

**STRATEGIJE IZRADE MODELA PREVENCIJE I ZAŠTITE OD
MOBINGA**

**STRATEGIES FOR MAKING PREVENTION MODELS AND MOBING
PROTECTION**

Stručni članak

Doc. dr. Irmelina Karić*

Sažetak

Nasilničko ponašanje na radnom mjestu poprimilo je široku međunarodnu pažnju tokom posljednjih desetljeća i prepoznato je kao skupo pitanje vezano za ljudske resurse u industrijskim sektorima. Ovakvo ponašanje je izazov za kreatore politike u smislu široko prihvaćenih preventivnih politika na radnom mjestu kako bi se prevenirao ovaj problem. Prvi koji je počeo istraživati taj fenomen na naučan i sistemski način bio je Heinz Leymann, njemački psiholog koji je radio i živio u Švedskoj. Pod ovim pojmom pomenuti istraživač podrazumijeva neprijateljsku ili neetičnu komunikaciju koja je sistemski usmjerena od strane jednog ili više pojedinaca prema, uglavnom, jednom pojedincu, koji je zbog mobinga stavljen u poziciju bespomoćnosti i nemogućnosti da se odbrani uz stalne mobizirajuće aktivnosti. Cilj rada je ukazati na važnost mjera i modela prevencije u zaštiti od mobinga i sprečavanje posljedica mobinga po zdravlje uposlenika i radnu učinkovitost.

Ključne riječi: mobing, modeli prevencije, radno mjesto, proaktivni odgovor, organizacijsko funkcioniranje.

Abstract

Bullying in the workplace has received widespread international attention in recent decades and has been recognized as an expensive human resources issue in industrial sectors. This behavior is a challenge for policy makers in terms of widely accepted prevention policies in the workplace to

* Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“ Kiseljak, (www.ceps.edu.ba), E-mail: ninakaric8@gmail.com

prevent this problem. The first to begin to investigate the phenomenon in a scientific and systematic way was Heinz Leymann, a German psychologist who worked and lived in Sweden. By this term, said researcher means hostile or unethical communication which is systematically directed by one or more individuals towards, mainly, one individual, who, due to mobbing, is placed in a position of helplessness and inability to defend himself with constant mobilizing activities. The aim of the paper is to highlight the importance of measures and models of prevention in the protection against mobbing and prevention of the consequences of mobbing on the health of employees and work efficiency.

Key words: mobbing, prevention models, workplace, proactive response, organizational functioning.

1. UVOD

Mobing je niz multi-dimenzionalnih društvenih i psiholoških akcija, koje se susreću u poslovnim okruženjima. Ljudi, koji postaju ciljevi mobinga, izloženi su psihološki nesretnom radnom okruženju. Osim toga, postojanje neugodnih odnosa uključujući komunikaciju i loš timski rad među uposlenicima, uglavnom negativno utiču na produktivnost rada. Budući da stvara značajne negativne rezultate na pojedinca i organizaciju u kojoj rade, važno je biti svjestan ovog stanja, definisati razloge i razvijati mjere predostrožnosti protiv njega. (Atman, 2012)

Mobing je problem savremenog društva i predstavlja sva maltretirajuća ponašanja koja se dešavaju među zaposlenima unutar neke organizacije. To je ponašanje koje se manifestuje u različitim oblicima tj. varira od vidljivih oblika maltretiranja (nerijetko agresivnih) do teže uočljivih odnosno suptilnih oblika maltretiranja koji su, da stvar bude gora teško dokazivi (Đelmo, Selimić, 2011).

2. PREVENTIVNE MJERE

U svjetlu sve većeg broja dokaza da mobing može ozbiljno ugroziti zdravlje i mentalno blagostanje uposlenika koji su direktno ili indirektno

izloženi zlostavljanju, sve je više poziva na učinkovite intervencije očuvanja mentalnog zdravlja, kao i preventivne mjere. (Einarsen, 2014)

Prilikom procjene rizika na radu, stres usljed potencijalnog mobinga se uzima u obzir, odnosno potrebna je anti-stres i anti-mobing politika poslodavca, preduzimanjem preventivnih mjera individualnog i/ili kolektivnog karaktera. U red takvih mjera spadaju:

