

Prof.dr. Merima Jašarević  
Nastavnički fakultet  
Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru

Prof.dr. Merima Čamo  
Fakultet političkih nauka  
Univerzitet u Sarajevu

Asja Hadžić, MA  
Medicinski fakultet  
TU Dresden

UDK 316 : [658.310.42:364.636]  
DOI 10.57136/2744-2500.2024.19.19.223

*Pregledni rad*

## **SOCIOLOŠKA ANALIZA MOBINGA NA RADNOM MJESTU<sup>1</sup>**

### SAŽETAK

Fokus ovoga rada je dati jasan odgovor na pitanje u kojoj mjeri sociokulturni faktori kao što su organizaciona kultura, dinamika moći i društvene norme utiču na pojavu i održavanje mobinga.

Osim toga, u članku se jasno definiše koje su globalne promjene u društvu, ali i u standardu života uopće, najviše uticale na promjenu unutar poslovnih ambijenata a što je povećalo veći rizik za organizacije i kompanije u smislu pojave i raširenosti mobinga.

Mobing u svom okviru sadrži niz mobizirajućih aktivnosti od ometanja adekvatnog komuniciranja, održavanja socijalnih odnosa, lične reputacije, zdravlja, itd. Stoga, nezdrava radna klima i okruženje uticat će na porast bolovanja, smanjenje radne produktivnosti te za posledicu imati lošiji položaj poslodavca na tržištu i smanjenje njegovog ugleda.

*Ključne riječi:* mobing, organizacijska kultura, globalizacija, stres, zlostavljanje

- 1 Empirijski podaci rada (ovog članka) su dio diplomskog rada pod nazivom **Sociokulturna analiza mobinga na radnom mjestu** kandidatkinje Asje Hadžić, studentice II ciklusa studija Nastavničkog fakulteta UNMO. Rad je uspješno odbranjen u akademskoj 2023/24. pod mentorstvom prof.dr. Merimom Jašarević;

## Uvodne napomene

Globalizacija i sve veći pritisak konkurencije stvorili su novu dimenziju konkurentskog okruženja koja zahtijeva radikalan zaokret u razmišljanju svakog zaposlenog u različitim organizacijama. Ovih dana nije dovoljno izgraditi poslovni uspjeh samo pružanjem kvalitetnih proizvoda. Poslovni prosperitet sve više zavisi od utvrđenih vrijednosti i standarda, pravila, obrazaca ponašanja i rituala, zasnovanih na korporativnoj kulturi (Shahid, S. and Muchiri, M.K. (2019). Ukoliko menadžment preduzeća može da skrene pažnju na zaposlene u kompaniji, to može pozitivno uticati na kvalitet rada, efikasnost zaposlenih, a na kraju krajeva, to ima veliki uticaj na ukupne poslovne performanse. Samo ona preduzeća koja poseduju jaku korporativnu kulturu i koja su orijentisana na internu koherentnost i međusobno postizanje ciljeva, steći će konkurentsku prednost koja ih može značajno razlikovati od drugih preduzeća (Dellana S., Hauser R., 1999:13).

Ključ uspjeha pozitivne korporativne kulture je ponašanje menadžmenta preduzeća, kao i efikasna međusobna komunikacija. Ponašanje menadžmenta mora se doživljavati kao koherentnost između onoga što oni žele, odnosno onoga što deklariraju i kako se zapravo ponašaju (Schein E., 2016).

Posljednjih godina na globalnom planu radna mjesta se značajno mijenjaju, a ta promjena često dovodi do određenih antagonizama unutar organizacija i u načinu djelovanja. Procesi globalizacije današnjeg svijeta dovode do usvajanja kako pozitivnih tako i negativnih taktika borbe za opstanak, koje se na radnom mjestu nazivaju psihoterorom. Ovo uključuje ugnjetavanje, mobing, fizičko nasilje i/ili seksualno uznemiravanje, koji negativno utiču na izgradnju kulture kvaliteta u preduzeću. Kulturu kvaliteta treba posmatrati kao organizacionu kulturu koja sadrži osnovne pretpostavke, vrijednosti, standarde ponašanja i stavove koji vode zaposlene ka postizanju zaista visokog kvaliteta (Dellana S., Hauser R., 2015). Autori identifikuju ovaj sadržaj kulture kvaliteta idealnim. Kao što je prethodno navedeno, sadržaj kulture kvaliteta definisan je na nivou osnovnih pretpostavki i organizacionih vrijednosti.

Kao jedan od faktora koji može narušiti kulturu kvaliteta u preduzeću je radno mjesto, ukoliko ono podržava pojavu mobinga. Što se tiče mobinga, potrebno je napomenuti da kvalitet radnog života direktno utiče na kvalitet ličnog života. Mobing se odnosi na ponovljeni verbalni, fizički ili mentalni pritisak i napade na pojedinca u radnom timu. Ovi napadi se fokusiraju na povredu, ponižavanje ili uništavanje dotične osobe, kao i na vrijeđanje njihove dobre reputacije, čineći njihove radne uslove neugodnim i sabotiraju njihov

rad do te mjere da sabotirani pojedinac ne može ostvariti pun učinak koji se od njega traži (Leymann H., 1990). Mobing se percipira kao društveni problem sa kojim se možemo suočiti u svim oblastima vezanim za posao. Uzroci mobinga, njegovi razlozi, ponašanje, prednosti prepoznavanja njegovih prvih simptoma, uticaj na žrtvu nasilja, na organizaciju i društvo u cjelini, kao i moguća rješenja, predmet su istraživanja mnogih naučnika. Uzevši u obzir sveukupno znanje iz ove oblasti, definicija mobinga može uključivati: dugotrajne napade usmjerene prema jednoj osobi, zlonamjerno i ponižavajuće nasilje, ogovaranje i izrugivanje sa definisanim ciljem – izolovati osobu i odvojiti je od tima/grupe. Radi se o nastojanju da se osoba prisili da napusti radno mjesto, da se eliminira saradnja drugih sa zlostavljanom osobom ili da se ograniče društveni odnosi između drugih ljudi sa tom osobom. Navedeni iskazi nasilničkog ponašanja bi se vidali u dužem vremenskom periodu, najmanje pola godine, a najmanje jednom sedmično (Zukauskas P., Veinhardt V., 2013).

Osim toga, mobing na radnom mjestu izaziva ozbiljne probleme u društvu, ali i u organizaciji o kojoj je riječ, a posebno u životu žrtve mobinga. Destruktivni spiralni efekat mobinga, kako navode K. Hurt i J. Welbourne (2018), ima ozbiljne posljedice ne samo na žrtve, već i na njihove porodice, njihovu zajednicu, preduzeće ili organizaciju u kojoj rade, ali i na cijelo društvo. Prema jednom švedskom istraživanju, čak 10-20% svih samoubistava može biti povezano s mobingom. U Norveškoj 100 žrtava mobinga izvrši samoubistvo svake godine, u Švedskoj se tvrdi da je svakih šest samoubistava povezano s ovim problemom (Matthiesen, S.B., Einersen, S. V., 2010:)

### **Razumijevanje mobinga na radnom mjestu**

Posmatrajući šire, fenomen globalne kulture najviše traga ostavlja na pitanje identiteta. Modernost, sa svojim naglaskom na individualizmu, racionalnosti i društvenim promjenama, dovela je do rekonfiguracije identiteta i povećane svijesti o složenosti ljudskog postojanja. Jedan značajan aspekt modernosti je uspon individualizma. Kako su tradicionalne društvene strukture i kolektivni identiteti zasnovani na vjeri, porodici i zajednici slabili, pojedinci su dobili zadatak da izgrade svoje vlastite identitete. Ova promjena je donijela veću slobodu i autonomiju u definiranju nečijeg identiteta, ali je također stvorila osjećaj neizvjesnosti i potrebe za kretanjem kroz niz izbora i mogućnosti. Ovaj prošireni raspon mogućnosti omogućava pojedincima da se oslobode tradicionalnih ograničenja i slijede svoje jedinstvene težnje. Međutim, ova

sloboda i fokusiranost na sebe ponekad mogu dovesti do narcističkih tendencija i otuđenosti. Narcizam se odnosi na pretjeranu zaokupljenost sobom, svojim potrebama i slikom o sebi.

