

DRUŠTVO PSIHOLOGA
PRIMORSKO GORANSKE ŽUPANIJE

MOBBING

Urednice

Nada Bodiroga-Vukobrat

Tanja Frančišković

Mirjana Pernat

Rijeka, 2006.

**DRUŠTVO PSIHOLOGA
PRIMORSKO GORANSKE ŽUPANIJE**

MOBBING

Urednice

Nada Bodiroga-Vukobrat
Tanja Frančišković
Mirjana Pernar

Recenzenti

Mate Mihanović
Aldo Radolović
Vladimir Takšić

Lektorica

Dušanka Starčević

Tehnička urednica

Irena Miletić

Design ovitka

Damir Šegota

Nakladnik

Društvo psihologa Primorsko-goranske županije

Rijeka, 2006.

CIP – Katalogizacija u publikaciji
SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA RIJEKA

UDK 658.310.42:364.271>(082)
364.271:658.310.42>(082)

MOBBING / urednice Nada Bodiroga-
Vukobrat, Tanja Frančišković, Mirjana Pernar.
– Rijeka : Društvo psihologa Primorsko-
goranske županije, 2006.

Bibliografija iza svakog rada.

ISBN 953-95619-0-6

I. Psihoterror na radnom mjestu — Zbornik

110816060

ISBN 953-95619-0-6

KAZALO

Zašto uopće o mobbingu?

Riječ dvije o knjizi ...

O MOBBINGU OPĆENITO

Nada Perkić:

Neke teorijske postavke socijalnog konflikta..... 1

Ante Simonić, Vesna Šendula-Jengiđ, Gordan Bošković:

Mobbing u suvremenom društvu..... 7

Ivica Medanić, Mladen Mavar, Darko Labura, Silvana Rakocija:

Čimbenici koji pogoduju pojavi mobbinga u radnim
organizacijama..... 23

Gordan Bošković:

Mobbing - psihosocijalni aspekti..... 37

Monika Čolić:

Seksualno uznemiravanje na radnom mjestu 59

Ljiljana Moro:

Mučitelj i žrtva u nama samima - psihodinamsko
razumijevanje fenomena mobbinga..... 69

Majda Rijavec:

Načini rukovođenja koji pogoduju mobbingu 77

Narcisa Vojnović:

Mobbing u državnoj upravi 89

Andrea Russo, Antonio Dragun:

Rad i psihičko zdravlje: stres, mobbing i burn out..... 107

Jadranka Mustajbegović:

Mobbing i zdravlje na radu..... 113

Tanja Frančišković, Ljubomir Radovančević:

Psihijatrijski aspekti mobbinga..... 117

Daša Bosanac:

Metode mjerenja mobbinga 125

Nada Bodiroga-Vukobrat:

Mobbing - pravni aspekti..... 135

Elvira Koić, Zoran Komar, Herman Vukušić, Boris Blažinić:

Vodič za vještačenje mobbinga..... 161

Andreja Kostelić-Martić:	
Načini pomoći žrtvama mobbinga i prevencija mobbinga	169
Jadranka Tomašić, Dušanka Marinković-Drača:	
Zakonska regulativa i uloga poslodavaca i sindikata u sprječavanju mobbinga	179
Jasna Kulušić:	
Uloga poslodavaca u sprječavanju mobbinga	191
Jadranka Apostolovski:	
Uloga civilnog sektora u prepoznavanju i prevenciji mobbinga,.....	207

ISTRAŽIVANJA

Ivica Medanić, Mladen Mavar, Darko Labura, Silvana Rakocija:	
Utvrđivanje socijalnodemografskih karakteristika koje pogoduju nastanku mobbinga	213
Monika Čolić:	
Seksualno uznemiravanje medicinskih sestara na radnom mjestu	229
Franka Krajnović, Sanda Franković, Natasa Šimić:	
Negativni oblici ponašanja unutar profesije medicinskih sestara	243

PRIKAZ SLUČAJEVA

Igor Giroto, Ika Rončević-Gržeta, Tanja Frančišković, Mirjana Pernar, Aleksandra Stevanović, Jasna Grković, Loredana Balaban-Šurlina, Ljiljana Moro:	
Mobbing - prikaz slučaja uz osvrt na odrednice strukture osobnosti	253
Sanda Anton, Katarina Tomanović:	
Karakteristike ličnosti, mobbing i depresija - prikaz slučaja	263

JOŠ MALO O MOBBINGU

Marijan Jurčević:	
Duhovna antropologija u kriznim stanjima	273
Tanja Frančišković:	
Mobbing kao odraz promjena u procesu rada	275
Ljiljana Moro:	
Zašto se u nas sve više govori o mobbingu, pedofiliji ...?	277
Eduard Pavlović, Kristian Debeuc:	
Mobbing ili komunikacijski kič	279

Narcisa Vojnović: “Uputa” za preživljavanje metama i žrtvama mobbinga u državnoj upravi	283
---	-----

PRILOZI

PRILOG 1 mobbing.hr

Elvira Koić, Jadranka Apostolovski: mobbing.hr	289
Zlata Jaška: Psihološki teror na radnom mjestu kao zdravstveni problem	297

PRILOG 2

UPITNICI PRIMIJENJENI U NAVEDENIM ISTRAŽIVANJIMA

Monika Čolić: Upitnik učestalosti i definicije seksualnog uznemiravanja	313
Ivica Medanić, Mladen Mavar, Darko Labura, Silvana Rakocija: MQ - upitnik	319
Nada Bodiroga-Vukobrat, Lovorka Brajković: UM - 2004*	323

PRILOG 3

PREDLOŽAK ZA IZRADU AKTA KOJI SE ODNOSI NA SPRJEČAVANJE ZLOSTVLJANJA NA RADNOM MJESTU

Nada Bodiroga-Vukobrat, Anton Jukić: Sporazum unutar - trgovačkog društva Radni materijal (predložak)	329
---	-----

Mobbing u državnoj upravi

Narcisa Vojnović

Uvodne napomene

Zbog više je razloga potrebno posebno se pozabaviti problemom *mobbinga* u državnoj i javnoj upravi. Prije svega posrijedi je vid *mobbinga* koji je svojom etiologijom i pojavnim oblicima po mnogočemu specifičan. Drugi je razlog što u Hrvatskoj, u uvjetima tranzicije, nerazvijene demokracije i zahvaćenosti društva korupcijom (1), protekcionizmom i političkim koristoljubljem ili manevriranjem (2), ovaj oblik *mobbinga* nailazi na vrlo plodno tlo. Isto tako, posljedice su *mobbinga* upravo u državnoj upravi iznimno porazne, ne samo za pojedinca, već i za društvo u cjelini.

Stoga se ovim radom želi ukazati na specifičan, u raspoloživoj literaturi još neopisan i nedovoljno rasvijetljen vid *mobbinga* u državnoj i javnoj upravi.

Istraživanja *mobbinga* u državnoj i javnoj upravi

Dok pojedine strane studije upozoravaju da su državna i javna služba u pogledu *mobbinga* visoko rizične, malobrojna publicirana hrvatska istraživanja za sada ne daju jasnu sliku o ovom obliku *mobbinga*, premda se može očekivati daje ta rizičnost upravo kod nas izrazito velika.