- a) Mjere kadrovskog rukovođenja/menadžmenta i razvoja komunikacije u cilju boljeg razumijevanja razvojnih /poslovnih/ ciljeva poslodavca,
- b) davanje podrške uposlenima u realizaciji radnih naloga, podrške i podrške radnim grupama,
- c) uspostavljanje što adekvatnije kontrole izvršavanja rada (vodeći računa da su određeni oblici elektronske kontrole suprotni dostojanstvu ili privatnosti na radu),
- d) pokretanje disciplinske odgovornosti, imovinske odgovornosti i drugo. (Lubarda, 2004)

Studije koje su se bavile ovom problematikom ističu različite modele prevencije. Prateći semistrukturirani intervju, sociometrijski test se pokazao funkcionalnim za ranu dijagnozu ovog problema. Rana intervencija zasnovana na dijagnozi može spasiti potencijalne žrtve mobinga. Intervjui otkrivaju detalje o prediktorima i mogućim rješenjima, jer ih konceptualiziraju žrtve. Retrospektivni pregledi omogućavaju uvid u kompleksnu sliku prediktora i rješenja. Većina ispitanika je preferirala lična rješenja, jer su ih smatrali najrealnijim. Neke od žrtava su sugerisale da organizaciona rješenja ili rješenja putem zakonodavstva mogu biti poželjna, ali su ih smatrali nevjerovatnim zbog subjektivne prirode ovog fenomena ili zato što rješavanje takvih problema na organizacionom ili društvenom nivou nije dio kulture. Ovakvi nalazi mogu biti od pomoći menadžmentu u izgradnji proaktivnog odgovora na mobing. Kreatori politike bi se također mogli osloniti na rezultate anketiranja u cilju podizanja svijesti i izgradnji višestrukih politika prevencije, zaštite i liječenja. (Szigety, 2012)

Mjere prevencije se prema autoru Field-u mogu podijeliti na primarne, sekundarne i tercijarne. (Field, 2010)

- Među *primarnim* mjerama koje treba preduzeti, preporučuje se redovno informisanje zaposlenih o mobingu, štampanim vodičima sa utvrđenim pravilima etičkog ponašanja, specijalnim edukacijama, seminarima, redovnim obraćanjem pretpostavljenih koji treba da otvoreno razgovaraju o ovom problemu sa uposlenicima.
- Kao *sekundarna* metoda prevencije može poslužiti uključenje nekoga unutar ili izvan radnog mjesta kako bi saslušali probleme onih koji su izloženi mobingu i stvorili rješenja. Administrativni autoriteti ili instruktori koji imaju neutralan status mogu redovno održavati sastanke na kojima bi se diskutovalo o ovom problemu. Prema rezultatima studije Aykut i saradnika, većina ispitanika izloženih mobingu smatra da se autoriteti ne bave dovoljno rješavanjem problema koji se tiču međuljudskih odnosa.
- Rano otkrivanje zdravstvenih problema koji se razvijaju kod žrtava mobinga klasifikuju se kao *tercijarne* metode prevencije. U ovom istraživanju češće je bio prisutan sindrom profesionalnog izgaranja kod ispitanika koji su bili izloženi mobingu. (Aykut i sar., 2016)

Intervencije upravljanja stresom na radnom mjestu, usmjerene redukciji stresora vezanih uz kontekst i sadržaj rada u svrhu optimizacije radnog procesa i podizanja produktivnosti te unaprjeđenja psihosocijalnog okruženja, potrebno je provoditi u okviru redovitih procesa, sustava i aktivnosti upravljanja ljudima u organizaciji. Na taj način se djeluje na organizacijsko funkcioniranje i organizacijsku kulturu, radne/organizacijske uloge, motivaciju i stavove zaposlenih, razvoj karijere, donošenje odluka, međuljudske odnose na poslu, dizajn posla, kvantitetu i kvalitetu rada te radni raspored. Ove će intervencije biti djelotvornije ukoliko su ti procesi, sustavi i aktivnosti rukovođenja međusobno dobro povezani, pa kao okvir pregledu organizacijskih intervencija namijenjenih upravljanju stresom i prevenciji problema mentalnog zdravlja može poslužiti procesni model upravljanja ljudskim resursima (Sušan, 2012.).