U modernim društvima, gdje su individualni uspjeh, postignuća i lična sreća visoko cijenjeni, može postojati tendencija da neki pojedinci daju prioritet svojim željama i aspiracijama na račun drugih. Što je želja za individualnim uspjehom veća, u mnogim društvima stvara se kultura kompetencije. Povećanje kompetencije ili konkurencije u društvu može dovesti do povećane učestalosti mobinga ili maltretiranja na radnom mjestu. Kada postoji visok nivo konkurentnosti i fokus na individualna postignuća, to može stvoriti okruženje u kojem pojedinci mogu pribjeći negativnim ponašanjima, uključujući mobing, kako bi stekli prednost ili potvrdili dominaciju nad drugima. U okruženju visoke konkurencije, pojedinci se mogu osjećati ugroženo kompetentnošću ili uspjehom svojih vršnjaka. To može dovesti do osjećaja ljubomore, nesigurnosti ili želje da se potkopaju i umanje postignuća drugih. U takvim situacijama mobing može nastati kao sredstvo vršenja moći, kontrole ili društvene dominacije nad pojedincima koji se percipiraju kao jaki konkurenti ( Zapf D., 1999).

Mobing je u središtu istraživanja više od 20 godina. Bilo je rasprava o definiciji pojma mobing kao „zlostavljanje na radnom mjestu“. Postavljena su pitanja šta zapravo to znači. Pronašli smo da jedna od najjednostavnijih definicija kaže da je mobing oblik upornog i ciljanog maltretiranja ili uznemiravanja koje se događa na radnom mjestu ili u drugim društvenim okruženjima. Mobing uključuje ciljane negativne radnje i ponašanja prema pojedincu. Uz to, mobing obično uključuje kontinuiranu kampanju neprijateljskog i uvredljivog ponašanja, kao što je verbalna ili fizička agresija, ponižavanje, zastrašivanje, isključivanje, širenje glasina ili lažnih informacija i podriivanje ugleda, dostojanstva ili samopoštovanja ciljane osobe. Često se dešava tokom dužeg perioda, s namjerom da se žrtvi nanese psihička povreda, uznemirenost i izolacija.

Jedan od pionira u znanstvenom istraživanju mobinga bio je njemački psiholog i istraživač Heinz Leymann (1990) koji je proveo opsežna istraživanja o uznemiravanju na radnom mjestu. Izraz mobing potiče od engleske riječi “mob”. Porijeklo ovog pojma vjerovatno leži u latinskom terminu “mobilni vulgus”, što znači nešto poput “podstaknute gomile, rulje, grupe društvenih masa s vrlo niskim ili potpuno odsutnim nivoom organizacije u kojoj prevladava instinktivno inhibirana, uglavnom destruktivna moć ponašanja“ ( Meyers, 1992) (Zuschlag B., 2001:3). Mobing je, dakle, pojam koji je nastao od prvobitnog oblika mob, a danas se ovaj termin najčešće koristi za opisivanje postupaka ljudi koji maltretiraju kolege na poslu.

Postoje različita stajališta oko pitanja zašto dolazi do mobinga. Tako, naprimjer, neki klinički psiholozi smatraju da su žrtve mobinga odgovorne za mobing. Oni tvrde da žrtve imaju dijagnoze kao što su „natjerano ponašanje” ili „opšti anksiozni poremećaj“ (Zapf D., 1999:71) i da su oni postojali prije početka procesa mobinga. Dalje smatraju, da su zapravo ti poremećaji ono što je uzrokovalo proces nastanka i razvoja mobinga. Suprotno ovome, Leymann (1990, 1996), koji se prvi bavio izučavanjem mobinga, smatra da su uzroci mobinga organizacioni razlozi u koje spadaju problemi u organizaciji rada i problemi rukovođenja. Mnoge žrtve mobinga podržavaju ovu tezu. Na osnovu saznanja iz razvojne i socijalne psihologije, Schuster, B. (1996) ukazuje na društveni sistem i procese socijalne isključenosti kao potencijalni uzrok mobinga.

Do danas postoji nedovoljno istraživanja o uzrocima nastanka mobinga. Prve empirijske studije o ovom problemu uglavnom su se koncentrisale na dva pitanja: ličnost žrtve i psihosocijalni faktori na poslu (Einarsen S., 1999). Jedno od takvih istraživanja bilo je među norveškim radnicima (muškarcima) na brodogradilištu, gdje je 88 posto iskusilo neki oblik uznemiravanja u posljednjih šest mjeseci, ali je samo 2,4 posto izjavilo da je bilo izloženo fizičkom zlostavljanju ili prijetnjama takvim zlostavljanjem (Einarsen S., Raknes B., 1997). Među 137 norveških žrtava maltretiranja i uznemiravanja na poslu, socijalna izolacija i isključenost, obezvređivanje vlastitog rada i truda, te izloženost zadirkivanju, uvredljivim primjedbama i ismijavanju, bili su najčešće negativni postupci (Einarsen S., 1999:18).

Kao uzroke mobinga na radnom mjestu Dieter Zapf (1999) u svome radu „Organizacijski, grupni i lični uzroci mobinga/bullyinga na poslu“ navodi organizacione i društvene faktore, kao i faktore u ličnosti mobera i žrtve koji mogu izazvati mobing. U organizacione spadaju: liderstvo, organizacijska kultura, stresovi posla i organizacija rada (Zapf D., 1999:71). Neefikasno liderstvo, odnosno loše vodstvo, koje karakteriše nedostatak empatije, podrške ili vještina rješavanja sukoba, može doprinijeti mobingu. Lideri koji se ne bave sukobima mogu nehotice dozvoliti da se razvije neprijateljsko okruženje. U nekim slučajevima i sami lideri mogu biti uključeni u mobing tako što aktivno učestvuju ili podržavaju zlostavljanje određenih pojedinaca. Ovo može postaviti ton koji podstiče takvo ponašanje među podređenima. Ako organizacijska kultura toleriše ili čak promoviše agresivno ponašanje, može stvoriti okruženje pogodno za mobing. Pretjerani radni zahtjevi i nerealna očekivanja mogu stvoriti stres među zaposlenicima. Kada su pojedinci preopterećeni poslom, mogu postati skloniji frustracijama, tjeskobi i međuljudskim sukobima, što potencijalno može dovesti do mobinga (Leymann H., 1990).

Dok Zapf (1999) i Einarsen, S, Rahmes, B.J. and Mattheesen, S.B. (1994a) tvrde da ličnost žrtve može izazvati agresiju kod drugih, Leymann (1990) tvrdi da je ličnost irelevantna kao uzrok maltretiranja. Leymann i saradnici (1996) tvrde da se zapažanja o ličnosti moraju posmatrati kao posljedica maltretiranja (Einarsen S., 2011:21).

Na osnovu intervjuva sa žrtvama, Leymann (1993) tvrdi da su četiri faktora istaknuta u izazivanju uznemiravanja na poslu: (1) nedostaci u dizajnu rada; (2) nedostaci u ponašanju lidera; (3) društveno izložen položaj žrtve i (4) nizak moralni standard u odjelu.

## **Faze mobinga**

Svaki slučaj mobinga ima svoj početak i kraj, pa prema tome i svoje faze. Prvi koji je postavio model mobinga u kojem razlikuje 4 faze bio je njemački psiholog Heinz Leymann (1996). Tako, prema ovome autoru imamo sljedeće faze:

1. faza: svakodnevni konflikti- Leymann u navedenoj fazi ističe kako se ne radi još o pravom mobingu, ali će se u sljedećim fazama razviti.
2. faza: početak mobinga i psihološkog terora- svakodnevna ponašanja ne moraju biti agresivna, ali uz duži vremenski period i izloženost istima mijenja se njihov kontekst, pa se može govoriti o agresivnoj komunikaciji koja za cilj ima kazniti i stigmatizirati žrtvu.
3. faza: greške i zloupotreba, često i nelegalna, od odgovornih za upravljanje ljudskim potencijalima- obilježavanje žrtve, tj. stigmatiziranje dovodi do toga da uprava kompanije najčešće pogrešno procjenjuje situaciju i želi se "riješiti" te žrtve, tj. radnika/ce. U tom kontekstu dolazi do kršenja radničkih prava pa se kompanija nastoji ograditi time da nastalu situaciju objašnjava žrtvinim ličnim karakteristikama, ne sagledavajući faktore i uzroke iz radnog okruženja. Radnici često primjenjuju mjeru korištenja bolovanja
4. faza: isključenje iz radne okoline - žrtva se mora boriti za opstanak, ali i povrat izgubljenog ugleda. U ovoj fazi kod žrtve dolazi do povećanja hroničnih bolesti i poremećaja što za posledicu može imati prekid radnog odnosa.

Harald Ege (1996) razvio je još jedan model mobinga. Prema Egeu, Leymannov model adekvatan je za švedsku stvarnost, ili se u najboljem slučaju može proširiti na skandinavski okvir. Smatrao je da Leymannov model faze

mobinga nije valjan u drugim zemljama. Autor tvrdi da je važan, odnosno presudan faktor za istraživanje ovog fenomena kultura, odnosno kulturni faktor. Istražujući fenomen u Italiji, Ege je identificirao kulturnu dimenziju fenomena i ažurirao faze fenomena u kontekstu, što je rezultiralo modelom od 6 faza i predfazom.

