stresa te mobbinga po pojedinca i njegovu okolinu.

POS LJEDICE MOBBINGA NA ŽRTVE

Leymann (1990) je došao do nalaza da je postraumatski stresni poremećaj akutniji kod žrtava mobbinga, nego kod osoba koje su bilo doživjele nesreću ili traumatski događaj kraćeg trajanja. Hansen i suradnici (2006) su utvrdili da su osobe izložene mobbingu pokazivale veću razinu psihološkog stresa, somatizacije, depresije i anksioznosti. Postoje dokazi da je nasilje povezano s negativnim zdravstvenim ishodima, kao što su tjeskoba, depresija, glavobolja, te mišićno-koštani problemi (Leymann, 1990; Ferris, 2009).

U 2005. godini prema European Agency for Safety and Health at Work (2009) osjećaj općeg umora prijavilo je 18% radnika iz EU15, 41% iz EU10, a 44% iz AC2; glavobolju 13% iz EU15, 24% iz EU10, a 28% iz AC2; probleme sa spavanjem izjavilo je da ima 8% radnika iz EU15, 12% iz EU10, a 16% iz AC2.

Nadalje stupanj razdražljivosti zaposlenika u zemljama EU-a kretao se od 10-12%, a anksioznosti od 7-9%. U takvim okolnostima za očekivati je da žrtva iskazuje složen niz simptoma koji ju onemogućuju u vršenju njenih životnih uloga te je stoga za očekivati da tada silno trpe i djeca i supružnik/ca žrtve - kao posredne žrtve mobbinga (Duffy i Sperry, 2007).

Za žrtvu mobbinga niti jedno mjesto više nije sigurno budući se ona svakoga dana ili u određenim vremenskim razmacima mora vratiti zlostavljaču. Sukladno tome, u funkciji vremena raste nezadovoljstvo osobe njenim radnim i obiteljskim okruženjem, što se onda odražava na njeno fizičko i psihičko zdravlje (Frone, 2002; Korabik, Lero i Ayman, 2003; Hill i sur., 2004; Ferris, 2009) te izaziva poremećaje

u funkcioniranju pojedinca na različitim razinama (Leymann, 1990; Einersen, 1999; Ege, 2000; Ferrari, 2004; Campo i Fattorini, 2007) i područjima.

Pod utjecajem doživljenog nasilja na radnom mjestu dolazi do promjena u obrascima komuniciranja, intimnom životu, izražavanju osjećaja, roditeljstvu i vršenju kućanskih obaveza, odnosno funkcionalnosti obitelji kao cjeline (Kostelić-Martić, 2005; Duffy i Sperry, 2007). Sve to može dovesti do situacije tzv. „dvostrukog mobbinga“ (double mobbing) u kojoj dolazi do prelijevanja destruktivne energije žrtve na njezinu obitelj što zahtjeva intenzivno trošenje obiteljskih resursa. Žrtva s vremenom počinje predstavljati prijetnju integritetu i zdravlju obitelji, što navodi obitelj na obranu pa ona smanjuje iskazani stupanj razumijevanja i empatije prema žrtvi kao i do tada pružanu podršku, a ponekad pojedini članovi počinju prema žrtvi pokazivati određeni stupanj agresivnosti i dolazi do više ili manje otvorenog nasilja. „Dvostruki mobbing“ karakterističan je za područja u kojima je snažna uloga tradicionalne obitelji (jake veze između pojedinca i obitelji) na društvenu afirmaciju njenih članova (Ferrari, 2004).

Mobbing ostavlja brojne posljedice po mentalno zdravlje obitelji žrtava mobbinga, te po njihove interpersonalne odnose (Duffy i Sperry, 2007). Tako se kao posljedice javljaju: gubitak ravnoteže u obitelji, emocionalni distres, psihičke i somatske poteškoće članova obitelji, te financijski problemi (žrtva mobbinga izbjegava odlaske na posao, uzima neplaćeni dopust, odlazi na bolovanje, uvećavaju se troškovi liječenja i slično). Može doći do međusobnog udaljavanja partnera, što u konačnici može dovesti do rastave braka, te u krajnosti i do samoubojstva ili ubojstva, koje žrtva vidi kao jedini mogući izlaz iz problema (Ferrari, 2004; Hockley, 2004; Duffy i Sperry, 2007). Imajući u vidu posljedice koje za sobom donosi mobbing, velika je vjerojatnost da će u obiteljima u kojima su jedan ili oba roditelja izloženi zlostavljačim aktivnostima na radnom mjestu, one biti prelivene u njihove odgojne postupke i poruke odaslane prema djetetu, bilo verbalno ili neverbalno (Hockley, 1999; 2003.a; 2003b).