3. ORGANIZACIJSKI PROAKTIVNI PRISTUP PREVENCIJI ZLOSTAVLJANJA NA RADNOM MJESTU

Organizacijski proaktivni pristup prevenciji zlostavljanja na radu obuhvaća sljedeće korake:

- podizanje organizacijske uključenosti uključivanjem rukovoditelja više razine, unaprjeđivanjem djelotvornosti komunikacije preko savjetovanja, te promicanjem svjesnosti o zlostavljanju na radu i važnosti prevencije
- razvoj politike i procedure, koja omogućuje djelotvorno rješavanje pritužbi na zlostavljanje
- informiranje, podučavanje i uvježbavanje u svrhu smanjivanja rizika za zlostavljanje na radu
- poduzimanje trajnog upravljanja rizicima, identificirajući izvore potencijalne štete te procjenjujući i kontrolirajući rizike
- praćenje, evaluaciju i unaprjeđivanje intervencija.

Inicijative za prevenciju zlostavljanja na radnom mjestu trebale bi obuhvatiti:

1. Utvrđivanje čimbenika radnog mjesta kao rizičnih čimbenika koji pridonose vjerojatnosti javljanja zlostavljanja na radu. Strategije mogu uključivati organizacijski sveobuhvatne odgovore ili ciljane simptome u specifičnom području, međutim kada su identificirani višestruki čimbenici rizika prikladniji su organizacijski sveobuhvatni odgovori.
2. Minimiziranje učinka zlostavljanja na radu na zaposlenike ohrabrivanjem ranog prijavljivanja zlostavljanja i brzog odgovaranja na njih. Inicijative ovog tipa nazivaju se inicijative „rane intervencije“ budući da ciljaju na prepoznavanje situacije i intervenciju u ranom stadiju, kako bi prevenirale situaciju eskaliranja do točke u kojoj osoba razvija ozbiljnu bolest ili ozljedu.

Postoje dvije grupe alata koji se koriste u svrhu prevencije ponašanja kakav je mobing: upitnici i participativne metode (sastanci sa reprezentativnim radnicima, posmatranje radnih situacija, sastanci). Svaka kategorija ima svoje prednosti i nedostatke tako da je najbolja opcija njihova

kombinacija. Dva pristupa mogu biti komplementarna: kvantitativni i kvalitativni pristup. (Slika 1)

- *kvantitativni pristup* koji se može koristiti za mobilizaciju svih aktera u radnom okruženju. Na primjer, može se stvoriti savjetodavna grupa kako bi se složilo ono što zahtijeva adekvatan psihosocijalni suport, kako bi započeo socijalni dijalog o ovom pitanju. Upotreba kvantitativnog metoda zavisi od konteksta, nivoa svijesti i poznavanja psihosocijalnih dešavanja u radnoj sredini. Na primjer, u vrlo malim kolektivima problemi su široko poznati, pa je kvantitativni pristup manje primjeren.
- *Kvalitativni pristup* koji traži adekvatna i konkretna rješenja.

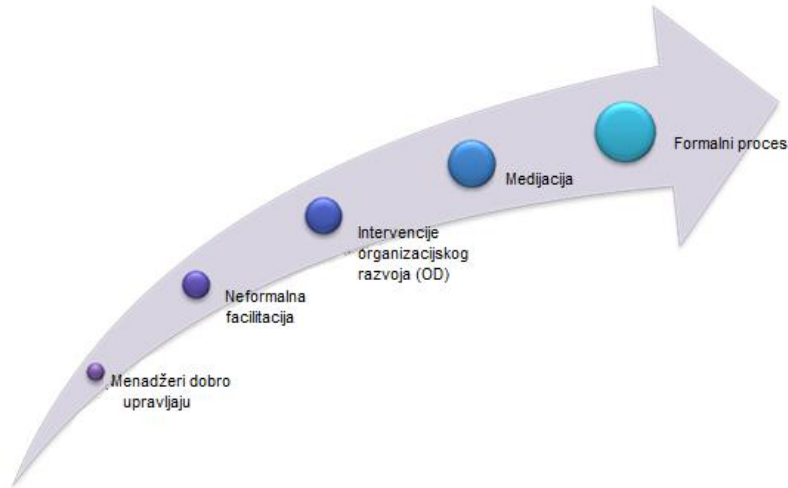
Kvantitativni pristup – pribaviti podatke postavljanjem dobrih pitanja	Kvalitativni pristup – za određivanje kvalitetnih rješenja
Podaci za svaku radnu organizaciju	Poznavanje i upoznavanje terena
Anketirani su svi radnici	Učešće samo nekih radnika
Upoređivanje sa drugim strukturama	Visokokvalitetni, konkretni rezultati
Definicija rizičnih grupa	Veća vjerovatnoća rezultata
Lako se reproducira tokom vremena	Podizanje svijesti među učesnicima