U predfazi događa se međusobna kompetitivnost bez želje da se netko udalji s radnog mjesta. U prvoj fazi dolazi do ciljanog konflikta, odnosno zlostavljač odabire žrtvu i počinje narušavati njezino zdravlje. U drugoj fazi kreće mobing. U trećoj fazi žrtva osjeća prve simptome (nesigurnost, napetost, psihomatske tegobe, itd.). U četvrtoj fazi žrtva odlazi na bolovanje. U petoj fazi žrtvi se pogoršava psihofizičko stanje i više izostaje s posla zbog bolovanja. U šestoj fazi žrtva daje otkaz, prijevremeno odlazi u penziju ili počinu samoubistvo.

Posljedice mobinga se mogu razlikovati od osobe do osobe i neće svi doživjeti iste simptome. Osim toga, ozbiljnost posljedica zavisi o faktorima poput trajanja i intenziteta mobinga, individualnih mehanizama suočavanja i nivoa dostupne podrške. Heinz Leymann (1990) posljedice svrstava u pet kategorija: društvene (socijalne), socijalno-psihološke, psihosomatske, psihijatrijske i ekonomske.

U društvene (socijalne) spadaju socijalna izolacija, stigmatizacija, dobrovoljna nezaposlenost i socijalna neprilagođenost (Leymann H., 1990:122). Mobing često dovodi do društvene izolacije jer se ciljana osoba može povući iz interakcije sa kolegama i prijateljima kako bi se zaštitila od daljeg maltretiranja. Ciljana osoba može doživjeti stigmatu ili osudu od strane kolega koji su svjesni mobinga, ali možda neće intervenirati ili ponuditi podršku. U ekstremnim slučajevima, žrtva može odlučiti da dobrovoljno napusti posao kako bi pobjegla iz neprijateljskog radnog okruženja stvorenog mobingom. Mobing može doprinijeti društvenoj neprilagođenosti, gdje se ciljani pojedinac bori da se prilagodi društvenim situacijama i odnosima.

Socijalno-psihološke - Gubitak resursa za suočavanje; mnogi resursi za suočavanje su povezani sa društvenim situacijama, a kako se oni mijenjaju u negativnom smjeru, sistem suočavanja se raspada (Leymann H., 1990:122). Resursi za suočavanje su psihološki, društveni ili emocionalni alati i strategije koje pojedinci koriste za suočavanje sa stresom, izazovima ili teškim situacijama u životu. Mnogi resursi za suočavanje su povezani sa društvenim situacijama. To znači da sposobnost suočavanja sa stresom ili izazovima često zavisi od podrške i resursa dostupnih u nečijem društvenom okruženju. Naprimjer, postojanje mreže podrške prijatelja, porodice ili zajednice može biti značajan resurs za suočavanje. Društvene veze, pozitivni odnosi i osjećaj pripadnosti doprinose

spособnosti pojedinca da se snađe u životnim poteškoćama (Duffy M., Sperry L., 2007). Kada se društvene situacije mijenjaju u negativnom smjeru, kao što je socijalna izolacija (sukobi ili gubitak podrške), to može dovesti do gubitka resursa za suočavanje. Negativne promjene u društvenim situacijama mogu opteretiti sposobnost pojedinca da se nosi s njima, jer mogu izgubiti pristup elementima podrške koji su im nekada pomagali da upravljaju stresom.

U psihološke posljedice spadaju: osjećaj očaja i potpune bespomoćnosti, osjećaj velikog bijesa zbog nedostatka pravnih lijekova, velika anksioznost i očaj (Leymann H., 1990:122). Očaj se odnosi na stanje ekstremnog očaja ili beznađa, u kojem pojedinac može osjećati da ne postoje održive opcije ili rješenja za njihove probleme. Potpuna bespomoćnost podrazumijeva potpuni nedostatak kontrole ili mogućnosti promjene okolnosti (Duffy M., Sperry L., 2012). Ovaj osjećaj može biti neodoljiv i doprinijeti osjećaju da ste zarobljeni u teškoj situaciji. Bijes je intenzivna i nekontrolisana ljutnja. Frustracija i ljutnja mogu se pojaviti ako neko osjeća da sistem ne pruža očekivanu ili potrebnu podršku. Anksioznost je stanje raspoloženja usmjereno na budućnost povezano s pripremom za moguće, nadolazeće negativne događaje.

Psihosomatske i psihijatrijske posljedice: depresija, hiperaktivnost, kompulzija, samoubistva, psihosomatske bolesti. Postoje sumnje da iskustva koja proizlaze iz ove društvene situacije imaju uticaj na imuni sistem (jedan doktor iz kompanije primijetio je nekoliko "misterioznih" slučajeva raka) (Leymann H., 1990:123). Uporni ili kontinuirani mobing može doprinijeti razvoju depresije. Stalni stres, izolacija i negativna iskustva na poslu mogu uticati na mentalno zdravlje pojedinca i dovesti do simptoma depresije. Hiperaktivnost može biti odgovor na stres i anksioznost uzrokovane mobingom. Neki pojedinci mogu iskusiti povećan nivo uzbuđenja ili nemira kao rezultat negativne društvene situacije. U teškim slučajevima, psihički stres uzrokovan mobingom može doprinijeti samoubilačkim mislima ili radnjama.

Pored navedenih, Leymann (1990, 1996) ističe važnost ekonomskih posljedica kako za ciljanog pojedinca tako i za organizaciju u cjelini. Dugi periodi bolovanja, katastrofalan pad proizvodnje cijele grupe u kombinaciji sa gubitkom produktivnog rada, može se procijeniti kao iznos između 30.000 i 100.000 američkih dolara godišnje za zaposlenog izloženog mobingu, kao što pokazuju slučajevi u SAD-u, Velikoj Britaniji, Australiji, Kanadi, Zapadnoj Njemačkoj i Skandinaviji gdje ove situacije traju deset ili više godina (Leymann H., 1990:123).

## Metodologija istraživanja

Problem istraživanja ticao se razumijevanja konteksta u kojemu se mobing najčešće dešava. Globalna kultura ima mnogo opisa, neke od njih tiču se globalne kulture kao kulture površnosti, visoke kompetetivnosti, netrpeljivosti pa čak i nasilja. Jasno je da su se društvene vrijednosti tokom 18. i 19. stoljeća uglavnom ukorjenjivale u religijskim kulturnim normama toga vremena. Društva su cijenila tradiciju, porodične veze i ustaljene norme. Norme ponašanja i običaji često su bili oblikovani vjerskim uvjerenjima i porodičnim odnosima. Međutim, dolaskom globalizacije krajem 20. stoljeća, a sa njom i tehnološkog napretka koji je omogućio bržu komunikaciju, a s tim i veću razmjenu ideja širom svijeta, doveo je i do miješanja različitih kulturnih utjecaja u društvu. Pojavom masovne urbanizacije i industrijalizacije kao i masovne kulture, ljudski život i standard života poprima potpuno drugačiji koncept. U društvima sve više dolazi do miješanja različitih kultura što dovodi do pojave pluralizma. Ovo je uticalo na promjenu društvenih normi i podstaklo prihvatanje različitosti kao i slabije uticaje religije.

Loek Halman naglašava ideju da je individualizam glavna dimenzija društvenih promjena u Evropi (Halman L., 2009:35). Prilično popularno shvatanje procesa individualizacije je da su radnje i ponašanja ljudi sve više ukorijenjeni i legitimirani ličnim preferencijama, uvjerenjima i ciljevima ljudi (Halman L., 2009:35). Dalje, naglašava da na proces individualizacije utiče nivo obrazovanja kao i pristup informacijama putem masovnih medija. Rastući nivo obrazovanja povećava 'dah perspektive' ljudi (Gabennesch H., 1972: 183), njihove sposobnosti i kognitivne vještine, što ih čini kritičnijim i nezavisnijim od tradicionalnih dobavljača vrijednosti, normi i vjerovanja, te otvorenijima za nove ideje, vrijednosti i norme, te manje zavisnim od tradicionalnih institucija i njihovih propisa i pravila ponašanja (Halman L., 2009:35).

Brz tehnološki razvoj i napredak, veća upotreba računara i interneta, kao i veća konzumacija masovnih medija, tj. televizije, radija, štampe, štampanih medija doveli su do stvaranja novih društvenih odnosa. Za razliku od ograničenja koja su bila nametnuta tradicionalnim vrijednostima kao što je religija i tradicionalnim institucijama kao što je crkva, ljudi danas u tehnološkoj savremenoj globalizirajućoj ekspanziji mogu sami birati šta žele od kulturnog tržišta.