U više stranih istraživanja došlo se do podataka da je u državnoj i javnoj upravi *mobbing* prisutan s visokih 13-14% učestalosti. Prema podacima vrlo obuhvatnog novijeg istraživanja čiji su autori Di Marino, Hoel i Cooper (3), u Europi je ova pojava u različitim djelatnostima utvrđena u rasponu od 3 do 14%, s tim da je *mobbing* najizrazitiji upravo u državnoj upravi, gdje iznosi čak 14%, a i pojedine javne djelatnosti, primjerice školstvo i zdravstvo, slijede s visokih 12% učestalosti.

Premda je, na temelju navedenih i niza drugih empirijskih pokazatelja, kao što je to slučaj u nalazima Hoel i Coopera (4), *mobbing* izrazito prisutan upravo u državnoj i javnoj upravi, može se reći da u raspoloživoj literaturi nedostaje cjelovita teorijska podloga koja bi se fokusirala upravo na tu činjenicu i pobliže je rasvijetlila.

Razmjeri *mobbinga* u Hrvatskoj nisu još ni približno istraženi, a to pogotovo vrijedi za *mobbing* u državnoj i javnoj upravi. Za sada o tome ima razmjerno malo empirijskih pokazatelja, a teorijskih rasprava još i manje.

Suprotno mnogim autorima polazim od pretpostavke da *mobbing* u različitim područjima i djelatnostima poprima raznovrsne i raznolike vidove i

oblike. Zbog toga je od iznimne važnosti da se u budućnosti iznađu primjerena metodologijska rješenja, kako bi se odgovarajuće osmišljenim i obuhvatnim istraživanjem ova pojava zahvatila na izdiferenciran, a ujedno usporediv način. Složenost *mobbinga* kao fenomena, a pogotovo specifična etiologija *mobbinga*, u državnoj upravi, čini njegovo proučavanje iznimnim znanstveno-istraživačkim izazovom.

S obzirom da se kod nas o *mobbingu* govori i piše tek posljednjih nekoliko godina, Hrvatska kasni s proučavanjem ovog fenomena u odnosu na razvijene zemlje Europe i svijeta dvadesetak godina i svi se stručnjaci u ovom području slažu da taj fenomen tek treba početi sustavno istraživati. Postojeća istraživanja, koja su malobrojna i pionirska, te stoga dragocjena, zbog niza metodoloških razloga teško da omogućuju pouzdane generalizacije, a pogotovo ne usporednu analizu zastupljenosti, izraženosti i vrsta *mobbinga*. u pojedinim djelatnostima.

Premda je pretpostavljena rizičnost za pojavu *mobbinga* u državnoj i javnoj upravi vrlo velika, u rezultatima do sada provedenih hrvatskih istraživanja slika stanja još je uvijek zamagljena.

Iako u pojedinim radovima, primjerice Koić i suradnika, postoje naznake da se državni službenici češće obraćaju za pomoć od ostalih kategorija radnika (5), iz raspoloživih bi se podataka ipak moglo (ali pogrešno!) zaključiti da je *mobbinga* manje u državnom nego u privatnom sektoru.

Navedenim se istraživanjem došlo do podataka da se na *mobbing* učestalije žale zaposlenici u privatnim poduzećima negoli u državnima (5). Ti rezultati međutim mogu biti "kontaminirani" metodologijskim teškoćama u definiranju i mjerenju *mobbinga* (za sada dominantno simptomatskom) u smislu da utvrđeni postoci ne odražavaju samo *mobbing*, već i druge nepoželjne pojave i odnose u području rada. Tako na navedene nalaze zasigurno utječe ekonomska, pravna i socijalna situacija u društvu, koju, uopćeno govoreći, karakterizira znatno veća sigurnost zaposlenja i značajno bolji uvjeti rada u državnom i javnom u odnosu prema privatnom sektoru. Stoga su državni službenici u manjoj mjeri skloni napuštanju i mijenjanju svojih radnih mjesta te, u usporedbi sa zaposlenicima u privatnom sektoru, naizgled u prosjeku imaju manje razloga biti krajnje nezadovoljni, ali to nikako ne znači da su razmjeri *mobbinga* u državnoj službi manji.

Upravo se utjecajem vrlo nepovoljne ekonomske, pravne i socijalne situacije mogu objasniti nalazi o čak 14-53% zaposlenih koji izjavljuju da doživljavaju neki vid *mobbinga* (5). Za ekstremnu i ipak patološku međuljudsku pojavu kao što je *mobbing*, toliki su postotci pojavnosti bez sumnje previsoki, premda je za hrvatske prilike opravdano i realno očekivati da su zaposlenici suočeni s problemom *mobbinga* u većem broju od spomenutih 3-14% u europskim zemljama.

Istraživanja pokazuju i da je *mobbing* prisutniji kod manje obrazovanih osoba, osobito onih s niskom stručnom spremom, a najmanje u skupini s visokom stručnom spremom, pa bi i taj podatak “išao u prilog” državnoj upravi, gdje se koncentrira obrazovaniji stručni kadar i gdje bi, analogno tome, *mobbinga* bilo manje.

Najkraće, ni statistika po pojedinim obilježjima žrtava, ni statistika prema prisutnosti za *mobbing* najkarakterističnijih i “najopipljivijih” simptoma nikad ne bi državnu službu označila kao visoko rizičnu. Suprotno tome, čini se da za specifični vid *mobbinga* koji se ovdje pobliže opisuje državna uprava u Hrvatskoj u sadašnjem trenutku političkog i demokratskog razvoja predstavlja izrazito plodno tlo. I Vlada Republike Hrvatske i Hrvatski sabor iznose slično stajalište u svojim dokumentima: Nacionalnom programu za borbu protiv korupcije i akcijskom planu za borbu protiv korupcije iz 2002. (6) i Nacionalnom programu suzbijanja korupcije iz 2006. godine (1) govoreći, doduše, ne o *mobbingu*, već o korupciji kao posljedici stanja u državnoj upravi.

Jasno je da se u državnoj upravi ne mogu isključiti niti “standardni” pojavni oblici *mobbinga*, isti onakvi kakvi su prisutni i u drugim djelatnostima, ali oni nisu u fokusu ovog rada.

Model *mobbinga* u državnoj i javnoj upravi

Specifičan model *mobbinga* u državnoj će se upravi razlikovati od “standardnoga” po mnogočemu - uvjetima, razlozima i ciljevima, obilježjima počinitelja *mobbinga* (*mobera*) i žrtve te po pojavnim oblicima, obrascima i obilježjima ponašanja:

- Uz razliku u uvjetima, koja je sama po sebi razumljiva jer proizlazi iz prirode državne uprave, posebno je važno rasvijetliti *razloge, ciljeve i obilježja počinitelja mobbinga (mobera)* te obilježja žrtve, koji su ovdje specifični, kao i njihovu međusobnu povezanost, jer time dolazimo do **uzroka** *mobbinga* koji karakterizira državnu upravu.
- Razmatranjem *pojavnih oblika, obrazaca i obilježja* oslikava se i karakterističan **profil** specifičnog vida *mobbinga* u državnoj upravi, koji i simptomatski može biti bitno drukčiji od uobičajene, “standardne” slike.