Slika 1. Alati za prevenciju mobinga

Konačno, istraživanja su pokazala da kvalitetna organizacijska praksa i zadovoljavajući odnosi na radnom mjestu šalju poruke uposlenicima o njihovoj vrijednosti u organizaciji, potiče se kvalitetno radno djelovanje što dovodi do toga da pojedinci imaju osjećaj za obavezu i izvršavanje svojih zadataka. (Rees i sar., 2013)

Primjeri u kojima se prihvataju različiti formalni postupci i interni propisi su brojni. Kardif Univerzitet je stvorio dokument „Dostojanstvo na poslu“ u kojem su opisane detaljne procedure koje bi trebalo da utiču na mogućnost pojave mobinga. (Kovačić, 2017)

Slično tome, Nacionalni zdravstveni servis u Velikoj Britaniji, na osnovu internih istraživanja o mobingu je stvorio dokument „Pregled posredničkih usluga“. U tom dokumentu predložen je dijagram za menadžment konfliktnim situacijama, što se vidi na slici 2.



*Slika 2. Dijagram za menadžment u konfliktnim situacijama
Adaptirano prema: NHS - Review of Mediation Services, 2009*

Odbori koji odlučuju o uključenju menadžmenta (Slika 2) bi trebali imati jasne kriterijume za utvrđivanje kada je medijacija odgovarajuća i kada se ne može primjeniti.

Medijacija može biti prikladna kada:

- su obje strane spremne da zajedno rade na rješavanju ovog pitanja, a njihovo učešće je dobrovoljno,
- žalba, spor ili navodi između dvije strane se odnose na radno mjesto,
- problem je nešto što same stranke mogu promijeniti, kao što su njihovo ponašanje ili radni procesi.

Medijacija nije prikladna kada:

- nijedna stranka nije spremna da učestvuje,
- kada je zakon prekršen ili su uključeni pravni procesi,
- stranke su uključene u formalni pravni proces kao što su disciplinski ili žalbeni. Međutim, proces žalbe može biti zamrznut da bi se istražilo posredovanje kao alternativa ako obje strane žele,

- ako se navodno dogodilo nasilje ili agresija,
- ako postoji nepremostiva neravnoteža moći između dvije stranke,
- je usaglašavanje rješenja van snage ili kontrole stranaka,
- nijedna strana ne može u potpunosti učestvovati zbog zdravstvenih problema. (NHS, 2009)

Pored Zakona o radu, Zakon o zabrani diskriminacije u BiH pruža zaštitu od diskriminacije, te bi trebao biti značajan instrument u borbi protiv diskriminacije u oblasti rada. Efikasna primjena ovog Zakona pruža mogućnost razvoja konkretnih mehanizama zaštite od diskriminacije, jer u poređenju sa radnim zakonodavstvom, sadrži dodatne pravne i druge institucionalne mjere. Međutim, kako bi se Zakon o zabrani diskriminacije primjenjivao u oblasti zaštite individualnih i kolektivnih radničkih prava, neophodno je da se sindikati kao i radnici informišu o specifičnim odredbama zakona, te da se upoznaju sa konkretnim mehanizmima koje on pruža. Uloga sindikata u borbi protiv diskriminacije u oblasti rada je ključna. Od njih se očekuje da prepoznaju neposredne i posredne oblike diskriminacije, te da upozore radnike kao i poslodavca. Posebno sindikalni predstavnici, kao uposlenici preduzeća i institucija u kojima rade, imaju svakodnevna saznanja o uvjetima rada i odnosima među uposlenicima i upravom. Zakonski su zaštićeni od otkaza, te su često prve osobe kojima se radnici obrate za pomoć i savjet.