Kako bi utvrdili glavne dimenzije globalnih kulturnih vrijednosti Inglehart i Baker (2000) su izvršili faktorsku analizu društva na nizu varijabli koristeći širok raspon vrijednosti (Inglehart R., 2005:138). Dvije najznačajnije dimenzije bile su: 1) tradicionalne i sekularno-racionalne vrijednosti i 2) vrijednosti

preživljavanja i samoizražavanja (Inglehart R., 2005:139). Tradicionalne vrijednosti poseban fokus stavljaju na religijske, porodične i patrijarhalne vrijednosti, kao i poštovanje autoriteta. Za razliku od tradicionalnih vrijednosti, sekularno-racionalne vrijednosti se oslanjaju na razumijevanje svijeta kroz razum i znanost, odnosno racionalnog razmišljanja i metoda znanosti kako bi shvatili svijet i donosili odluke. Prema autoru, agrarna društva naglašavaju tradicionalne vrijednosti, dok industrijalizirajuća društva imaju tendenciju da ističu sekularno-racionalne vrijednosti (Inglehart R., 2005). Vrijednosti preživljavanja i samoizražavanja nastaju tranzicijom iz industrijskog u postindustrijska društva. Vrijednosti samoizražavanja naglašavaju rodnu ravnopravnost, prioritet zaštite okoliša, toleranciju različitosti i sve veće učesće u ekonomskom i političkom životu (Inglehart R., 2005).

Na osnovu prethodno postavljenog problema, dolazimo do hipoteze rada. Glavna hipoteza je pretpostavila sljedeće, i to da: ***Na pojavu i održavanje mobinga na poslu utiču sociokulturni faktori kao što su organizaciona kultura, dinamika moći i društvene norme.***

**Teorijski pristup** ovog rada je bio usmjeren na nekoliko teorija mobinga, ističemo da teorija socijalne interakcije stavlja fokus na društvenu dinamiku i interakciju između pojedinaca na radnom mjestu. Zagovornici ove teorije smatraju da mobing proizlazi iz složenih društvenih procesa kao što su borbe za moć, nadmetanje ili međuljudski sukobi.

Mobing ponašanje može proizaći iz želje da se održi ili unaprijedi vlastiti status ili da se uklone percipirane prijetnje (Leymann, 1996).

Sociokulturalna teorija razumijeva važnost situacijskih faktora, a ne faktore individualnih razlika. Sociokulturna teorija ističe važnost kulture organizacije, bilo da se radi o školi, radnom mjestu, staračkom domu, zatvoru ili čak kućnom okruženju. Zlostavljanje se mora vidjeti kao ugrađeno u kulturu organizacije u kojoj se događa, a kako bismo smanjili njegovu prevalenciju, moramo se fokusirati na promjenu sistema, a ne na pojedince unutar njega. Ova teorija smatra da je mobing posebno zastupljen, odnosno raširen kada je organizacija nedemokratska i autoritarna sa krutom hijerarhijom.

Zatim, teorija organizacijske kulture je također bila dio istraživačkog procesa i važna je za potrebe ovog teorijskog okvira u radu. Teorija organizacijske kulture naglašava utjecaj organizacijske kulture na mobing. Prema njoj, mobing se može dogoditi na radnim mjestima sa toksičnom kulturom koja toleriše ili čak potiče agresivno i nasilno ponašanje. Faktori kao što su hijerarhijske strukture, nedostatak komunikacijskih kanala, loše vodstvo i visoka razina stresa mogu pridonijeti razvoju ponašanja mobinga.

Teorija rodnih uloga je posljednja teorija korištena za razumijevanje fenomena mobinga. Kako rodne razlike i društvena očekivanja doprinose mobingu, samo su od nekih odgovora koja su data kroz spomenutu teoriju. Naučnici ove teorije smatraju da rodne uloge i stereotipi mogu uticati na dinamiku agresije na radnom mjestu. U nekim slučajevima muškarci se mogu uključiti u otvorenije oblike agresije, dok žene mogu biti sklonije relacijskoj agresiji, poput širenja glasina ili društvene isključenosti (Kendrick & Mair, 2002.). Ti se rodni obrasci mogu manifestirati u situacijama mobinga, gdje nasilnici i počinitelji mogu pokazivati različite vrste nasilnog ponašanja. Osim toga, rodne pristranosti ili predrasude na radnom mjestu mogu utjecati na to ko će postati meta mobinga na osnovu svog spola.

## **Analiza istraživanja**

U sklopu istraživanja sprovedenog u periodu od avgusta 2023. godine do marta 2024. godine korištene su anketa i studija slučaja kao dva modula boljeg i cjelokupnijeg razumijevanja fenomena mobinga na radnom mjestu<sup>2</sup>.

Na osnovu online anketnog upitnika prikupljeni su odgovori od 200 ispitanika iz privatnog i javnog sektora organizacija i preduzeća na području Berlina. Format ankete je prvobitno poslan preko mail adrese šefovima kompanija, a zatim su ih oni prosljedili svim uposlenima.

Uz kvantitativnu metodu, korištena je i kvalitativni pristup u vidu studija slučaja. Za potrebe istraživanja su korištene osobe koje su potencijalne žrtve mobinga kao i žrtave mobinga. Svi sprovedeni intervjui, njih 5, su snimani i načinjeni su transkripti razgovora. Za potrebe ovog istraživanja transkripti su šifrirani, tako da se stvarni identitet osoba ne može prepoznati. Istraživanje je provedeno na ispitanicima raznih dobnih skupina sa svrhom dobivanja što vjerodostojnijih rezultata.

Cilj provođenja ankete<sup>3</sup> bio je prikupiti potrebne informacije, stavove ispitanika u Berlinu o mobingu kao sve učestalijem obliku ponašanja u radnim

2 Anketa je jedna od najčešće korištenih metoda u društvenim istraživanjima, a služi za utvrđivanje stavova, mišljenja ili za dobivanje informacija o ponašanju različitih društvenih skupina. Također, ova vrsta kvantitativne metode istraživanja sadržava standardizirana pitanja s unaprijed ponuđenim odgovorima čiji rezultati imaju kvantitativni značaj i moguće ih je obrađivati, analizirati i uspoređivati (Posavec, 2021:116; Milas, 2009:395).

3 Uz navedeno, svrha ankete bila je prikupiti informacije o razmišljanjima i stavovima osoba o sociokulturnoj analizi mobinga na radnom mjestu. Također, cilj projekta bio je ukazati na činjenice koje bi jedan oblik ponašanja na radnom mjestu mogao pridonijeti poduzeću u kojem se mobing provodi.

organizacijama, dok je cilj studija slučaja bio dati jasniji uvid o tome šta je sve mobing i kakve posljedice ostavlja na ličnost te o stvarnim uslovima rada u Berlinu u određenim organizacijama.

Upitnik se sastojao od tri dijela: I dio – Osnovne informacije o ispitaniku; II dio ticao se stavova o mobingu (zašto nastaje mobing, odnosno šta utiče na pojavu mobinga), a posljednji dio, dio III bavio se karakteristikama radnog mjesta.

U uzorku ankete dominiraju žene sa 60% iako se pri provođenju tražila približno ravnomjerna spolna zastupljenost.

Na pitanje „**Jeste li upoznati s pojmom „mobinga“ na poslu?**“ čak **96% ispitanika, tačnije 183 osobe** izjasnile su se o tome da su upoznate s mobingom kao oblikom ponašanja na radnom mjestu kojim jedna osoba ili skupina zlostavlja i ponižava drugu osobu s ciljem ugrožavanja njezinog ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i integriteta, sve do eliminacije s radnog mjesta. Interesantno je istaknuti da samo 8 od ukupno 200 ispitanika ove ankete se izjasnilo kako nisu upoznati s pojmom „mobinga“, dok je preostalih 9 ispitanika ostalo suzdržano. Vrlo mali broj osoba je istakao da nema dovoljno informacija, dakle ne znaju šta je mobing na radnom mjestu. To može proisteći iz nedostatka informiranosti i/ili edukacije o ovom fenomenu ili imaju nedostatak iskustava ili obuke u vezi s tim. Naravno, postoji i tendencija straha od otkrivanja. Naime, neki ljudi mogu biti svjesni pojma mobinga, ali se možda suzdržavaju od izjašnjavanja zbog straha od potencijalnih posljedica ili odmaka od normi u radnom okruženju. Strah od otkrivanja ili odmaka od kolektivnog mišljenja može ih spriječiti da otvoreno izraze svoje stavove. Kultura organizacije može igrati ključnu ulogu u tome kako se zaposleni nose sa pojmovima kao što je mobing. Ako organizacija ne pridaje važnost ovim pitanjima ili ima neki oblik zlostavljačke kulture, zaposleni se možda neće slobodno izjašnjavati. Neprepoznavanje iskustva mobinga - ispitanici koji su ostali suzdržani mogli bi biti u situaciji gdje nisu potpuno sigurni da li su iskusili mobing ili ne. Ovo može biti zbog toga što ne prepoznaju određeno ponašanje kao mobing ili ne žele da ga priznaju iz različitih razloga. Teorija socijalnih interakcija i organizacione dinamike može pružiti razumijevanje ovih situacija istražujući kako socijalni i organizacioni faktori utiču na izražavanje mišljenja i informisanost zaposlenih. Teorija socijalnih interakcija naglašava kako pojedinci uče i oblikuju svoje stavove, ponašanja i norme kroz međusobnu interakciju. U kontekstu radnog okruženja, zaposleni mogu biti podložni uticajima kolega, nadređenih ili opšteg kolektivnog mišljenja. Teorija organizacione dinamike proučava kako organizacije funkcionišu kao cjeline, uključujući strukturu, kulturu i procese unutar organizacije.