Uvjeti (okolnosti) u državnoj upravi koje pogoduju *mobbingu*

Od čitavog niza uvjeta i okolnosti koji pogoduju pojavnosti i razmjerima *mobbinga*, u literaturi se među čimbenicima u radnom okruženju navode sljedeći: hijerarhijska struktura, raspodjela moći, utjecaja i kontrole, načini upravljanja i vođenja, komunikacijski tijekovi, eventualne krizne situacije u organizaciji itd. Zapravo je, gotovo po svim ovim kriterijima koji se u teoriji

navode, državna uprava okruženje visokog rizika za pojavu *mobbinga*. To donekle objašnjava prethodno iznijete empirijske podatke po kojima državne i javne službe po zastupljenosti *mobbinga* prednjače pred svim drugim djelatnostima te nema razloga da u Hrvatskoj bude drugačije, premda to još nije empirijski potvrđeno.

Među čimbenicima *šireg konteksta*, uz već spomenutu ekonomsku, pravnu i socijalnu nesigurnost, u Hrvatskoj, a zacijelo i u drugim postkomunističkim i tranzicijskim zemljama, od osobitog je utjecaja drastično poremećen sustav vrijednosti koji se odražava, a dobrim dijelom i stvara, upravo u državnoj upravi.

Daljnja razmatranja polaze od sljedećih čimbenika, koji posebno obilježavaju naše vrijeme i naše stanje:

- Unatoč periodičnim konfliktima i krizama povezanim s promjenama političkih opcija, radno-pravna situacija zaposlenika u državnoj upravi uglavnom nije krizna, ali je pozicija *mobera* ipak redovito “klizna.”
- U državnoj upravi prisutni su pretežno podobnički kriteriji selekcije i napredovanja, od kojih su najčešći nepotizam i tzv. političko manevriranje, a ne stručni kriteriji (koji su redovito suprotstavljeni),
- *Mobbingu* pridonosi i kaotičnost sustava, bespomoćni i/ili nezainteresirani dužnosnici koji nemaju dovoljno kapaciteta i interesa za pitanja općeg dobra, a još su manje spremni suočiti se s pojedinačnim žrtvama *mobbinga*,
- I opća klima nezadovoljstva državnim i javnom upravom, paradoksalno, pogoduje upravo *moberima*, budući da je nezadovoljstvo građana koje se odnosi na birokraciju upereno protiv službenika u isturenim “prvim redovima” (“neznalice” i “neradnici”), a manje dopire do vodstva koje je odgovorno za neučinkovitost.

Sve to nekompetentnim a utjecajnim *moberima*, koje se opisuje u ovom radu, dodatno olakšava manipuliranje, na štetu određenog službenika.

Obilježja i ciljevi “tipičnog” počinitelja *mobbinga* (*mobera*) u državnoj upravi

Upozorenja na pojavu *mobbinga* prvotno su potekla iz psihijatrijskih i psihologijskih krugova, pa je u literaturi dosta pozornosti posvećeno analizi ličnosti *mobera* i njihovom psihološkom profilu. Kao osoba na nekoj od rukovodnih razina koja je na taj položaj došla (i ne želi otići) političkim manevriranjem ili nepotizmom, tipičan *mober* u državnoj upravi rjeđe je vođen dubokim i intrigantnim psihičkim silama (njegov je glavni “psihički raskol” između sposobnosti i ambicija), a češće prizemnim kalkulacijama oko vlastitog probitka: popeti se, održati i napredovati pod svaku cijenu.

Slijedom navedenog, samo najsposobniji zaposlenici mogu kompenzirati *moberova* ograničenja s jedne, te kaotičnost sustava s druge strane. Stoga upravo

njih, zbog vlastitog preživljavanja na vlasti, *mober* “mora” iscrpljivati i omalovažavati, a ujedno, doživljavajući ih kao potencijalnu konkurenciju, ograditi od utjecajnih struktura i/ili oblatiti - podvrći sustavnom i trajnom *mobbingu*.

Indirektna, ali indikativna potpora izloženom stajalištu nalazi se u Nacionalnom programu za borbu protiv korupcije iz 2002. (6), citat: “*politizirani kriteriji selekcije za rad i napredovanje u službi, doživljavanje vlasti kao zasluženog plijena koji se dodjeljuje istomišljenicima snižava razinu profesionalne odgovornosti, upućuje ljude na to da položaj treba iskoristiti, a ujedno umanjuje i unutarnji nadzor i odgovornost.*” U novijem Nacionalnom programu suzbijanja korupcije iz 2006. (1) navodi se: “*izbor kadrova u upravi još uvijek se dovoljno ne temelji na objektivnim mjerilima sposobnosti*” te da “*sve to mora biti znatno bolje kako bi uprava mogla doći do kvalitetnog kadra*”, zbog čega je Vlada nedavno donijela i Uredbu o raspisivanju i provedbi javnog natječaja i internog oglasa u državnoj službi (7).

Nadalje, oba Vladina programa (1, 6) ističu da korupcija nije pitanje pojedinačnih zloupotreba, već pitanje cijelog postojećeg sustava. Kregar (8) navodi da je korupcija sastavni dio modela funkcioniranja političkih i ekonomskih institucija u postsocijalističkim zemljama, gdje se selekcija ne provodi prema znanju, već prema ideološkim i osobnim vezama.

Stoga nije čudno što se i u makroekonomskoj teoriji (9) sve izrazitije naglašava potreba da se kvaliteta javnog upravljanja eksplicitno uključi u raspravu o ekonomskom rastu Hrvatske,

Program iz 2002. (6) definira korupciju kao: “*ponašanje koje je devijacija od normalnog obavljanja javne dužnosti radi osobne (ili druge: obiteljske, porodične, privatne klike, interesne grupe) koristi, ona je kršenje normi radi ostvarenja osobnog interesa.*”

Bez namjere da se postojeća terminološka zbrka dodatno proširi, proizlazi da se *mobbing* o kojem je riječ u ovom radu “uklapa” u sliku korupcije, odnosno da oba fenomena u danim okolnostima padaju na jednako plodno tlo.

Najkraće, korupcija u državnoj upravi može se definirati kao zloupotreba položaja da bi se ostvarivala korist, a mobbing kao zloupotreba ljudi da bi se taj položaj dugoročno osiguravao.

U programu iz 2002. (6) između ostalog stoji: “*U mnogim resorima države, osobito u javnim službama, postoje akutni rizici korupcije. Ako se žele poduzeti mjere, treba poći od pretpostavke da je korupcija rizik, a ne optužba, i prema okolnostima slučaja poduzeti mjere.*” Parafrazirajući, može se reći i sljedeće: U resoru državne i javne uprave postoje akutni rizici *mobbinga*. Treba poći od pretpostavke da je *mobbing* rizik, a ne optužba, i sukladno okolnostima poduzimati potrebne mjere.

Obilježja žrtve

Već je navedeno da će se i žrtve *mobbinga* u opisanim okolnostima bitno razlikovati od “tipičnih.”

U državnoj će upravi to češće biti osobe visoke stručnosti, visokih sposobnosti i kreativnosti, snažne osobnosti i visokog morala i integriteta, koje zauzimaju niže položaje koji se ne mijenjaju s promjenama vladajućih političkih opcija.

U prilog ovoj tezi idu i pojedini podaci iz literature prema kojima su *mobbingu* posebno izloženi mladi i entuzijastični stručnjaci, nadareni pojedinci i takozvani zviždači, dakle kategorije osoba izraženijih sposobnosti i/ili istaknutijeg osobnog integriteta.

U literaturi to indirektno potvrđuju i zapažanja da nedovoljno sposobni i kvalitetni rukovoditelji uglavnom ne mogu (a može se dodati i ne nastoje) razlikovati objektivne probleme od neosnovanih optužbi, pa između “ulizica” i navodnih “zanovijetala” redovito daju prednost onima prvima. Time, i kada ga sami ne iniciraju, dodatno mogu pridonijeti *mobbingu*, koji će tada biti usmjeren upravo prema najiskrenijim, najangažiranijim, a nerijetko i najkreativnijim pojedincima.