Sindikati trebaju biti prva instanca u rješavanju ne samo radnog spora nego i diskriminacije u oblasti rada. (Demir, 2015)

Ako radnik stvarno pati od psihosocijalnog problema vezanog za mobing, neke osobe su u poziciji da pomognu radniku u ovoj teškoj situaciji:

- Kolege su ljudi u neposrednom krugu ugrožene osobe. Kao takvi, oni su u stanju da razumiju i pomognu u rješavanju problema, oni su najbliže osobe koje imaju priliku da saslušaju mobingovanu osobu i upute kvalitetan savjet.
- Savjetnik je lice koje odredi radna organizacija. Ova osoba je dostupna u kapacitetu „prve linije“ u slučaju interpersonalnih problema (sukobi, uznemiravanje i slično). Savjetnik sasluša u povjerenju, informiše, daje savjete i, zajedno sa osobom koja se

obratila, traži rješenje. Na zahtjev radnika, ova osoba može da organizuje pomirenje između različitih strana ili da se angažuje oko uvođenja predviđenih procedura po zakonu.

- Savjetnik za prevenciju specijalizovan za psihosocijalne aspekte rada je stručnjak koji savjetuje poslodavca i radnike kako bi ih spriječio u činjenju psihosocijalnih rizika vezanih za rad. Može biti dio unutrašnje ili eksterne usluge za prevenciju i zaštitu na radu. Savjetnik za prevenciju sluša s punim povjerenjem, obavještava i daje savjete kako bi pronašli rješenje. Na zahtjev radnika, ova osoba može da organizuje pomirenje/posredovanje između različitih strana ili uvođenje procedura predviđenih zakonom.
- Zadatak ljekara u jednoj zdravstvenoj ustanovi je da organizuje i nadgleda zdravlje radnika na radnom mjestu. U slučaju zdravstvenog problema na radnom mjestu ljekar može pomoći i pružiti ugroženom uposleniku (kolegi, medicinskoj sestri/tehničaru, radnici, kuharici i drugom medicinskom i nemedicinskom kadru) informacije o mogućim rješenjima. Radnik koji ima problem uvijek ima pravo da samostalno zahtjeva sastanak sa nadležnim ljekarom. Ljekar može uputiti osobu koja se obratila za pomoć različitim spoljnim akterima: psihijatrima, profesionalnim psiholozima, socijalnim radnicima, udruženjima, itd.
- Predstavnici radnika: neki problemi mogu se rješavati na nivou sindikata, da bi se razmotrile organizacione mjere u cilju rješavanja trenutnog problema.
- Inspekcija rada: ako problemi ne mogu da se riješe interno i poslodavac ne ispunjava svoje obaveze u pogledu rješavanja zadovoljavajuće radne atmosfere i sigurnosti na poslu, radnik može kontaktirati Generalnu direkciju za superviziju i dobrobit na poslu. Njegova uloga je da pomogne zdravstvenim ili drugim ustanovama sa savjetima u sferi blagostanja i obezbjeđivanja primjene propisa. Može vršiti pritisak na poslodavca.

- Vanjski stručnjaci: nekoliko stručnjaka može voditi radnike i pomoći im u rješavanju problema sa kojima se suočavaju na poslu. (Federal Public Service, 2013)

Autorica Praštalo dala je neke opće odrednice za osobe koje su žrtva mobinga, ističući da se odmah po detektovanju problema treba reagovati i odlučno suprotstaviti, na sljedeći način:

- Odlučno reći toj osobi (moberu) da njezino/njegovo ponašanje nije prihvatljivo i da smjesta prestane s takvim ponašanjem. Bilo bi dobro da se to kaže pred nekom drugom osobom ili još bolje pred predstavnikom sindikata.
- Voditi dnevnik o takvim događanjima, tj. zabilježiti datum, vrijeme, mjesto i događaj sa što više detalja, imenima eventualnih svjedoka i ishod događaja. Naročito je važno zapisati sve o moberu, sve o radnoj sredini, da li je mobing uobičajena metoda za oslobađanje nepoželjnih iz te radne sredine i slično, jer dokazivanje mobinga, kao veoma specifične i perfidne pojave, može postati problematično ako se ne posjeduju i neki dokazi.
- Arhiviranje svih dokumenata vezanih za mobingovanje: kopije pisama, e-mailova, faksova, poruka i drugih dokumenata koji su vezani za te incidente i općenito zlostavljanje, tj. mobingovanje. Žrtvi su potrebni i saveznici, svjedoci, sindikati, ljekari (medicina rada), psiholog ili psihijatar (obavezno obratiti im se), a ponekad i advokat ili pravnik koji se bavi radnim pravom.
- Izvijestiti o zlostavljanju nadređenu osobu, instituciju ili direktora, najbolje pismeno putem protokola.
- Izvan firme/institucije obavijestiti o tom događaju liječnika medicine rada ili bar svog ljekara opće prakse, a ako ima psihičkih problema zbog toga - onda i psihijatra. Dobro je kontaktirati i druge ljude koji imaju ili su imali sličan problem, razmijeniti iskustva.
- Ne vraćati istom mjerom.
- Zatražiti od nadležnog ljekara da u nalaz napiše da je pogoršanje zdravstvenog stanja uzrokovano stresom od mobinga.