Istraživanje o organizacijskim utjecajima mobbinga pokazuje da se mobbing dovodi u vezu s nižom razinom zadovoljstva poslom (Ferris, 2009), učestalijim napuštanjem radnog mjesta (Leymann, 1990), više percipiranom razinom nepravde (Tepper, 2000; Neuman i Baron, 2003), povećanom odsutnošću te višom namjerom za napuštanjem radne sredine (Einersen i sur., 2003). Sukladno tome Neuman i Baron (2003) ističu da su frustracije i stres čimbenici koji pokreću daljnju agresiju te da je u tom vidu

važno pružiti pomoć savjetovanjem zaposlenika u cilju unapređenja njihovih vještina upravljanja stresom i frustracijom.

Činjenica da pojedina ponašanja ne izazivaju iste posljedice na različite osobe, odnosno da nisu isto doživljena od različitih pojedinaca, te da mobbing kao antisocijalno ponašanje može biti manifestiran u brojnim oblicima i u različitom intenzitetu, ukazuje na važnost individualnog pristupanja svakom pojedincu i slučaju. Nedostatno razumijevanje mobbinga kao fenomena, njegove etiologije, kao i razmjera njegovih posljedica, ukazuje na važnost osiguravanja poticajnog i osnažujućeg radnog okruženja, preventivnih aktivnosti, te promicanja mentalnog zdravlja ili njegove zaštite i unapređenja (Hockley, 2003b).

PREVENCIJA MOBBINGA

Uvažavajući sve ranije izneseno, zamjetno je da sve više raste svijest da mobbing nije pojedinačna epizoda, individualna poteškoća koja će nestati sama od sebe, nego strukturirani, strategijski problem koji svoje korijene ima u organizacijskim, kulturnim i širim društvenim okvirima. Društveni odgovor na mobbing i intervencije stoga ne bi smjele biti usko limitirane na „gašenje vatre“, već i na dobivanje odgovora koji su to uzroci u samom radnom okruženju koji su doveli do toga da se javi potreba za zlostavljajućim ponašanjem i toga da se ono zaista i manifestira (Fleming i Harvey, 2002; Morrow, Verins i Willis, 2002).

Ukazivanje na važnost razvijanja individualnih strategija radnih organizacija, koje bi za cilj imale uvođenje tzv. „nulte tolerancije na nasilje“ predstavlja značajan doprinos osvješćivanju poslodavaca, te preveniranju, kao i tretiranju mobbinga. Takav pristup fenomenu mobbinga sadržan je i Luksemburškoj deklaraciji o promicanju zdravlja na radnom mjestu u Europi (EU, 1997) i stavovima Svjetske zdravstvene organizacije (WHO, 1986; 2002). Luksemburška deklaracija definira promociju zdravlja na radnom mjestu (zdrave radne okoline) kao „kombinirano nastojanje poslodavaca, zaposlenika i društva da unaprijede zdravlje i dobrobit pojedinca na radnom mjestu“ (EU, 1997). Jedan vid toga djelovanja je i osnaživanje zaposlenika, da se mogu uspješno suočiti s pojavom i posljedicama mobbinga (Fleming i Harvey, 2002; Hockley, 2003b; Kinnunen i sur., 2006).

Strategije promicanja zdrave radne okoline mogu biti usmjerene na zakonske akte, koji obvezuju poslodavce da osiguraju sigurnu radnu okolinu, podržavajuću infrastrukturu i prikladne sankcije za zlostavljače što znači i uspostavljanje učinkovitih mehanizama njihovog otkrivanja. Osobito je učin-

kovito razvijanje preventivnih programa na osnovi prethodno procijenjenih potreba (Fleming i Harvey, 2002; Duffy, 2009; Ferris, 2009).