Premda, dugoročno gledano, *mobbing* u konačnici smanjuje i radnu učinkovitost i kreativnost, psihičke posljedice izazvane *mobbingom* u velikom broju slučajeva u okruženju državne uprave kroz niz godina upravo pogoduju potencijalnom počinitelju (*moberu*).

To stoga što među prve reakcije žrtve spada pojačanje “radoholizma” i perfekcionizma (obilježja koja su i prije bila izražena, a karakteristična su za osobe iznadprosječnih sposobnosti), na svoju štetu, ali u počiniteljevu (*moberovom*) punom interesu.

Specifična priroda *mobbinga* u državnoj upravi: strategija samoodržanja

Valja podsjetiti da se u literaturi najčešće opisuju dvije glavne vrste *mobbinga*.

Prvi se u popularnoj literaturi ponekad naziva i *emotivnim* (što, baš i nije najsretniji naziv), označavajući *mobbing* koji je motiviran zlobom, zavišću, strahom i inim negativnim emocijama, a odvija se na osobnoj razini.

Drugi, takozvani *strateški mobbing*, motiviran je smanjenjem broja zaposlenih zbog interesa poslodavca i/ili poduzeća kao krajnjim ciljem, što znači da se može odvijati i često se odvija dirigitirano i na širem planu (s više zlostavljača i s većim brojem žrtava), ali također s poraznim posljedicama na osobnoj razini.

Opservacijom odnosa u državnoj upravi dolazimo do još jedne vrste *mobbinga* koji se ne može svrstati ni u jednu navedenu kategoriju. I ovdje je posrijedi strategija, ali **strategija samoodržanja** (na vlasti), bez namjere da se radnika otpusti - štoviše, to se često nikako ni ne želi. Upravo je *moberovo* odbijanje da se žrtva premjesti na neko drugo radno mjesto unutar upravnog tijela te sprječavanje (spletkarenjem, etiketiranjem, klevetanjem) svakog pokušaja njegovog odlaska jedan od pokazatelja i načina da se ovaj vid *mobbinga* razotkrije. Štete od ovog "strategijskog" *mobbinga* time su po žrtvu znatno veće negoli u slučajevima "klasičnog" *mobbinga*, budući da je ovaj podmukliji, traje duže, zaprječava mogućnosti i ugrožava sadašnju i buduću karijeru.

Teorija *mobbinga*, kao strategije samoodržanja mogla bi se, jednako kao i strateški *mobbing*, svrstati među, nazovimo ih, funkcionalne teorijske pristupe. To bi značilo da se na *mobbing* ove vrste gleda manje kao na patološku ili nekontrolabilnu, a više kao na pragmatično motiviranu pojavu koja je u funkciji počiniteljevih ciljeva i podložna je njegovoj više ili manje svjesnoj kontroli (premda je jednako karakterizirana određenim stupnjem beskrupuloznosti i/ili moralne devijacije).

Prema nalazima Björkquista, Österman i Hjelt-Back (10) agresivci, odnosno počinitelji *mobbinga*, u nasrtajima na svoje žrtve teže postići što veći učinak, ali istodobno nastoje sebe dovesti u što manji rizik i opasnost. Ta se teorija u literaturi spominje kao teorija omjera učinka/opasnosti (11). Priklanjajući se tom pristupu, i Namie piše u prilog funkcionalnom tumačenju *mobbinga* (11) naglašavajući da bi većina prestala s *mobbingom* kada bi organizacija na nj negativno i odlučno reagirala.

U državnoj upravi to često nije slučaj. Zbog sporosti sustava situacija je najčešće upravo obrnuta.

Konflikt u osnovi *mobbinga*

U pokušajima da se objasni sam nastanak i tijek *mobbinga*, u literaturi je vrlo naglašena teorija o konfliktu kao potencijalnoj osnovi za pojavu *mobbinga*. Početni se sukob uobičajeno navodi kao prva od razvojnih faza *mobbinga*. Uzimajući u obzir da to nije uvijek slučaj, literatura opisuje i pojavu bezrazložnog zlostavljanja.

Mobbing u državnoj upravi, koji je predmet ovog rada, ne spada u ovu drugu kategoriju, budući da je smislen i te kako razlošan. On ne pripada nužno ni prvoj kategoriji, budući da uopće ne treba (premda može) proizlaziti iz iskazanih suprotstavljenih stajališta i prethodnog međuljudskog konflikta. Stoga početna faza *mobbinga* ne mora biti neriješeni sukob. Naime, uočeni raskol između kompetencija: sposobnosti, stručnosti i profesionalnosti potencijalnog počinitelja

i potencijalne žrtve (koju on želi, kao svoj “zlatni rudnik”, ograditi i trajno crpiti samo za svoje potrebe), sasvim je dovoljan.

U literaturi je već opisana pojava da u loše organiziranim tvrtkama, u okolnostima neupućenog ili nezainteresiranog menadžmenta, u kriznim situacijama u poduzeću, i tome slično, kao i u slučajevima patoloških i/ili inferiornih obilježja osobe na određenoj hijerarhijskoj razini, nadređeni pojedinci, vođeni *strahom* od gubitka autoriteta, položaja i karijere, nastoje sačuvati stečenu ili osigurati još dominantniju poziciju, ne birajući sredstva u odnosima prema podređenima.

Ovdje se, međutim, uopće ne radi o radnom okruženju tipičnom za poduzeća, koje karakterizira vertikalna protočnost i sustavi unutarnjeg “korak po korak” napredovanja s jednakim izgledima za sve zaposlene da se popnu na hijerarhijskoj ljestvici. Hijerarhijska se struktura u državnoj upravi najčešće popunjava po sasvim drugim kriterijima i vrlo često izvana. Podređene osobe stoga i ne predstavljaju realnu konkurentsku opasnost (barem ne više nego bilo tko drugi u užem i širem okruženju), pa se *mobbing* ovdje ne provodi toliko iz straha, s ciljem da ih se zapriječi u možebitnom prisvajanju položaja i vlasti, nego više iz *koristoljublja*, da ih se u vlastitom obnašanju vlasti dugoročno zloupotrijebi.

U prvom slučaju, *mobbing* služi prvenstveno da bi se izbjegla opasnost i šteta po sebe, u drugom, prije svega radi svojeg komoditeta i na svoju dobrobit. U prvom, naglasak je više na osjećaju *inferiornosti* i obrambenim mehanizmima, a u drugom slučaju na trenutačnom položaju *superiornosti* i njemu svojstvenoj, “superiornoj” strategiji samoodržanja koja se ovdje opisuje (premda, u konačnici, svaka težnja za superiornošću u pozadini ima određenu inferiornost, ali to ovdje nije najbitnije).

Ova, na prvi pogled ne toliko vidljiva razlika, očituje se i u činjenici da u poduzećima, prosječno govoreći, nema mjesta toliko sustavnom, tako izraženom i dugotrajnom *mobbingu*, kao što je to slučaj u državnoj upravi (12-14% *mobbinga* u upravi, u usporedbi s 3-4% u drugim djelatnostima), koja upravo za ovaj specifični vid *mobbinga* predstavlja izrazito plodno tlo.