Razumijevanje kako socijalne interakcije i organizaciona dinamika utiču na ponašanje zaposlenih može pomoći organizacijama da stvore okruženje u kojem se podržava otvoreni dijalog, a zaposleni se osjećaju slobodnim da izraze svoje stavove o pitanjima kao što je mobing. Intervencije na nivou organizacije, kao što su obuke o etičkom ponašanju, promocija inkluzivne kulture i uspostavljanje efikasnih mehanizama za prijavljivanje mobinga, mogu doprinijeti stvaranju zdravijeg radnog okruženja.

**Polovina ispitivanih se izjasnila da je bila žrtva mobinga na radnom mjestu i to 52% ispitanika, tačnije njih 104.** Preostalih 87 ispitanika (43%) izjasnilo se kako do sada u svom radnom odnosu nisu bili žrtva mobinga, dok 9 ispitanika ostalo je suzdržano. Ovaj opis istraživanja pruža informacije o tome kako se ispitanici izjašnjavaju u vezi sa iskustvom mobinga u radnom okruženju. Prema socijalnoj teoriji konflikta, može se pretpostaviti da su ispitanici koji su se izjasnili kao žrtve mobinga doživjeli neravnotežu moći u svom radnom okruženju, što je dovelo do konflikta i mobinga. Teorija organizacione kulture ističe ako je radno okruženje karakterizirano neprijateljskom kulturom, to može povećati šanse za mobing. S druge strane, organizacije koje promovišu podršku i saradnju mogu imati manje problema s mobingom. Ovi rezultati mogu odražavati individualne razlike među ispitanicima, poput emocionalne otpornosti, samopouzdanja ili interpersonalnih vještina. Oni koji su izjavili da nisu bili žrtve mobinga možda imaju bolje strategije suočavanja ili veće kapacitete za prevazilaženje konflikata. Prema teoriji vlasti i autoriteta, ispitanici koji su se izjasnili kao žrtve mobinga možda su bili pod utjecajem osoba s višim položajima u hijerarhiji moći. Ova teorija naglašava da ljudi u pozicijama moći mogu zloupotrebjavati svoj položaj kako bi kontrolisali ili manipulirali drugima.

Postoji mogućnost da neki ispitanici nisu prepoznali ili prijavili situacije mobinga koje su se dogodile. Različite kulture radnog okruženja mogu utjecati na to koliko ljudi osjećaju da je prijavljivanje mobinga sigurno ili korisno. Važno je napomenuti da kombinacija ovih teorija može pridonijeti boljem razumijevanju rezultata istraživanja.

Zatim, osobe koje su se izjasnile da nisu bile žrtve mobinga nisu morale odgovarati na slijedeće pitanje. Osobe koje su potvrdile da su bile žrtve, izjasnile su se kojim su mobizirajućim aktivnostima bile izložene. Imali su mogućnost više odabira, pa su se prema tome dobili slijedeći rezultati: **u najvećoj mjeri, 37% bilo je podvrgnuto ismijavanju, negativnim komentarima, ogovaranju.. Zatim njih 24% bilo je izloženo stalnoj izolaciji i ogovaranju. 7% ispitanika, u pravilu žena, trpjelo je spolno uznemiravanje. Stalne**

**kritike, vrijeđanja, niska ocjena rada, pretrpjelo je 15%, dok je prekidanje tokom razgovora pretrpjelo 12%.** Ispitanici su mogli pod ostalo navesti i druge aktivnosti. Tako je jedna osoba navela da je nakon završenog radnog vremena šef pratio sa posla.

Ismijavanje, negativni komentari, ogovaranje i stalna izolacija mogu proizlaziti iz socijalnih dinamika unutar radnog okruženja. Grupa može razviti norme koje podržavaju takve oblike ponašanja. Različiti oblici mobinga mogu biti posljedica nejednake raspodjele moći u organizaciji. Osobe koje koriste ismijavanje, negativne komentare ili ogovaranje mogu pokušavati uspostaviti ili održavati kontrolu nad drugima. Stalne kritike, vrijeđanja i niske ocjene rada također mogu biti sredstva moći i kontrole. Stalne kritike, vrijeđanja i niska ocjena rada također mogu biti povezane s organizacionom kulturom koja ne podržava pozitivnu komunikaciju ili konstruktivne povratne informacije. Ovakva kultura može doprinijeti stvaranju neprijateljskog radnog okruženja.

Spolno uznemiravanje koje su doživjele žene može se objasniti teorijama koje se bave rodnom neravnotežom i moći. Ovo može uključivati zloupotrebu moći od strane kolega ili nadređenih. Ostale vrste mobinga, poput praćenja nakon radnog vremena, mogu se tumačiti kao oblik fizičke ili emocionalne zloupotrebe moći od strane nadređenih. Ovakvo ponašanje nadređenih jasno pokazuje neprofesionalnost, a u mnogim pravnim okvirima može biti i nezakonito. U mnogim organizacijama postoje politike koje zabranjuju takvo ponašanje, a žrtve trebaju biti ohrabrene da prijave takve slučajeve odgovarajućim institucijama unutar organizacije ili pravosudnim tijelima.

Osim toga, pružanje podrške žrtvi i pružanje resursa za suočavanje s posljedicama takvog mobinga važni su koraci u rješavanju ovakvih situacija.

***„Da li smatrate da na pojavu i održavanje mobinga na poslu utiču sociokulturni faktori kao što su organizaciona kultura, dinamika moći i društvene norme?“***

Tri četvrtine ispitanika, tačnije njih **75%, odnosno 150 ispitanika je odgovorilo da sociokulturni faktori utiču na pojavu mobinga**, dok je 25% smatralo da organizaciona kultura, dinamika moći i društvene norme ne utiče na pojavu mobinga. Sociokulturni faktori poput organizacione kulture, dinamike moći i društvenih normi igraju ključnu ulogu u pojavljivanju i održavanju mobinga na radnom mjestu. Organizaciona kultura oblikuje vrijednosti, norme i ponašanja unutar organizacije koje jesu refleksija društvene klime i društvenih (nacionalnih, državnih) vrijednosti. Visok procenat zaposlenih u firmama u Njemačkoj imaju sve veći broj onih koji nisu porijeklom iz Njemačke

što uveliko utiče na klimu u organiziranju<sup>4</sup>. Naime, postoje drugačiji mentaliteti i standardi rada koji često dolaze u sukob jer se na posao pristupa sa različitih kulturoloških mjesta, tj. porijekla. Osim navedenog, ako je kultura organizacije podržavajuća, saradnička i osnažujuća, manje je vjerojatno da će se pojaviti mobing. S druge strane, organizacije s toksičnom kulturom koja tolerira agresivnost i konflikte mogu poticati mobing. Neravnoteža moći unutar organizacije može biti plodno tlo za mobing. Ako je hijerarhija jasna, a moć se zloupotrebljava, zaposlenici se mogu osjećati nesigurno i izloženo mobingu od strane onih s više autoriteta. Društvene norme koje podržavaju poštovanje, jednakost i suradnju smanjuju vjerojatnost mobinga. S druge strane, ako su norme sklone toleriranju agresivnog ponašanja ili omalovažavanju drugih, to može doprinijeti mobingu.