Govoreći o prevenciji mobbinga, u sklopu ovoga rada, ističemo važnost primarne prevencije. Primarna prevencija ima za cilj podizanje i očuvanje općih uvjeta kvalitete radnog okruženja, a i življenja općenito, te kontroliranje i sprečavanje onih čimbenika i okolnosti za koje se zna da mogu biti uzrokom pojave narušene dinamike radne sredine i interpersonalnih odnosa. Primarni preventivni programi, što je u skladu i s tzv. politikom „nulte tolerancija na nasilje na radnom mjestu“, za cilj imaju: unapređenje organizacijske i radne okoline; postavljanje jasnih uvjeta rada; promoviranje „zdrave“ radne kulture; poticanje participacije u kreiranju radnih ciljeva i podjeli radnih zadataka te izmjeni informacija; ukazivanje na važnost upravljanja ljudskim potencijalima adekvatnim osposobljavanjem i usavršavanjem zaposlenika; informiranje zaposlenika o stresu, mobbingu i njegovim posljedicama te osnaživanje pojedinaca da preuzmu kontrolu i unaprijede stanje vlastitog mentalnog i fizičkog zdravlja; kao i izradu dokumenta, pravilnika i ugovora o radu koji sadržavaju klauzule koje reguliraju i sankcioniraju ponašanja koja za posljedicu imaju mobbing. Naravno, ovo su mogućnosti koje se pružaju na razini odraslog dijela populacije i području radnih sredina. Primarna prevencija nasilja uopće pa i mobbinga kreće još u predškolskoj i osnovnoškolskoj dobi, kada se djeca na općoj, razini populacije, tijekom procesa socijalizacije odgajaju za nenasilje, toleranciju, poštivanje integriteta drugih i konstruktivno čuvanje vlastitog, odgovornost za vlastito i blagostanje drugih, te za razvoj i povećavanje kapaciteta empatije.

Sekundarna prevencija mobbinga podrazumijeva rano otkrivanje, tj. ima za cilj identificiranje i kontroliranje simptoma, zaustavljanje daljnjeg napredovanja problema, te pomoći pri rješavanju nekog već očitovanog problema u smislu zaustavljanja provođenja nasilja i otklanjanja već nastale štete za pojedince i ustanovu, odnosno poslodavca. Vrlo važnu ulogu u sekundarnoj prevenciji mogu imati za to educirani stručnjaci i medijatori.

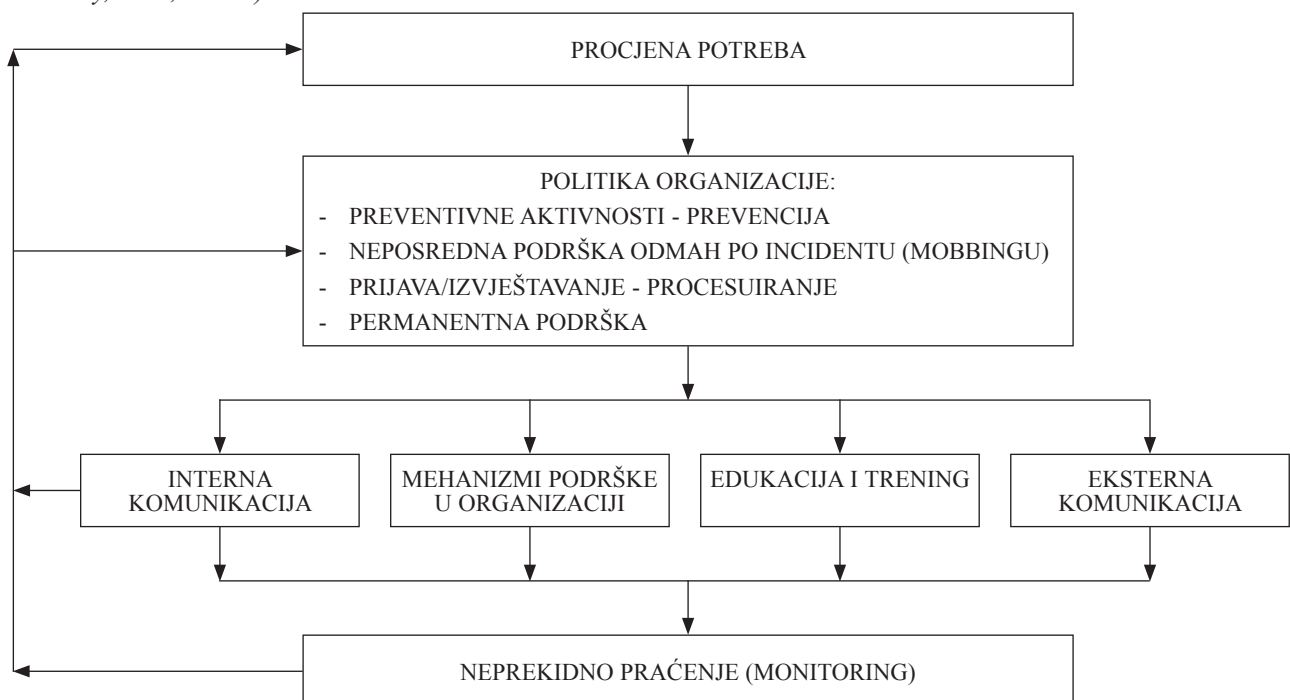
Tercijarna je prevencija usmjerena na što brže otklanjanje posljedica mobbinga raznim stručnim metodama i postupcima (ovisno o vrsti, širini i intenzitetu posljedica) i/ili ublažavanja djelovanja naknadnih negativnih učinaka. Da bi ishodi bili što bolji važna je rana dijagnoza utjecaja mobbinga na zdravlje, uključivanje žrtve u organizirane grupe samopomoći, te rehabilitacija. Posljedice mobbinga, kada on nastupi, vidljive su na individualnoj, profesionalnoj, obiteljskoj i socijalnoj razini pojedinca.