Specifični oblici i obrasci *mobbinga* u državnoj upravi

Parcijalna i modificirana slika *mobbinga*

Taj oblik *mobbinga* u državnoj upravi neće razviti klasičnu i punu sliku, već samo parcijalnu, a uz to i znatno modificiranu, koju je otežano dosegnuti dijagnostičkim i istraživačkim postupcima, a pogotovo odgovarajuće zahvatiti u usporednim istraživanjima, a još će se teže moći sankcionirati zakonskim normama i pravnim sredstvima.

Teorija poznaje raznovrsne mehanizme koji se rabe u svrhe *mobbinga*, a u okviru svake od kategorija počinitelju je na raspolaganju još i širok dijapazon različitih aktivnosti. Stoga su jedan od načina istraživanja popisi karakterističnih indikatora (različite liste prepoznatljivih aktivnosti *mobbinga*), čije se postojanje procjenjuje i prema tome se zaključuje o prisutnosti i izraženosti *mobbinga*.

Što znači *parcijalna i modificirana slika mobbinga* u državnoj upravi, o kojem je ovdje riječ? Znači da će biti manje prisutni ili će potpuno izostati znakovi otvorenog ugnjetavanja kao što su: agresivni ispadi, otvoreno ismijavanje i javno ponižavanje, ignoriranje i isključivanje, socijalno izoliranje (bar ne ono u užem poslovnom krugu), i tome slično - barem dok *mobbing* ne izazove jaču i uporniju reakciju žrtve i ne postane sasvim bijelodan.

Kod *mobbinga* kao *samostrategije preživljavanja na vlasti*, potencijalnom zlostavljaču će biti sasvim dovoljan sužen i specifičan dijapazon aktivnosti *mobbinga*, koji se može svesti u dvije temeljne kategorije:

- **Istovremeno iskorištavanje, ugnjetavanje i obezvrjeđivanje**, koje obuhvaća: preopterećivanje u odnosu na druge; davanje iznimno zahtjevnih zaduženja (paralelno s uskraćivanjem informacija i kratkim rokovima, s istodobnim “vrebanjem” na najsitnije eventualne greške); iscrpljivanje besmislenim obvezama i uputama u razdobljima manjeg radnog intenziteta (da bi žrtva bila pod pritiskom neprestano, bez mogućnosti uzmaca), deprivilegiranje (uskrata boljeg računala, telefonske linije, itd., u odnosu na kolege); omalovažavanje kvalitete i značenja uradaka; ignoriranje i negiranje radnog učinka i svakog uspjeha; prisvajanje uspjeha i intelektualne krađe,
- **Unapredne “preventivne” aktivnosti protiv ugleda i napredovanja**: okrivljavanje žrtve za greške samog počinitelja *mobbinga* ili njegovih dodvornika pred strukturama nadređene razine; etiketiranje, plasiranje tračeva i sustavno ocrnjivanje pred nadređenima (“na pravom mjestu, u pravo vrijeme, u pravoj mjeri”, za što žrtva, osim posredno preko naknadnih reakcija, ne smije i ne može znati niti se tome, u nedostatku izravnih kontakata, može suprotstaviti); isključivanje i izoliranje, ne toliko u krugu pripadajuće radne skupine (horizontalno), već hijerarhijsko (okomito), kao i profesionalno izoliranje (uskrata stručnog usavršavanja, imenovanja u utjecajna tijela, i dr.).

Političko grupašenje i umrežavanje *mobera* (“networking”)

U državnoj upravi izrazito je prisutno, više nego u drugim sustavima, dijeljenje na “tabore”, grupašenje i spletkarenje s tim u svezi. Promjenom vlasti novi čelnici obično od početka zaziru od zatečenih službenika za koje misle da po svojim opredjeljenjima pripadaju prethodnom “klanu” (premda je taj zazor više-manje neopravdan, jer je službenicima u njihovim “najdubljim” mislima

dosta svih tabora koje su “prelomili” preko svojih leđa, a posebno ovih upravo odlazećih). I odmah na djelu imamo makar i iskonstruirani početni konflikt koji je dobra baza za mogući razvoj *mobbinga*.

Hipotetska podjela na istomišljenike i “suprotnomišljenike” idealna je međutim za srednje i niže pozicionirane službenike, potencijalne počinitelje *mobbinga*. Oni se sami promjenom vlasti smjesta svrstavaju gdje je potrebno (skidaju ili vade religiozna obilježja, odriču se svojih prijatelja, znanaca i kolega, obnavljaju rezervne ili formiraju nove društvene kontakte, pripadnosti i članstva). U isto vrijeme, etiketirajući žrtvu upravo po pripadnosti nepoželjnom taboru, oni postižu da se mreža *mobbinga* (više *mobera* među čelnicima) i jaz izolacije (izrazitije izbjegavanje poslovnih i socijalnih kontakata među kolegama) vrlo uspješno proširi do maksimalnih razmjera.

Paradoksalno je što su upravo žrtve, zbog svog nezavisnog mišljenja, osobnog integriteta i profesionalnog pristupa, rijetko pripadnici bilo kojeg tabora, ali *moberu* ih je baš zbog toga lako etiketirati kao pripadnike onog nepoželjnog, tim više što je siguran da oni upravo zbog svoje nesklonosti grupašenju i političkom manevriranju neće uživati posebnu zaštitu niti jedne strane.

“Transfer” *mobbinga*

Može se očekivati da je spomenuto “umrežavanje” počinitelja *mobbinga* (“networking”) u državnoj upravi vrlo česta pojava. Isti je slučaj i s “prijenosom” (“transferom”) *mobbinga* s postojećeg na dolazećeg čelnika (što ovdje nije obrazlagano, ali kao pojava također postoji).

Na temelju često citiranih navoda u literaturi, po kojima su počinitelji *mobbinga* osobe određenih karakterističnih psihičkih profila, te po kojima i same žrtve *mobbinga* pokazuju određena obilježja koja ih češće od ostalih čine žrtvama, moglo bi se - sasvim “logično” - zaključiti da je “umrežavanje” ili “prijenos” *mobbinga* očit znak da je krivnja do žrtve, a ne do zlostavljača. Jer, kako inače objasniti da se na jednom mjestu nađe više mogućih *mobera*, koji k tome još i surađuju, i to u kontinuitetu?

Takav bi zaključak, međutim, bio sasvim pogrešan. U kontekstu napredovanja po podobničkim kriterijima a ne po nadarenosti, a koja se upravo i ostvaruju kroz socijalna i politička grupašenja i manevriranja, mogućnost da više osoba ugnjetava jednu osobu ne samo da je realna, nego i statistički vrlo vjerojatna. Pogotovu u svjetlu činjenice, koja je već istaknuta, da potencijalni nasilnici u državnoj upravi ne moraju nužno biti pojedini ekstremni, patološki tipovi, već “samo” podobne, ambiciozne a uz to nekompetentne osobe, koje biraju praktički jedinu strategiju samoodržanja na vlasti koja im je trenutačno dostupna i na dohvata ruke. Preostaje samo zapitati se: koliko je kod nas takvih?

Žrtva na "leasing"

Upravo zahvaljujući već spomenutom grupašenju, kod *mobbinga* u državnoj upravi nije rijetka ni pojava koja u raspoloživoj literaturi još nije spomenuta, a možemo je nazvati "posuđivanjem" žrtve (ili svojevrsnim "leasingom"), jednokratno ili na kratki rok.