Zašto 25% ispitanika smatra da sociokulturni faktori ne utječu na pojavu mobinga, može se objasniti na nekoliko načina. Nedostatak svijesti – naime, neki zaposlenici možda nisu svjesni utjecaja organizacione kulture, dinamike moći i društvenih normi na pojavu mobinga. Moguće je da nisu dovoljno educirani ili informisani o ovim faktorima. Neprepoznavanje suptilnih oblika mobinga je sljedeći faktor. Sociokulturni faktori mogu uticati na pojavu suptilnijih oblika mobinga koji se ponekad ne prepoznaju od strane svih zaposlenika. Nedostatak prepoznavanja može dovesti do percepcije da ovi faktori nisu značajni. Razlike u iskustvima - različiti ljudi mogu imati različita iskustva unutar iste organizacije. Oni koji se nisu susreli s mobingom ili nisu svjesni njegove prisutnosti možda neće prepoznati važnost sociokulturnih faktora. Stav prema organizaciji - postoji mogućnost da neki zaposlenici imaju pozitivan stav prema organizaciji i stoga nisu skloni prepoznavanju negativnih utjecaja sociokulturnih faktora na radno okruženje.

4 Prošle godine je u Njemačkoj bilo 45,6 miliona zaposlenih, objavio je Savezni zavod za statistiku. To je povećanje za 1,3 posto, čime je dostignut rekordan broj zaposlenih od njemačkog ujedinjenja 1990. godine. Prethodno je pandemija 2020. godine razbila niz od 14 godina u kojima je zaposlenost stalno rasla, i dovela do gubitka od 362.000 radnih mjesta. Prema informacijama, 93 posto povećanja zaposlenosti ostvareno je u uslužnim djelatnostima. Najveći apsolutni rast zaposlenosti je na području zdravstva sa 189.000 novih zaposlenika. „Ova branša je već povećala svoju radnu snagu u sličnom obujmu za vrijeme pandemije korone 2020. i 2021.“, navodi se. Sektori trgovine, transporta i ugostiteljstva također su zapošljavali više. **Jedan od razloga za rast broja zaposlenih bilo je doseljavanje strane radne snage.** „Uz to dolazi veća radna aktivnost domaćeg stanovništva“, kažu statističari. Te dvije stavke za sada ublažavaju loše demografske pokazatelje, koji bi srednjoročno za posljedicu mogli imati drastičan pad broja radno aktivnih stanovnika.

Na pitanje „**Osjećate li da postoji dovoljna komunikacija među zaposlenicima u Vašoj kompaniji?**“, 55% (110 ispitanika) odgovorilo je potvrdno, dok je 45% (90 ispitanika) odgovorilo odrično. Rezultati ankete pokazuju da postoji podijeljeno mišljenje među zaposlenicima u vezi s nivoom komunikacije u njihovoj kompaniji. Zaposlenici unutar iste organizacije mogu imati različite percepcije komunikacije ovisno o njihovim ulogama, odjelima ili ličnim iskustvima. Oni koji su više uključeni u informacijske tokove mogu imati pozitivniji pogled na komunikaciju. Neki odjeli unutar organizacije možda imaju bolju komunikaciju nego drugi. Različite dinamike rada i menadžmenta mogu utjecati na percepciju komunikacije među zaposlenicima. Rukovoditelji imaju ključnu ulogu u uspostavi i održavanju efikasne komunikacije. Ako rukovoditelji nisu angažirani u pružanju informacija ili slušanju potreba zaposlenika, to može utjecati na percepciju komunikacije.

Važno je da organizacija prepozna rezultate ankete i aktivno radi na poboljšanju komunikacijskih praksi kako bi stvorila pozitivno i podržavajuće radno okruženje.

Gotovo svi ispitanici, **tačnije njih 85%, smatra da postoji borba za moć** među zaposlenicima u organizaciji, dok samo 15% to ne smatra. Organizacije koje promoviraju snažnu konkurenciju ili imaju izraženu hijerarhijsku strukturu često su sklone poticanju borbe za moć među zaposlenicima. Ako radnici osjećaju potrebu natjecanja za pozicije, resurse ili priznanje, to može dovesti do percepcije borbe za moć.

Bilo je važno provjeriti percepciju zaposlenih spram nadređenih, tako je postavljeno sljedeće pitanje „**Da li Vaš nadređeni sam planira odluke?**“. Ispitanici su odgovorili, zaista, različito. Naime, njih **31% izjasnilo se kako njihov nadređeni ponekad sam planira i donosi odluke**, 12% ispitanika izjasnilo se kako njihov nadređeni to čini vrlo često, 25% ispitanika izjasnilo se kako njihov nadređeni uvijek sve sam planira i donosi odluke. Dok je samo 19% ispitanika izjasnilo se kako njihov nadređeni vrlo rijetko sam planira i donosi odluke, a s druge strane, samo 13% ispitanika reklo je kako njihov nadređeni nikada sam ne planira i donosi odluke. Ovo pitanje se vezuje za činjenicu da je danas u poslovanju vrlo bitno da svi zaposlenici budu uključeni u proces poslovanja i donošenja raznih odluka bitnih za organizacijske strukture, te se u strategijama razvoja i menadžmenta javlja uključenost svih u proces funkcioniranja kompanija. Saživljavanjem s kompanijama radi što boljeg ekonomskog *outcome-a*, odašilja se dojam da se mišljenje svih zaposlenih u određenom sektoru ili timu kopanije cijeni i nešto znači. Kao posljedica, istraživanja pokazuju, u takvim timovima je veća motiviranost za rad.

**Podaci iz ankete<sup>5</sup> koji pokazuju da 93% ispitanika smatra svoju kompaniju demokratskom, ali da je 52% bilo žrtva mobinga** ukazuju na značajnu diskrepanciju između percepcije organizacije i stvarnih iskustava zaposlenika. Moguće je da zaposlenici nisu dovoljno informisani ili svjesni pojma mobinga. Možda nisu prepoznali neželjena ponašanja koja se smatraju mobingom ili ne znaju kako ih prijaviti.

Ispitanici koji su bili žrtve mobinga mogli bi oklijevati da izraze svoje stvarne osjećaje u vezi s radnim okruženjem zbog straha od gubitka posla ili stigmatizacije od strane kolega ili nadređenih. Iako većina ispitanika općenito smatra organizaciju demokratskom, njihova stvarna iskustva mogu varirati. Može postojati nesklad između organizacione kulture koja se promovira prema vani i stvarnosti koju zaposlenici doživljavaju unutar organizacije. Mobing nije uvijek očigledan ili ekstremno agresivan. Suptilni oblici mobinga, kao što su ismijavanje, negativni komentari ili stalna kritika, mogu proći neprimijećeno ili se percipirati kao normalan dio radnog okruženja.

Treći dio sprovedena ankete se ticao karakteristika radnog mjesta ispitanika. Naime, **155 ispitanika (77%) se izjasnilo kako su zadovoljni svojim radnim mjestom**, dok 33 ispitanika (17%) nije zadovoljno svojim radnim mjestom. Ovdje je potrebno istaći kako upravo tih 33 ispitanika se na jednom od prethodnih pitanja izjasnilo kako su bili žrtvama mobinga, što dovodi do logičnog slijeda kako nisu zadovoljni svojim radnim mjestom. 12 ispitanika (6%) ostalo suzdržano.

Kroz pitanje „**Mislite li da poslodavci ne rade dovoljno kako bi zaštitili radnike od uznemiravanja na radnom mjestu?**“ pokazalo se kako 143 ispitanika **(71%) smatraju kako poslodavci ne rade dovoljno kako bi zaštitili radnike od uznemiravanja na radnom mjestu**. S druge strane, 25 ispitanika (13%) smatra kako poslodavci dovoljno rade kako bi zaštitili svoje radnike od uznemiravanja dok se preostala 32 ispitanika (16%) nisu izjasnila.

Rezultati ankete ukazuju na značajnu zabrinutost među zaposlenicima u vezi s mjerama koje poslodavci poduzimaju kako bi zaštitili radnike od uznemiravanja na radnom mjestu. Veliki postotak zaposlenika koji smatraju da poslodavci ne rade dovoljno može ukazivati na nedostatak svijesti o politikama i mjerama koje su već uspostavljene za sprječavanje uznemiravanja. Radnici možda nisu dovoljno informisani o dostupnim resursima i procedurama zaštite. Moguće je da organizacije imaju politike i postupke zaštite od uznemiravanja,

5 U sklopu sprovedenog istraživanja 93%, odnosno 183 ispitanika smatra svoju kompaniju demokratskom, dok samo 7% ne dijeli ovo mišljenje.

ali se smatra da nisu dovoljno efikasne ili jasno provedene. To može rezultirati percepcijom da su radnici nedovoljno zaštićeni. Različiti zaposlenici mogu imati različita iskustva u vezi s mjerama zaštite. Oni koji su imali negativna iskustva mogu biti skloniji izražavanju nedostatka povjerenja u postojeće mjere. Važno je da organizacije ozbiljno shvate zabrinutosti svojih zaposlenika i poduzmu konkretne korake kako bi stvorile sigurno i podržavajuće radno okruženje.