Naravno, na svim razinama radi se na otklanjanju uzroka i izvora nasilja. Primarna prevencija ima najvažniju ulogu od svih razina prevencije s obzirom na veoma male, skoro zanemarive, rezultate sekundarne i tercijarne prevencije odnosno „saniranja“ posljedica, kada se oni fiksiraju i razvijaju do određenih razmjera (Bašić i Janković, 2000). Sukladno tome, problemu mobbinga treba pristupiti s aspekta strateškog organizacijskog planiranja, unutar kojeg prevencija ima izrazito važnu ulogu. Prikaz jednog takvog modela razvijanja strategija pristupanja problemima zlostavljanja na radnom mjestu, dat je na **Slici 2**.

Kako je iz slike vidljivo prvi korak u planiranju intervencija je procjena potreba. Dobro provedena procjena potreba/stanja u organizaciji, važna je stoga što samo ona daje opis pojave kojom se bavimo. Daje uvid u prirodu i razmjere raširenosti mobbinga među zaposlenicima, kao i u stavove o njemu (Fleming i Harvey, 2002). Također, kako je iz prikaza vidljivo, procjena potreba, važna je i kao instrument evaluacije efektivnosti i efikasnosti postojeće organizacijske politike prema nasilju na radnom mjestu, odnosno poduzetih intervencija (Runyan, 2001). U kreiranje jedne takve strateške organizacijske politike u cilju promicanja i stvaranja zdrave radne okoline osjetljive na nasilje, treba uključiti radnike na različitim operativnim razinama (predstavnik sindikata, tijela zaštite na radu, menagere, voditelje ljudskih resursa i slično) kako bi se osigurala veća reprezentativnost

u stavovima, i identificiranju „žarišta“, ali i kako bi se uspješnije identificirao profil zlostavljača i žrtava, kao i rizični čimbenici u samoj radnoj organizaciji koji mogu pogodovati manifestiranju antisocijalnog/zlostavljajućeg ponašanja među zaposlenicima (Fleming i Harvey, 2002). Također, među zaposlenicima treba poticati razvijanje svijesti o važnosti prijavljivanja i odlučnog procesuiranja incidenata, što treba dosljedno i provoditi kao i osiguravanje podrške žrtvi kroz pravovremenu međusobnu, kolegijalnu pomoć zaposlenika, individualno savjetovanje, psihosocijalnu, medicinsku i pravnu pomoć. Kako bi sve to bilo moguće, važno je oformiti i osposobiti neovisni tim stručnjaka koji bi bio u mogućnosti efikasno djelovati na pojavu nasilja na radnom mjestu. (Fleming i Harvey, 2002). Ti neovisni stručnjaci (psiholozi, socijalni pedagogi, socijalni radnici, pravnici itd.) imaju ključnu ulogu u prevenciji, otkrivanju i tretmanu mobbinga (Duffy, 2009.; Ferris, 2009). Isto tako je neophodno i omogućiti neometani protok informacija unutar radne organizacije o njejoj politici prema nasilju na radnom mjestu (mobbingu), kao i nedvosmislenu informaciju prema vanjskim suradnicima/klijentima o nultoj toleranciji na nasilje. Sve to daje smjernice za izradu programa prevencije, koji kako je ranije navedeno za osnovni cilj ima osnaživanje zaposlenika, kroz jačanje njihovog samopoštovanja, uspostavljanje bazične sigurnosti, te pozitivne slike o sebi, ali i međusobne podrške i ranog alarmiranja mehanizama suzbijanja mobbinga.