Koristeći činjenicu nedovoljno osmišljenog i uređenog unutarnjeg ustroja te pozivajući se na opći društveni interes, nije nikakva rijetkost da se žrtvi nametnu zahtjevni i/ili zaostali poslovi druge ustrojstvene jedinice ili tijela, čijem se čelniku mober želi za nešto odužiti ili naprosto dodvoriti. Pojava se ne događa uz zamolbu nego uz prisilu ili varku, tako da se predmet predstavi kao zaduženje vlastitog odjela ili uprave, ili pak nekog nedohvatljivog, primjerice samog ministra.

Specifična obilježja *mobbinga* u državnoj upravi

Slijedom navedenog, definicija *mobbinga* H. Leymanna u kojoj se, između ostalog, navodi da je pojedinac "... zbog *mobbinga* stavljen u poziciju u kojoj je bespomoćan i bez mogućnosti da se obrani i držan u njoj pomoću stalnih maltretirajućih aktivnosti" (12) u ovom vidu *mobbinga* nailazi na svoju punu potvrdu. U ovakvoj se situaciji sve preporučivane tehnike: izgradnja tima i timskog rada, tehnike rješavanja sukoba, unapređivanje komuniciranja, vježbanje asertivnosti, pa i aktiviranje socijalne i emocionalne inteligencije mogu pokazati nedovoljno učinkovitima.

Zloraba timskog rada

Literatura o *mobbingu* puna je savjeta da je timski rad jedan od najboljih recepata protiv *mobbinga*. Nažalost, u opisanoj vrsti ugnjetavanja, timski rad može - upravo suprotno - biti i moćno sredstvo, oruđe *mobbinga*. Štoviše, za *mobbing* u državnoj upravi takva je zloraba vrlo karakteristična, tako da žrtve *mobbinga* padaju upravo kao žrtve navodnog "timskog rada."

To se može ilustrirati primjerom u kojem se *mobbiranje* ostvaruje upravo primjenjujući scenarij manipuliranja timskim radom.

Tipičan je primjer takve zlorabe uspostavljanje radnih skupina i/ili povjerenstava, koja se sastaju u nedogled, bez jasne strukture i prividno stohastične podjele obveza, ali tako da na žrtvu redovito otpadaju najzahtjevnije dionice (pri čemu u slučaju uspjeha, ona ostaje anonimna i bez priznatih zasluga, ali se zato, ako stvari "krenu po zlu", nju ističe kao dežurnog krivca). Mober je, zahvaljujući svom položaju i/ili utjecaju, često na čelu takvih skupina (prilika da se "okiti tuđim perjem" i osobno istakne pred nadređenim u značajnim poslovima nikad se ne propušta), ali rijetko stvarno radi ili nudi kakvu ideju ("u prirodi" je mobera da to ne pokušava, jer "u rukavu" ima žrtvu kao bolje rješenje, a ima i već uhodane načine kako se okoristiti tuđim kompetencijama).

Nije rijetkost ni da se žrtva mobbinga, makar i najkompetentnija za neko područje, uopće i ne nađe u sastavu važnijih radnih skupina, ne samo stoga što se njeno ime ne smije naći među pomno biranim, uvaženim članovima, već i zato što se o njenom doprinosu, ako rad bude uspješan i pohvaljen, ne želi ostaviti pisanoga traga. U tom slučaju mober će koristeći svoj nadređeni položaj žrtvu zadužiti paralelno u svojstvu nekakvog vanjskog, nepisanog člana, o čemu nitko ni ne mora znati, tražeći da sama obavi cjelokupan posao (uobičajeno je za mobbing, kao što je već navedeno, da se žrtvi nalažu najsloženiji i najzahtjevniji zadaci). Pritom mober ne smatra potrebnim odgovoriti žrtvi ni na jedno od ključnih pitanja, primjerice s kojim se ciljem i razlogom posao provodi, na koji se budžet može računati, a bez takvih je podataka posao nemoguće kvalitetno obaviti (za mobbing je tipično izostavljanje informacija s ciljem da se žrtva održi u stanju stresa, da ostvari lošiji uradak ili da posao bude praktički neizvodljiv, kao i da mober zadrži utjecaj i kontrolu nad ukupnim djelom). U nedostatku traženih uputa, hrpe besmislenog i porazbacanog umjesto informativnog i kompletnog materijala, koje se daju uz važne i odgovorne zadatke, nisu rijetkost (čime se žrtvi šalje poruka krajnje ignorancije, sarkazma i apsurdna, gdje je svaka logička rasprava unaprijed besmislena).

Uz to ide i nerazuman rok (za mobbing su karakteristični i prekratki rokovi, s tim da zahtjevi mobera redovito zadiru u slobodno vrijeme, čak i vikendom, uz obrazloženje da je to u "višem" interesu za koji se treba žrtvovati, ili pak da je mobbirana osoba to dužna, kad već nije u stanju radne obaveze dovršavati u radno vrijeme).

Što mober postiže zaduživanjem u zadnji čas? Svom nadređenom može, kao krivca za svoje kašnjenje, prokazati žrtvu, koja je, crno na bijelo, za to zadužena (takvo je skretanje krivnje u zadnji čas uobičajeno za ovu vrstu mobbinga), istovremeno sustiže prekoračeni rok i dobiva kvalitetan uradak svog "povjerenstva", u kojem žrtve, kao što smo naveli na početku, nema na službenom popisu članova (jer je paralelno zaduživanje žrtve kao rezervnog, anonimnog izvršitelja tipična pojava mobbinga). Iskaže li pak nadređeni nezadovoljstvo radom (što je u neku ruku i moguće, baš stoga što žrtva nije raspolagala ni najosnovnijim informacijama o očekivanjima od ovog posla), mober i dalje ima na raspolaganju "žrtvenog jarca", imenom i prezimenom (koji, kao što je već navedeno, neće ni znati da je predmet objeda, niti će imati priliku tome se argumentirano suprotstaviti).

Kako završava jedan takav scenarij? Ako žrtva uspije ispoštovati rok, ali, dostojanstva radi, svoj rad označi svojim imenom, izložena je neizmjernom bijesu mobera (budući da moberi ne podnose nikakve oznake autorstva, jer žrtvin rad mora pripadati samo njima). Radna skupina ili sam mober neko vrijeme nastavlja razglabati nad dobivenim gotovim tekstom, kratiti i premještati rečenice (ne smije se dogoditi da se žrtva osjeti uspješnom, a još manje da njen autorski uradak ostane njen), smišljajući nove teme koje bi trebalo obraditi.

Zanimljivo je da iskazi u kondicionalu, kao što je “bi trebalo” redovito postaju upravo žrtvina buduća zaduženja (na isti način kao što formulacije u pasivu, kao na primjer “je obavljeno”, označavaju žrtvina prethodna postignuća). Štoviše, može se reći da na tim i takvim “timskim” sastancima postoji cijeli jedan osebujan vid jezične i neverbalne komunikacije, čak i cijeli scenariji s prethodno usuglašenim ulogama (ponekad čak i dvostruki sastanci, prethodni neformalni i tek potom formalni), koji služe sinkroniziranom pritisku na pojedinca kojemu je namijenjena uloga žrtve, a sve pod krinkom “timskog rada.”

Uz takve scenarije nije čudo da žrtve bez velikog oduševljenja (što je jedna od najporaznijih posljedica *mobbinga*) sudjeluju u takozvanom “timskom radu.”