Nažalost, danas je sasvim evidentno, i to naše istraživanje pokazuje, da radno mjesto može biti mjesto kršenja ljudska prava. No, temeljem provedene ankete vidljivo je kako je od 200 ispitanika koji su učestvovali u ovom istraživanju, **njih 114 (57%) spremno se boriti za svoja prava**. Dok 86 ispitanika (43%) još uvijek nije spremno zauzeti se za sebe i svoja prava prvenstveno kao čovjeka a onda i kao zaposlenika pojedine organizacije, odnosno firme. Postoji evidentan znak da bi organizacije trebale raditi na što većoj pravnoj ali i psihološkoj podršci zaposlenika, posebno danas kada se radno vrijeme u velikoj mjeri produžilo s uobičajenih 8 na 10 sati dnevnog rada.<sup>6</sup> Zaposlenici koji su izrazili spremnost za borbu za svoja prava mogli bi osjećati da su suočeni s nepravdom ili neetičkim postupcima unutar svoje organizacije. Može ih poticati osjećaj odgovornosti prema sebi i drugima te želja za poboljšanjem uvjeta na radnom mjestu. Nedostatak spremnosti za borbu može proizaći iz straha od gubitka posla. Zaposlenici mogu doživljavati situaciju kao rizičnu ili ne žele izazvati konflikt s nadređenima. Ako organizacija ne pruža adekvatnu podršku i mehanizme zaštite za zaposlenike koji se bore za svoja prava, to može smanjiti njihovu spremnost da se suprotstave problemima unutar radnog okruženja.

Da bi se poboljšala situacija, organizacije bi trebale ozbiljno razmotriti rezultate ankete i raditi na stvaranju sigurnijeg, poštenijeg i podržavajućeg radnog okruženja. To može uključivati jačanje politika i postupaka zaštite zaposlenika, pružanje edukacije o pravima, osnaživanje radnika kako bi se suprotstavili nepravdi te stvaranje otvorenije komunikacije unutar organizacije. Također, važno je razviti kulturu u kojoj zaposlenici osjećaju da će biti podržani kada se bore za svoja prava, a ne izloženi odmazdi ili diskriminaciji.

Osim navedenog, generalno nepovoljne trenutne ekonomske prilike u svijetu, ali i na tržištu rada u Njemačkoj, dovode do mobinga na radnom mjestu. Neka istraživanja ukazuju da postoji sve veći broj zaposlenih pod velikim pritiskom

6 „U Njemačkoj je zakonom propisano najduže dnevno i tjedno radno vrijeme. Prema tome, vaše dnevno radno vrijeme može trajati najduže 8 sati, a tjedno 48 sati. Dnevno radno vrijeme se smije produžiti na najduže 10 sati samo ako unutar 24 tjedna ili 6 mjeseci dnevno radno vrijeme ne prelazi prosječno 8 sati.“ <https://www.fair-arbeiten.eu/hr/article/292.arbeitszeit.html> (Posjećeno 20.8.2023.g)

i stresom. Ovo sprovedeno istraživanje pokazuje kako je mobing na radnom mjestu danas sve prisutniji u berlinskim preduzećima. Rezultati ankete ukazuju na činjenicu da je od ukupno 200 ispitanika njih čak 87 su bili i sami žrtve mobinga.

Uzevši u obzir rezultate analize, može se utvrditi da na pojavu mobinga utiču sociokulturni faktori poput organizacione kulture, dinamike moći i društvenih normi, te da mobing nastaje onda kada ne postoji dovoljna komunikacija između zaposlenih kao i uključenost svih u određene zadatke i projekte. Za potrebe ovog istraživanja imali smo premisu da se mobing javlja u nedemokratskim i autokratskim organizacijama (firmama). Istraživanje je pokazalo upravo suprotno, a to je da se u izuzetno demokratskom okruženju javlja mobing: rezultat analize ankete kaže da čak 93% ispitanika smatra da je kompanija u kojoj radi demokratska, a da je njih 52 posto doživjelo mobing.

### **Studije slučaja**

Za potrebe ovog članka spomenut ćemo samo dva od ukupno pet studija slučaja. Prvi slučaj vezujemo za iskustvo rada u strogo hijerarhijskom sistemu jedne softverske kompanije u Berlinu. Menadžment je stvorio atmosferu u kojoj je bilo normalno da zaposleni ostaju na radnom mjestu i nakon završetka radnog vremena. Pored toga se dešavalo da u pojedinim periodima produženje radnog vremena postane ponašanje koje se podrazumijeva jer je top-menadžment postavio zadatke pred zaposlene koje je nemoguće završiti u traženim rokovima. M.E. (38), kao i većina njegovih kolega, se osjećao prisiljenim ostati na poslu nakon radnog vremena kako bi ispunio očekivanja nadređenih. „Osjećao sam se iscrpljeno zbog prekomjernog radnog vremena, što je dovelo do smanjene produktivnosti i motivacije“, naveo je. Opisao je radnu atmosferu kao stresnu i napetu, s nedostatkom podrške nadređenih i osjećajem nedostatka kontrole nad vlastitim radnim vremenom. Nadao se da će se situacija popraviti, no to nije bio slučaj što je rezultiralo davanjem otkaza nakon pola godine rada za ovu kompaniju.

Drugi slučaj vezujemo za iskustvo radnice L.W. (47), majke 3 djece, koja je već imala raznovrsno radno iskustvo u više organizacija. U trenutku savjetovanja radila je za jaku kompaniju, također u Berlinu i imala zadovoljavajuća primanja. Bitne radne vrijednosti date osobe su bile vezane za kvalitet i efikasnost u obavljanju radnih zadataka. Bila je efikasna, vrijedno je radila i uživala u svom poslu. Međutim, novi šef nije primjećivao kvalitet kao niti njeno zalaganje i efikasnost što je uslovalo nizom negativnih posljedica. Uz poremećene kanale komunikacije, čak i ignoriranje nadređenog prema njoj i njenim zalaganjima,

trudu i urađenim poslom, L.W. je iskusila povećanu anksioznost, nezadovoljstvo sobom i radnim iskustvom, pa čak i bijes. Vrlo brzo, dobila je premještanje na lošije radno mjesto što je doprinijelo većoj zanemarenosti i osjećanju nepripadanja. U početku je pokušavala da skrene pažnju na sebe i svoj rad, zatim je smanjila svoje radne obaveze jer nije bilo moguće potvrđivati se kroz rad<sup>7</sup>. Na kraju, kako je i sama navela, okrenula se traženju novog posla i promijenila posao.

Na temelju naše analize studija slučaja, možemo zaključiti da su pojava i održavanje mobinga na radnom mjestu složeni fenomeni koji su duboko ukorijenjeni u sociokulturnim faktorima kao što su organizacijska kultura, dinamika moći i društvene norme. U našim primjerima studija slučaja vidjeli smo da su upravo ovi faktori igrali ključnu ulogu u stvaranju i održavanju situacija mobinga.

Organizacijska kultura, koja obuhvata vrijednosti, norme i prakse unutar organizacije, može stvoriti okruženje u kojem se mobing toleriše ili, čak, potiče. U situacijama gdje je konkurencija naglašena ili gdje se ne cijeni saradnja i poštovanje među zaposlenicima, rizik od mobinga može biti veći. Dinamika moći također igra ključnu ulogu, pri čemu osobe s višim položajima često imaju veću moć nad drugima. U situacijama gdje su nadređeni zloupotrebljavali svoju moć kako bi maltretirali ili zlostavljali podređene, vidjeli smo kako se mobing može brzo razviti. Društvene norme također oblikuju percepcije i ponašanja u radnom okruženju. Ako su agresivnost ili konflikti prihvaćeni ili normalizirani, to može stvoriti plodno tlo za pojavu mobinga. Stoga, rješavanje problema mobinga zahtijeva sveobuhvatan pristup koji uključuje promjene u organizacijskoj kulturi kako bi se promovisale vrijednosti poštovanja, saradnje i tolerancije, kao i osvještavanje dinamike moći i društvenih normi koje mogu poticati mobing. Ova saznanja su ključna za uspješnu prevenciju i suzbijanje mobinga na radnom mjestu.