Slika 2. Modificirani model strategija pristupanja problemima zlostavljanja na radnom mjestu (mobbinga) (Fleming i Harvey, 2002, str.229)



Da bi se žrtva mobbinga uspješnije nosila sa stresom i smogla hrabrosti da s drugima podijeli svoje negativno emocionalno iskustvo, mijenja svoju poziciju i ulogu žrtve, uz podršku, važno ju je podučiti strategijama prilagodavanja i aktivnog rješavanja problema, tzv. problem solving procesa (Janković, 2008). Nadalje, kako važan utjecaj na doživljavanje mobbinga, a time i na njegove moguće posljedice na pojedinca, ali i cjelokupnu radnu sredinu, ima pojam pojedinca o vlastitim resursima kojima raspolaze u socijalnim interakcijama, važno je prevenciji mobbinga pristupiti s aspekta teorija socijalne razmjene, koja obuhvaća simboličko interakcijsku teoriju i teoriju socijalne mreže, a primjenjuje se u potpori tijekom razmjene resursa unutar socijalne mreže (Janković, 2004). Naime, prema teoriji socijalne razmjene, postupci i odnosi između pojedinaca i drugih dionika uključenih u taj odnos, procjenjuju se na osnovi cost-benefit analize. Odnosno prema njoj pojedinac će na osnovi svijesti o vlastitim resursima, kao što su: osjećaj kompetencije, znanja, moći, zaštićenosti, podrške unutar socijalne mreže i sl. biti u mogućnosti aktivno pristupiti rješavanju problema. Važnost tzv. vršnjačke podrške, grupe kao medija je u pružanju međusobne kolegijalne podrške i razmjene iskustava.

Budući istraživanja pokazuju (Fleming i Harvey, 2002; Hockley, 2003a i 2003b) da se direktne žrtve mobbinga, najčešće obraćaju svojim partnerima/supružnicima, u potrazi za podrškom, ne tražeći ju od vanjskih izvora, osobito je važno da kada govorimo o preventivnom modelu rada u vidu imamo i njihove partnere, a imajući u vidu teorije socijalne podrške, socijalne razmjene te osobito socijalne mreže (Janković, 2004) i širu srodničku skupinu te aktualnu socijalnu mrežu pojedinca.

Jedan od ključnih ciljeva preventivnog djelovanja je da uz pomoć i podršku pomagača, u ograničenim aspektima životne situacije, na osnovi vlastitih resursa žrtve, a i zlostavljači, objektivno sagledaju stresnu situaciju, da se prilagode na nju, ali i spoznaju vlastitu odgovornost te vlastite resurse i resurse okruženja koji im omogućuju promjenu te situacije kao i ponašanja (Hockley, 2003). Naime, kroz intervencije se postiže njihovo osnaživanje, na način koji će im omogućiti dobivanje drugačijeg pogleda na situaciju u kojoj se nalaze, da je re-definiraju i re-evaluiraju.