Osoba izložena *mobbingu*, ako se suprotstavi očitoj nepravdi, tim više biva etiketirana kao nekorektna, nelojalna, konfliktna (što je vrlo česta karakterizacija osoba s dostojanstvom i integritetom, podvrgnutih *mobbingu*).

Zloraba koncepta socijalne inteligencije

Slijedom prethodnog primjera potrebno je ukazati kako i koncept socijalne (kao uostalom i koncept emocionalne) inteligencije, kojima je, uz teorijski doprinos, dakako namjena da se kvaliteta života i rada praktično unaprijedi, u tumačenju tipičnog počinitelja *mobbinga* dobiva svoju suprotnu, zastrašujuću primjenu. Uz poremećene vrijednosti u društvu, netko bez dovoljnih kompetencija, tko svoje napredovanje duguje nepotizmu, društvenim i političkim interesnim spregama i beskrupuloznim djelima, smatra se poduzetnim i uspješnim (na što smo se već navikli, a, nažalost, navikavamo i mlade generacije koje dolaze), a, uz sve popularniju zloupotrebu psihologijske terminologije, sam sebe drži i “socijalno inteligentnim.”

Upravo u *mobbingu* karakterističnom za državnu upravu možemo naići na manipulativnu primjenu koncepta socijalne inteligencije. Najbolje je ovo ilustrirati primjerom:

Žrtva, za koju je nesporno da se ističe svojom osobnošću, stručnošću i sposobnošću, ciljano i sustavno etiketira se kao nekomunikativna, neuravnotežena, nepouzdana, neuklopljena, konfliktna..., na ovaj ili onaj način socijalno i emocionalno nekompetentna, dakle “s razlogom” osuđena na margine tog sustava, za razliku od dobro uklopljenih, samoprozvanih “socijalno inteligentnih” osoba, koji razumiju socijalna pravila, vladaju socijalnim vještinama - i “opravdano” napreduju.

Počinitelji mobbinga su po svojem mišljenju “socijalno inteligentni”, dok će žrtva teško izboriti socijalno odgovarajući poziciju, ma što da napravi: bilo da se usprotivi poslu (može biti okarakterizirana kao “neradnik, kritizer, subverzivan”), bilo da ga obavi uz negodovanje i zahtijevanje ravnopravnog tretmana (“nesposoban za timski rad, konfliktan, patoloških crta ličnosti”), ali i

ako ga bespogovorno i u roku obavi ("ne osobito vrijednih postignuća, podlozan pritisku, neizražajnog samopoštovanja i osobnosti", a ako joj se potkrade kakva greška, još i "nekompetentan i nepouzdan").

Izrazita ekscesivnost zahtjeva ("vrući krumpiri i "kukavičja jaja")

Osim što sam sustav svojim ustrojem, upravljanjem i uopće funkcioniranjem omogućuje, dopušta i podržava navedeni vid *mobbinga* za njegova počinitelja je potpomažuća, a za bilo kakvo eventualno sankcioniranje otežavajuća, i priroda posla u državnoj upravi, gdje odgovarajuće normiranje i vrednovanje rada ni približno nije riješeno. Kako se to provodi, govore sljedeći primjeri:

Osoba će tako biti opterećena znatno većim brojem predmeta od drugih, ali uz obrazloženje da je riječ o rutinskim, lako rješivim stvarima. Ipak, puno je češći slučaj, koji je posebno teško dokazati, da žrtvu dopadaju najsloženiji i najzahtjevniji poslovi. To su politički ili stručno prioritetni predmeti (kojima mober učvršćuje i gradi svoju karijeru), zatim najosjetljiviji predmeti ("vrući krumpiri"), predmeti koji sa sobom nose rizik od ekscesa sa strankama i/ili skandala u medijima, te zaostali najteži predmeti iz tuđih ladica ("kukavičja jaja"), ponekad i ponovljeno urudžbirani, da im se zatre prethodni trag i otkloni nečija odgovornost, i sl. Na taj način žrtvu se ujedno uvijek može okriviti da je za određenu stvar bila zadužena, a eto, nije je dovoljno dobro i/ili na vrijeme riješila.

Prikrivanje autorstva u korist podobnika

U sustavima koji, u konačnici, rezultiraju dokumentima koji služe općem dobru, postoje brojni načini za uskraćivanje svake mogućnosti da se osoba prepozna i iskaže svojim autorskim radom i idejnošću. Za ignoriranje autorstva postoji više provjerenih receptura.

Evo jedan ilustrativni primjer:

Žrtvin već dovršeni tekst s pozamašnim brojem stranica proslijedi se na provjeru i dopunu jednoj ili nekolicini podobnih osoba koje, nepotrebnom izmjenom pokoje riječi, "osvanu" kao koautori i potom budu upućeni izložiti taj dokument kao "svoj" najvišim tijelima vlasti, koristeći tu priliku, dostojni svog učitelja, za svoju osobnu promociju.

Nadogradnja vertikalnog *mobbinga* horizontalnim

U literaturi je opisana i pojava da se *moberu* pridružuju i oni koji su na istom ili sličnom hijerarhijskom položaju kao žrtva (*mobbing* se time i dodatno umrežava na način da se, kao rezultat okomitog, javlja i horizontalni *mobbing*), ili da pak svjesno toleriraju takvo ponašanje. Ta se pojava, između ostalog, tumači atmosferom nesigurnosti, strahom za radno mjesto ili željom za napredovanjem.

Kada se u nekoj organizacijskoj kulturi *mobbing* isplati (nagrađuje), teorije socijalnog učenja sugeriraju da će se pojedinci tim vjerojatnije opredjeljivati za slična ponašanja. Govoreći o organizacijskoj kulturi *bullinga*, odnosno *mobbinga*, Voroney (11) ističe da se pod utjecajem kulturalnih normi *mobbing* može početi smatrati ne samo prihvatljivim, već i funkcionalnim, pa ga se u tom slučaju može držati učinkovitim sredstvom za izvršavanje zadaća. Ako se takvo stanje dopušta, *mobbing* napreduje, a ukoliko neometano traje kroz dulje vrijeme, taj se fenomen počinje percipirati kao norma.

Uz sve navedeno, analizom količine i vrsta predmeta koji se dodjeljuju žrtvi nije teško doći i do pragmatičnog razloga zbog kojeg drugi službenici, ako ne podupiru, a ono toleriraju *mobbing*. U protivnom, zacijelo bi se hrpa “vrućih krumpira” i “kukavičjih jaja” našla na njihovom stolu - a tko to ne bi htio izbjeći?

Moguće reakcije (protumjere) žrtve

Za suprotstavljanje *mobbingu* opisanom u ovom radu, uz uobičajene, postoje i specifični načini, koji su više ili manje karakteristični upravo za državnu upravu.

Primjerice, tu su znatne mogućnosti pasivnog otpora, možda veće nego u bilo kojoj drugoj djelatnosti, čemu, s ciljem da sačuvaju svoj osjećaj dostojanstva, ili stoga što su preplavljene negativnim emocijama i reakcijama, svjesno ili nesvjesno pribjegavaju mnoge žrtve *mobbinga*.

S vremenom, dugotrajnim obezvrjeđivanjem i zloupotrebljavanjem kvalitetnih i kreativnih uradaka, žrtvi se kao jedno od rješenja nameće svjesno snižavanje kvalitete i uskraćivanje inovativnih rješenja, nazovimo to “uprosjećivanje” vlastitog rada, u funkciji zaštite dostojanstva i osobnog integriteta, što je za nadarenu osobu zapravo izniman napor.