- Putem dopisa obavijestiti i medije o mobingu koji trpite.
- Pričati svima i svugdje o tome što se dešava, kako bi se podstakli i drugi da iste takve svoje probleme također iznesu javno. O zlostavljanju je potrebno obavijestiti što više osoba, a po potrebi putem medija učiniti stvar javnom i eksplicitno navesti imena mobera. To će žigosati mobere kao izrazite negativce, primitivce, psihopate, pa će možda ustuknuti.
- Ako pritisak mobera postane nesnosan - otići na bolovanje, ali nikako prekinuti radni odnos, jer to bi značilo poraz za žrtvu, nekažnjavanje mobera, a posljedice stresa će ostati prisutne i nakon toga. (Praštalo, 2013)

4. ZAKLJUČAK

Razumijevanje faktora koji utiču na stres uposlenika na radnom mjestu bitno je za kasniji razvoj inicijativa koje se mogu odraziti na percepciju stresa i na taj način smanjiti povezane negativne rezultate. Zlostavljanje na radu često je suptilan proces koji promatrači u okolini teško prepoznaju.

Zbog pravnih posljedica zlostavljanja na radu za poslodavca, kao i zbog posljedica po zdravlje zaposlenih i njihovo radno funkcioniranje, iznalaženje učinkovitih preventivnih intervencija koje bi smanjile rizike za javljanje zlostavljanja na radu u organizaciji od važnog je interesa za poslodavca.

Postizanjem uravnoteženosti između kompetitivnosti pojedinca i njegovog odgovornog ponašanja prema drugima, a time i prema organizaciji, ako su etički principi vrijednosti organizacije, moguće je oblikovati radno okruženje koje je svima ugodno i poticajno, koje ne dopušta ugrožavanje drugih.

LITERATURA

1. Atman Ü., 2012. Is Yerinde psikoljik terör: Mobbing. Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, 3: 157-74.
2. Aykut G, Efe EM, Bayraktar S et al., 2016. Mobbing and Exposure of Anesthesiology Residents in Turkey. Turkish Journal of Anesthesiology and Reanimation, 44(4), p.177.
3. Demir E., 2015. Diskriminacija u oblasti rada u Bosni i Hercegovini. Asocijacija za demokratske inicijative Sarajevo, 4-50.
4. Đelmo, Z., Selimić, M., 2011. Pravna zaštita od mobinga. Revija za pravo i ekonomiju, Pravni fakultet, Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru.
5. Einarsen S, Nielsen MB., 2014. Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: A five-year prospective and representative study. International Archives of Occupational and Environmental Health, 88: 131–42.
6. Federal Public Service, Employment, Labour and Social Dialogue. 2013. Guide to the prevention of psychosocial risks at work. General for the Humanisation of Labour.
7. Field ME. 2010. Bully Blocking at Work: A Self-Help Guide for Employees, Managers Australian. Academic Press; pp. 230–1.
8. https://bib.irb.hr/datoteka/617730.Psihologija_u_zatiti_mentalnog_zdravlja__2012_2.pdf
9. Kovačić i sar., 2017. Mobbing in a Non-Profit Organisation Organizacija. Volume 50
10. Lubarda BA., 2004. Mobing/buling na radu. Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu
11. NHS., 2009. Retrieved from <http://www.staffgovernance.scot.nhs.uk/improving-employee-experience/dignityat-work-project/review-of-mediation-services/>
12. Praštalo R., 2013. Mobing, šta je to? Glas dijaspore, Banjaluka.
13. Rees C, Alfes K, Gatenby M., 2013. Employee voice and engagement: connections and consequences. The International Journal of Human Resource Management, 24(14): 2780–98.

14. Sušanj, Z., 2012. Organizacijske intervencije u procesima upravljanja ljudskim resursima: uloga rukovoditelja u očuvanju mentalnog zdravlja. Državna škola za javnu upravu. Zagreb.
15. Szigety T., 2012. Early predictors of workplace mobbing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33: 418 – 22.