U planiranju intervencija bitna je psihosocijalna perspektiva sagledavanja pojedinca u njegovom kontekstu i neposredno djelovanje u aktualnoj životnoj situaciji, no to samo po sebi, kako je u radu više puta navedeno, nije dovoljno. Naime, rad sa samom

žrtvom i njezinom obitelji, može umanjiti njihov psihosomatski stres, ali ne utječe na organizacijsku kulturu i dinamiku njenog managementa te na zlostavljača. Kako su istraživanja pokazala, u većini slučajeva mobbinga, u njegovoj „epidemiologiji“ važnu ulogu igrala je disfunkcionalna organizacijska praksa (Duffy i Sperry, 2007). Da bi intervencija bila uspješna ona mora uključivati žrtvu, njezinu obitelj, ali i radnu organizaciju u kojoj žrtva djeluje (Duffy i Sperry, 2007; Ferris, 2009), odnosno, u kojoj se nasilje i događa te zlostavljača (mobbera).

ZAKLJUČAK

Stres na radnom mjestu je jedan od najvećih zdravstvenih i psihosocijalnih izazova s kojima se danas suočavamo. Prema statističkim pokazateljima (European Agency for Safety and Health at Work, 2009) stres je drugi najčešće izvještavan zdravstveni problem vezan uz posao, s kojim se suočava 22% radnika iz EU-27 (2005), a broj ljudi koji pate od poteškoća uzrokovanih stresom sve se više povećava. Kako je mobbing, prema istom izvoru, jedan od bitnijih činitelja stresa, sve to upućuje na zaključak o važnosti njegovog preveniranja.

Kada govorimo o strategijama preveniranja mobbinga, kao prva nameće se legislativa, no ona ima i svoja objektivna ograničenja. Naime, iako zakoni mogu djelovati poticajno na promjene u ponašanju zaposlenika, oni ne garantiraju željene promjene u stavovima zlostavljača i njihovom ponašanju. Da bi intervencija bila djelotvorna, sama organizacija treba u svom djelovanju u pogledu nasilja na radnom mjestu, veći ili jednak naglasak dati u smjeru edukacije i prevencije, nego same reakcije na problem kada se on pojavi. Međutim, kako bi se kada govorimo u terminima prevencije, zaista govorilo o prevenciji mobbinga važno je ispitati što je to što dovodi neku osobu u situaciju da postaje zlostavljač, kako to da se u organizacijama takvo ponašanje tolerira, da nije sankcionirano, te što je to što možemo učiniti ne samo da zaštitimo direktne žrtve mobbinga, već i članove njihove obitelji. U svemu tome važnu ulogu imaju nositelji zakonodavne vlasti, ali i same organizacije koje bi trebale provoditi politiku „nulte tolerancije na nasilje na radnom mjestu“, u cilju stvaranja zdravog, poticajnog i efikasnog radnog okruženja o čemu ne ovisi samo zadovoljstvo na poslu zaposlenika nego i njihova uspješnost, produktivnost, a samim tim i uspješnost rada i poslovanja organizacije. Kako bi se to postiglo važno je uz preventivne aktivnosti (edukiranje, vježbanje komunikacijskih i drugih životnih vještina, rad na osobnom rastu i razvoju, manage-

ment i sl.) također provoditi akcijska istraživanja na populaciji zaposlenika (zadovoljstvo poslom, radnim okruženjem i sl.) i evaluirati postojeću praksu, pri čemu svakako treba voditi računa o praksi regrutiranja novih zaposlenika, evaluaciji rada zaposlenih, načina komunikacije među njima, kao i pristupanja zaprimanju/rješavanju pritužbi/žalbi zaposlenika, te javnom imidžu same organizacije.

Kroz jedan takav holistički pristup razvijanju, implementiranju i evaluiranju programa prevencije, može se reducirati nasilje na radnom mjestu i ostvariti napredak na planu mentalnog zdravlja (Hockley, 2003), a time i kvalitetnih odnosa unutar organizacije i njenog svekolikog pa i financijskog probitka kao zajedničkog cilja svih, zaposlenika i poslodavaca.