Posljedice: gubici i štete

Vjerojatno stoga što su upozorenja na pojavu *mobbinga* prvotno potekla iz psihijatrijskih i psihologijskih krugova, u našoj su se literaturi detaljnije analizirale posljedice *mobbinga* na individualnoj negoli na razini organizacije ili na društvenoj razini.

Uz kliničke slike psihičkih smetnji i poremećaja u osoba izvrnutih *mobbingu*, što srozaava kvalitetu života i njih i njihovih obitelji, na planu rada ističu se njihova smanjena učinkovitost uz progresivni gubitak entuzijazma, energije i smislenosti rada. Samo je po sebi razumljivo da u konačnici neće biti riječ samo o pojedinačnim, već i o organizacijskim i širim društvenim nepovoljnim učincima, te da će navedene negativne posljedice imati i svoj makroekonomski ekvivalent.

U stranoj literaturi nailazimo na procjene prosječnih godišnjih troškova poduzeća po jednom slučaju *mobbinga*, koje variraju od stručnjaka do stručnjaka, od zemlje do zemlje. Uzmemo li se procjene H. Leymanna, najcitiranijeg autoriteta u ovom području, oni iznose između 30.000 i 100.000 \$ (12), a dominantno obuhvaćaju sljedeću troškovnu strukturu: izbivanje zbog bolovanja, smanjenje radnog učinka i greške u radu.

Bit *mobbinga* kao strategije preživljavanja na vlasti, opisana u ovom radu, jest *mobbing* podobnih nad sposobnima, ograničavanje nadarenih u radu (koji se stavlja u funkciju zlostavljačevih, a ne poslovnih interesa i ciljeva), ometanje njihovog punog učinka, te, u konačnici, sprječavanje njihovog napredovanja i potencijalnog velikog doprinosa za javno dobro. Posljedice su tim veće što se neučinkovitost državne uprave direktno i snažno odražava na sve gospodarske tijekove, smanjuje konkurentnost, ugrožava prosperitet i opću dobrobit. Upravo zbog toga, nepovoljni su učinci *mobbinga* ovdje još i znatno veći, ne samo po pojedinca i organizaciju, već i po i društvo u cjelini, a da se o financijskim gubicima i štetama i ne govori.

Činjenica da je "slika" *mobbinga* ovdje parcijalna i modificirana, a dijapazon aktivnosti sužen i specifičan, te gubitke i štete ne umanjuje. Štoviše, ta ih činjenica upravo i potencira, budući da je opisani vid *mobbinga* manje uočljiv, pa ga je iznimno teško ustanoviti i istraživati te zakonski obuhvatiti i sankcionirati.

Literatura

1. Nacionalni program suzbijanja korupcije 2006. - 2008. Narodne novine, br. 39/06., 2006.
2. Srića V: Inventivni menadžer u 100 lekcija: Kako postati i ostati pobjednik. Zagreb: Znanje, 2003.
3. Di Marino V, Hoel H, Cooper C L: Preventing violence and harassment in the workplace. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003.
4. Hoel H, Cooper LC: Destructive Conflict and Bulling at Work. Manchester School of Management, UMIST, 2000.
5. Koić E, Filaković P, Mužinić L, Matek M. i sur.: Mobbing. Rad i sigurnost 2003,7-1: 1-12.
6. Nacionalni program za borbu protiv korupcije s akcijskim planom za borbu protiv korupcije. Narodne novine, br. 34/02,2002.
7. Pičuljan Z, Pipunić S: Primjena nove Uredbe (Narodne novine, br. 8/06): Raspisivanje i provedba javnog natječaja i internog oglasa u državnoj službi. Informator 2006; 5414: 3,20-21.

-
8. Kregar J: Nastanak predatorskog kapitalizma i korupcija. Zagreb: Rifin, 1999.
 9. Bađun M: Kvaliteta javnog upravljanja i ekonomski rast Hrvatske. Financijska teorija i praksa 2005; 29 (4): 337-366.
 10. Bjorkquist K, Osterman K, Hjelt-Back M: Aggression Among University Employees. Aggressive Behavior 1994; 20: 173-184.
 11. Voroney J: Workplace Bulling: A Cultural Perspective. COPOJ - Culture of Peace Online Journal 2005; 1(1): 21-30.
 12. Jokić-Begić N, Kostelić-Martić A, Nemčić-Moro I: Mobbing: moralna zlostavljanja na radnom mjestu. Socijalna psihijatrija 2003; 31: 25-31.

“Uputa” za preživljavanje metama i žrtvama *mobbinga* u državnoj upravi

Narcisa Vojnović

U nastojanju da se pojava *mobbinga* rasvijetli s psihijatrijskog i psihologijskog aspekta, u literaturi je dosta pozornosti posvećeno analizi ličnosti *mobera* i njihovom psihološkom profilu.

Suprotno uobičajeno spominjanim “dubokim porivima” mišljenja sam da je ovdje potrebnije naglasiti “plitke” i sasvim prizemne porive *mobera*. Uz često političke i podobničke, a ne stručne kriterije selekcije i napredovanja, “psihički raskol” koji karakterizira tipičnog *mobera* je jaz između njegove (ne)sposobnosti i ambicija. Samo najsposobniji radnici mogu kompenzirati njegova ograničenja i stoga su upravo oni najčešće žrtve *mobbinga*. Da bi opstao na svom položaju i dalje napredovao, *mober* “mora” prisvojiti njihove dragocjene resurse, istodobno ih iscrpljujući i omalovažavajući, dakle koristeći *mobbing* kao strategiju preživljavanja na vlasti.

Moguće reakcije (protumjere) žrtve

Žrtve *mobbinga* u državnoj upravi, suprotno “klasičnima”, najčešće će biti osobe izražene stručnosti, sposobnosti i kreativnosti, uključujući i najnadarenije pojedince.

Kao moguća protumjera, na raspolaganju im je, slikovito kazano, “ugradnja” unutarnjeg QI prekidača. Svakim prolaskom kroz portu, on se “prebaci” na prosječnih 100, 95 ili koliko je već potrebno QI vrijednosti, nastojeći da se na toj razini zadrži tijekom cijelog radnog dana, tako da svi uradci, premda nadasve žustri i korektni, budu onoliko (ne)kvalitetni i (bez)idejni, kao što je to slučaj kod nekog hipotetskog, “prosječnog” dodvornika.

S obzirom na specifičnu prirodu *mobbinga* u državnoj upravi, “ugradnja” QI prekidača mogla bi se preporučiti kao izvrsna preventiva *mobbinga*, ali samo uz uvjet da je pravodobna i da prođe neprimijećena. Primijeni li se ova protumjera naknadno, nakon što su potencijali žrtve već bjelodani, ona više ne samo da ne pomaže, štoviše, to će dovesti do eskalacije *mobbinga*. Obično u tom trenutku *mober*, bijesan zbog uskraćenih dragocjenih resursa, koji su mu trebali beskonačno i bezuvjetno pripadati, pribjegava otvorenom *mobbingu* i slika karakterističnih simptoma širi se prema klasičnoj. Upravo ta činjenica potvrđuje bit prethodno izloženog modela, prema kojem se zauzeti položaj želi dugoročno zadržati, a vlastita nekompetentnost odgovarajuće kompenzirati tuđim sposobnostima, znanjima i kreativnošću, prisvojenima, zloupotrebljavanima i zauzdanima u mreži *mobbinga*.