Kroz ove studije možemo istaknuti da mobing može imati ozbiljne posljedice na pojedinca. U svih pet primjera, žrtve mobinga su doživjele narušavanje emocionalnog blagostanja, smanjenje motivacije i produktivnosti te fizičke simptome stresa. Ovo naglašava važnost prepoznavanja i rješavanja problema mobinga u radnom okruženju radi zaštite dobrobiti zaposlenika. Također, otvorena komunikacija je ključna. Otvorena komunikacija omogućuje

7 Inače je nakon COVID pandemije, povećan broj silent quittinga. Silent quitting ili tiho odustajanje je kada zaposleni nastavljaju da ulažu minimalan napor kako bi zadržali posao, ali ne izlažu se niti ulažu dodatni napor u posao. Nekoliko primjera tihog odustajanja: da se ne govori niti participira na sastancima, ne volontira za zadatke i odbija raditi prekovremeno. To također može rezultirati većim izostajanjem sa radnog mjesta zbog bolovanja ili drugih načina izostanka.

prepoznavanje i rješavanje problema na vrijeme te stvaranje svijesti o važnosti poštovanja i saradnje u radnom okruženju. Intervencija i podrška su neophodni. U nekim od primjera smo vidjeli da su organizacije poduzimale mjere kako bi riješile probleme s mobingom. Ova podrška je ključna za stvaranje sigurnog i poštovanog radnog okruženja. Još bismo istakli da je prevencija važnija od reakcije. Iako su intervencije u ovim slučajevima dovele do poboljšanja situacije, važno je naglasiti da je prevencija mobinga ključna. Organizacije bi trebale ulagati u politike i programe koji promoviraju poštovanje, toleranciju i saradnju među zaposlenicima kako bi spriječile nastanak mobinga u prvom redu.

Međutim, hipoteza koja je bila tvrdnja da se mobing javlja u nedemokratskim i autokratskim organizacijama (firmama) nije potvrđena. Ovo nam ukazuje na činjenicu da pojava mobinga nije ograničena samo na nedemokratske ili autokratske organizacije, već se može javiti u različitim vrstama organizacija, zavisno o specifičnim karakteristikama organizacijske kulture, dinamike moći i društvenim normama. U skladu s tim, potrebna su dalja istraživanja kako bi se bolje razumjeli različiti konteksti u kojima se mobing može javiti.

## **Zaključak**

Mobing kao ozbiljan društveni problem postaje sve češći u radnim organizacijama diljem Evrope. On nije samo problem pojedinca, nego utiče i na ekonomiju društava stvarajući velike troškove, odnosno gubitke. Budući da se mobing počeo proučavati relativno kasno, posljednjih 20-ak godina, potrebno je što više pridonositi njegovom istraživanju.

U današnjim okolnostima radnici trpe određenu količinu stresa zbog loše organizacije, nepažnje, ubrzanog tempa rada, prekovremenog rada, nedovoljne komunikacije, veće borbe za moć, i mnogim drugim okolnostima. Mobing u svom okviru sadrži niz mobizirajućih aktivnosti od ometanja adekvatnog komuniciranja, održavanja socijalnih odnosa, lične reputacije, zdravlja, itd. Stoga, nezdrava radna klima i okruženje uticat će na porast bolovanja, smanjenje radne produktivnosti te za posledicu imati lošiji položaj poslodavca na tržištu i smanjenje njegovog ugleda. Ne treba zanemariti činjenicu kako zavist i ljubomora te težnja za osvetom među ljudima postoji još od kad postoji ljudski rod. Nažalost, danas, kada je borba za opstanak neminovna, ljudi su skloni neetičnom ponašanju kako u privatnom svijetu, tako i u poslovnom. Zbog toga je danas zlostavljanje, bilo da je riječ o psihološkom ili seksualnom među kolegama na poslu ili u odnosu poslodavac – zaposlenik, sve učestalije

na radnim mjestima. Upravo takvo ponašanje danas je poznato pod nazivom mobing. Mobing je sve rasprostranjeniji i uzima sve više maha. O njemu se sve više govori, no, nažalost ne poduzimaju se nikakve akcije za njegovu prevenciju i/ili sprečavanja. Mnogobrojna istraživanja ukazuju kako su upravo žrtvama mobinga mladi ljudi u poslu, oni koji teže napredovanju, ostvarivanju ciljeva, također oni koji se bore za svoja prava i ne trpe neetično poslovanje.

Može se zaključiti da zbog mobinga svi gube i da je jedino pravo rješenje borba protiv mobinga, odnosno njegova prevencija. Kao prvo, mora se početi od informisanja radnika jer i dalje postoji određeni postotak koji, prije svega, nije dovoljno upoznat sa terminologijom mobinga. Nadalje, važno je da žrtve djeluju promišljeno bez donošenja naglih odluka koje mogu rezultirati nezadovoljstvom u budućnosti. Moraju se „osloboditi“ početnog samookrivljanja, osjećaja usamljenosti i uvjerenosti da se to samo njima događa pa se zbog toga vrlo rijetko povjeravaju drugima. Nadalje, oslobađanje od osjećaja bezvrijednosti koji je simptom depresije, vrlo je bitan korak. Prilikom doživljavanja mobinga, poželjno je da žrtva prikuplja sve informacije koje bi kasnije kao dokaz mogla priložiti u sudskom postupku, ali da osigura i svjedoke.

## **SOCIOLOGICAL ANALYSIS OF MOBING AT THE WORKPLACE**

### SUMMARY

The most important focus of this scientific work is to give a clear answer to the question to what extent do sociocultural factors such as organizational culture, power dynamics and social norms influence the emergence and maintenance of mobbing?

In addition, the article clearly defines which global changes in society, but also in the standard of living in general, had the greatest impact on the change within the business environment, and which increased the greater risk for organizations and companies in terms of the appearance and spread of mobbing.

Mobbing in its essence contains a series of mobbing activities from interfering with adequate communication, maintaining social relations, personal reputation, health... Therefore, an unhealthy work climate and environment will affect the increase in sick leave, decrease work productivity, and as a result have a worse position of the employer on the market and a decrease in his reputation.

*Key words:* mobbing, organizational culture, globalization, stress, abuse

**Literatura:**

- Dellana, A; Hauser, D. (1999). Toward defining the quality culture. *Engineering of Management Journal* Vol 11, br. 2, str. 11-15
- Duffy, M.; Sperry, L. (2007) Workplace mobbing: individual and family health consequences, *The Family Journal* 15(4): 398–404.
- Duffy, M.; Sperry, L. (2012): *Mobbing – causes, consequences, and solutions*. New York: Oxford University Press.
- Ege, H. (1996): *Mobbing: What is psychological terror on the job?* Bologna, Italy: Pitagora Editrice
- Einarsen, S.; Hoel, H.; Zapf, D.; Cooper, C. L. (2011) The concept of bullying and harassment: the European tradition, in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (Eds.). *Mobbing and harassment in the workplace*. Taylor & Francis Group, Boca Raton
- Einarsen, S, Rahmes, B.J. and Mattheesen, S.B. (1994a): *Bulling and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study*. *European work and Organizational Psychology*, br.4. str. 381-401.
- Einarsen, S, Raknes, B. (1997): *Harrasment and work and the victimization of men*. *Violence and victims*, br.12. str.247-263
- Einarsen, S. (1999): *The nature and causes of bullyng*. *International Journal of Manpower*, br.20., str.16-27
- Gabennesch, H. (1972): 'Authoritarianism as World View', *American Journal of Sociology* 77: 857–875.
- Halman, L. (2009): *Value Change in Weatern European Societies. Result from European values Study*. Kwansei Gakuin University School of Sociology Journal, br.107, str 35.48
- Inglehart, R. & Welzel, C.: (2005) *Modernization, Cultural Change and Democracy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- K. Hurt i J. Welbourne (2018): *Conflict and Decision-Making: Attributional and Emotional Influences*. *Negotiation and Conflict Management Research*, Vol.11, No.3, str. 225-251
- kann [Mobbing: psychological terror at workplace and how to combat it]. Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Kendrick, A. and Mair, R. (2002) 'Developing Focused Care: A Residential Unit for Sexually Aggressive Young Men.' In M.C. Calder (ed) *Young People Who Sexually Abuse: Building the Evidence Base for your Practice*. Lyme Regis: Russell House Publishing.
- Leymann, H. (1990): *Mobbing and psychological terror at workplaces*. *Violence and Victims*, br. 5., str. 119-126

- Leymann, H. (1993): Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren
- Leymann, H. (1996a). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, str. 165-184
- Matthiesen, S.B., Einersen, S. V., (2010): Bullying in the Workplace: Definition, Prevalence, Antecedents and Consequences. *International Journal of Organisation Theory and Behavior* 13(2), str. 202-248
- Schein, E. (2016). *Corporate Culture - Survival Guide*. Audible Studios on Brilliance Audio, Grand Heaven.
- Schuster, B. (1996): Rejection, exclusion and harassment at work and in schools. *European Psychologist*, br.1, str.293-317
- Shahid, S. and Muchiri, M.K. (2019): Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. str. 494-523.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*.br. 20, str. 70-85
- Žukauskas, Jolita Vveinhardt (2013): Mobbing and Bullying within the Organization: Socio-demographic Portrait of the Victim. „KrytykaPrawa”, tom 5, str.693–716