LITERATURA:

- Bašić, J., Janković, J. (2000): Rizični i zaštitni čimbenici u razvoju poremećaja u ponašanju djece i mladih. Zagreb: Povjerenstvo Vlade Republike Hrvatske za prevenciju poremećaja u ponašanju djece i mladih.
- Campo, G., Fattorini, E. (2007): Human resource management in organizational change and the issue of mobbing: an Italian experience. *Prevention Today*. 3, 37-45.
- Clark, S.C. (2000): Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*. 53(6). 747-770.
- Crawshaw, L. (2009): Workplace Bullying? Mobbing? Harassment? Distraction By A Thousand Definitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 61(3), 263-267.
- Crompton, R., Lyonette, C. (2006): Work-Life „Balance“ in Europe. *Acta Sociologica*. 49 (4), 379-393.
- Čudina-Obradović, M., Obradović, J. (2006.): Psihologija braka i obitelji. *Golden marketing*. Zagreb. 171- 174.
- Dex, S., Bond, S. (2005): Measuring work-life balance and its covariates. *Work, employment and society*. 19 (3), 627-637.
- Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C. (2003): Preventing violence and harassment in the workplace. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Dublin.
- Duffy, M., Sperry, L. (2007): Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences. *The Family Journal*. 15. 398-404.
- 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.
- Đukanović, Lj. (2009): Stres i zlostavljanje na radu u Hrvatskoj legislativi. *Sigurnost*. 51 (2), 113 – 119.
- Ege, H. (2000): Mobbing-Just What is psychological terror in the workplace. *Leadership Medica*. Retrieved 20. veljače. 2010 from: <http://www.cesil.com/0300/mobing03.html>.
- Einarsen, S. (1999): The nature and causes of bullying. *International Journal of Manpower*. 20, 16 –27.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (2003): *Bullying and emotional abuse in the workplace*. Taylor & Francis. London
- European Agency for Safety and Health at Work (2009): *OSH in figures Stress at work: facts and figures*. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006): *Fourth European Working Conditions Survey*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg. Dostupno na mrežnoj stranici: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm>
- European Union (1997): *The Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union*. European Union. Brussels.
- Ferrari, E (2004): Raising awareness on mobbing: An EU perspective. *DAPHNE Programme*. European Commission. Brussels.
- 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.
- Fleming, P., Harvey, H. D. (2002): Strategy development in dealing with violence against employees in the workplace. *The Journal of the Royal Society for the Promotion of Health*. 122 (4), 226-232.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., Markel, K. S. (1997): Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface. *Journal Of Vocational Behavior*. 50 (2), 145-167.
- Frone, M. (2002): Work-life Balance. In J. Quick, L. Tetrick (eds). *Handbook of Occupational Health Psychology*. American Psychological Association. Washington, D.C. 143-162.
- Greenhaus, H. J., Beutell, J. N. (1985): Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*. 10(1), 76-88.
- Grzywacz, J. G., Marks, N. (2000): Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5, 111-126.
- Hansen, A. M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, H., Orbaek, P. (2006): Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*. 60, 63-72.
- Hill, J. E., Yang, C., Hawkins, A. J., Ferris, M. (2004): A Cross-Cultural Test of the Work-Family Interface in 48 Countries. *Journal of Marriage and Family*. 66 (5), 1300-1316.

- Hockley, C. (1999): *Organisational Violence: An ethnomethodological perspective of nurses' experiences*. PhD thesis. Faculty of Nursing, University of South Australia.
- Hockley, C. (2003a): *Silent Hell : Workplace Violence & Victims*. Peacock Publishers, Norwood, South Australia.
- Hockley, C. (2003b): The impact of workplace violence on third party victims: A mental health perspective. *The Australian e-Journal for the Advancement of Mental Health*. 2 (2), 1-11.
- Hockley, C. (2004): *Mobbing: children the unlikely victims*. Retrived 19 November, 2009 from <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Cf1wbHILhuMJ:www.lindas.internetbasedfamily.com/f/Hockleyimpactchildren.pdf+Mobbing:+children+the+unlikely+v+ctims&hl=hr&gl=hr&sig=AHIEtbT8QUQIsAxqW8t8IUzcysmE2nL6SA>.
- Janković, J. (2004): *Pristupanje obitelji- Sustavni pristup*. Alineja. Zagreb.
- Janković, J. (2008): *Obitelj u fokusu. Et. Cetera*. Zagreb.
- Kinnunen, U., Mauno, S. (1998): Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*. 51 (2), 157-177.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S., Pulkkinen, L. (2006): Types of work-family interface: Well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian Journal of Psychology*. 47 (2), 149-162.
- Koić E., Filakovic P., Mužinic L., Matek M., Vondraček S. (2003): *Mobbing*. Rad i sigurnost. 7 (1), 1-19.
- Korabik, K., Lero, D. S., Ayman, R. (2003): A multi-level approach to cross cultural work-family research: A micro and macro perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*. 3 (3), 289-303.
- Kostelić-Martić, A. (2005): *Mobing: psihičko zlostavljanje na radnom mjestu*. Školska knjiga. Zagreb.
- Krajnović, F., Šimić, N., Franković, S. (2007): Identifikacija, opis i analiza uzroka nekih negativnih ponašanja u radnom okruženju medicinskih sestara. *Medica Jadertina*. 37 (3-4), 63-72.
- Leymann, H. (1990): *Mobbing and psychological terror at workplaces*. *Violence and Victims*. 5 (2), 119-126.
- Leymann, H., Gustaffson, A. (1996): *Mobbing at work and the development of post traumatic stress disorders*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5, 251-275.
- Liefoghe, A. P. D., Mackenzie Davey, K. (2001): *Accounts of workplace bullying: The role of the organization*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5, 185-201.
- Lippe, van der T., Jager, A., Kops, Y. (2006): *Combination Pressure: The Paid Work-Family Balance of Men and Women in European Countries*. *Acta Sociologica*. 49 (3), 303-319.
- Morrow, L., Verins, I., Willis, E. (2002): *Mental Health and Work: Issues and Perspectives*. The Australian Network for Promotion, Prevention and Early Intervention for Mental Health. 149-166.
- Neuman, J. H., Baron, R. A. (2003): *Social antecedents of workplace bullying*. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace*. London: Taylor & Francis. 185-202.
- Poelmans, S., Spector, P.E., Cooper, C.L., Allen, T.D., O'Driscoll, M., Sanchez, J.I. (2003): *A Cross-national Comparative Study of Work/Family Demands and Resources*. *International Journal of Cross Cultural Management*. 3 (3), 275-288.
- Rittossa, D., Trbojević Palalić, M. (2007): *Kaznenopravni pristup problematici mobbing*. *Zbornik Pravnog fakulteta sveučilišta u Rijeci*. 28 (2), 1325-1351.
- Runyan, C.W. (2001): *Moving forward with research on the prevention of violence against workers*. *American Journal of Preventive Medicine*. 20 (2), 169-172.
- Salin, D. (2003): *Workplace bullying among business professionals: Prevalence, organizational antecedents, gender differences*. Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Staines, G. L. (1980): *Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and non-work*. *Human Relations*. 33, 111-129.
- Tepper, B. J. (2000): *Consequences of abusive supervision*. *Academy of Management Journal*. 43, 178 -190.
- Thomas, L. T., Ganster, D. C. (1995): *Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective*. *Journal of Applied Psychology*. 80, 6-15.
- Ustav Republike Hrvatske. *Narodne novine*, broj 55/01.

- Voydanoff, P. (2004): The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*. 66 (2), 398-412.
- Zapf, D., Gross, C. (2001): Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10, 497-522.
- Zakon o radu. Narodne novine, broj 149/09.
- Westman, M., Piotrkowski, C. S. (1999): Introduction to special issue: Work-family research in occupational health psychology. *Journal of Occupational Health Psychology*. 4, 301-306.
- World Health Organization (1986): Ottawa Charter for Health Promotion. WHO. Geneva.
- World Health Organization (2002): About Workplace Health. World Health Organization, Regional Office for Europe, Denmark. Retrived 18 November, 2009 from www.who.dk/healthyworkplaces

MOBBING - PERSONAL, FAMILY AND WORKING PROBLEMS AND ITS PREVENTION

SUMMARY

Past ten years, mobbing and similar anti-social behavior of individuals in the workplace are identified as an important issue of work organization. Therefore, it is not surprising that the interest of experts and researchers, in the world and Croatia, is aimed at studying the impact of organizational and individual stress, relationships among employees and etc. Their interest is also in finding effective methods and techniques of mobbing prevention and its consequences for the individual, his family and work organization. There is growing awareness that mobbing is not a single episode and individual problems but a structured, strategic problem that has its roots in the organizational, cultural and broader social framework. Accordingly to that, the main goal of this paper is to point out the possible consequences of mobbing and the importance of a strategic approach to developing, implementing and evaluating prevention programs of mobbing.

Key words: *mobbing, consequences, prevention*

