Stručni skup "Kampanja za zdrava mjesta rada - Zajedno za mentalno zdravlje na radu", 23. listopada 2026. Zagreb.

Mobing - psihološko maltretiranje na radnom mjestu: Kako ga prepoznati i kako raditi na njegovoj prevenciji

Mr.sc. Andreja Kostelić Martić,

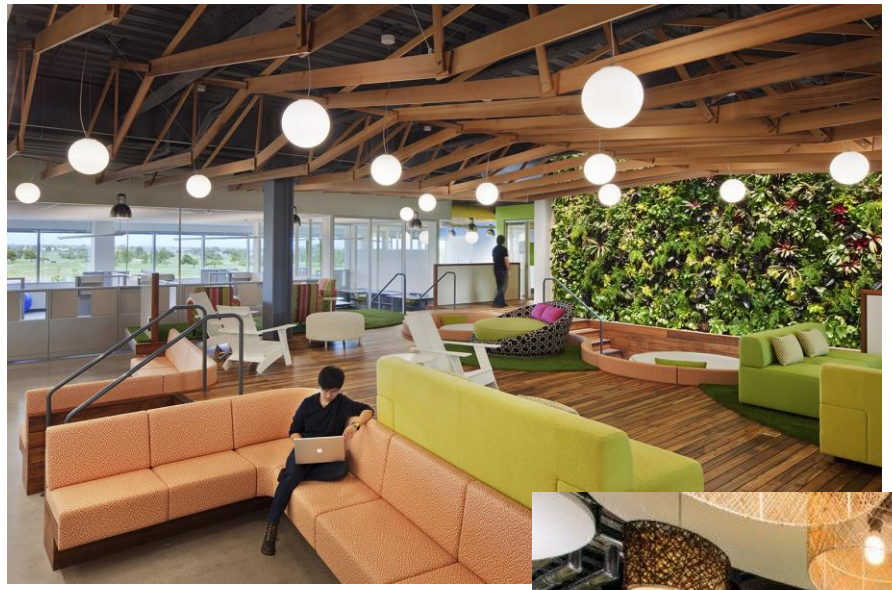
Klinički psiholog, terapeut kognitivno - bihevioralne terapije, EMDR terapeut, ACT terapeut

Centar za kognitivno - bihevioralnu terapiju, Zagreb



Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Zdravo radno mjesto = 0 mobinga i još puno toga …







Google uredi u svijetu

Clinica del Lavoro «Luigi Devoto» Milano, 1999.

“Centro per la Prevenzione, Diagnosi, Cura e Riabilitazione della Patologia da Disadattamento Lavorativo”

(„Centar za prevenciju, dijagnostiku, liječenje i rehabilitaciju patologije uzrokovane neprilagođenošću na radu“) od 1996.

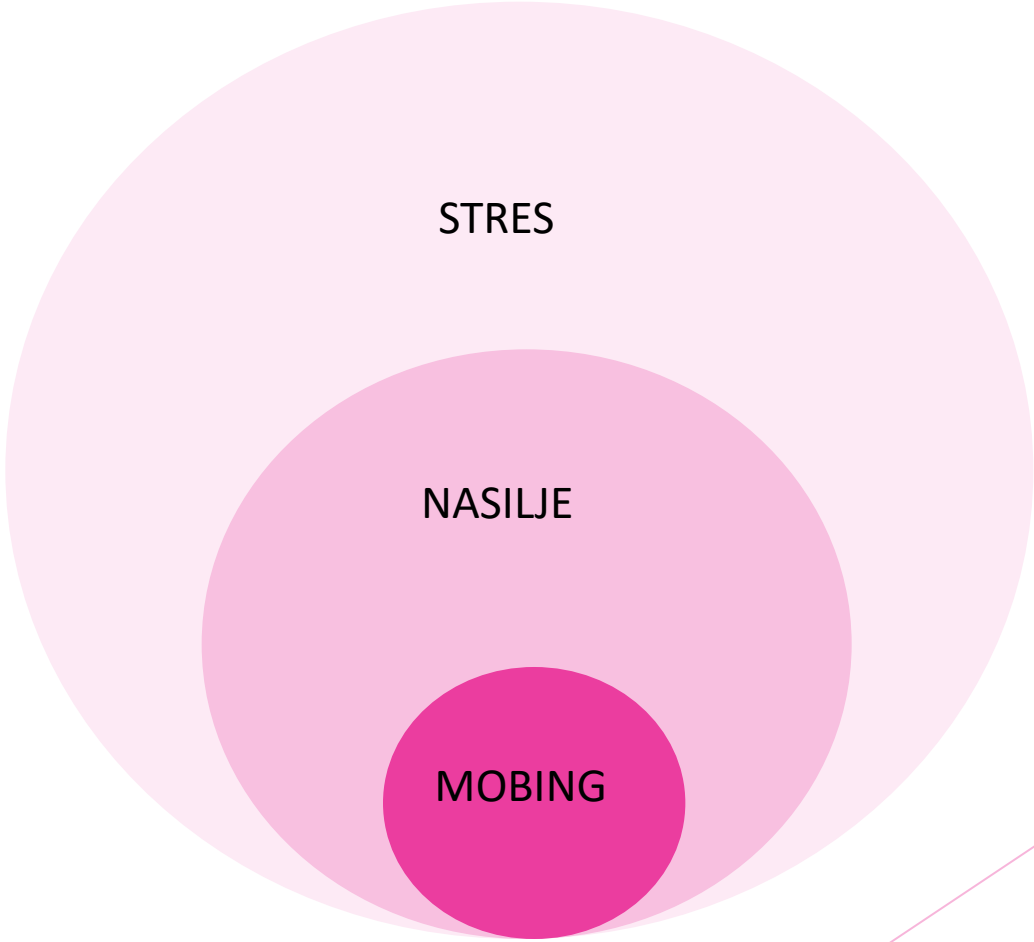


2005.


Andreja Kostelić-Martić
mobing:
psihičko maltretiranje na radnome mjestu
školska knjiga

Razlike

- Stres / nasilje / mobing





Psihičko zlostavljanje na radnom mjestu

Moralno zlostavljanje na radnom mjestu

Mobing

Psihičko maltretiranje na radnom mjestu

Psihički teror na radnom mjestu



Dr. Heinz Leymann, PhD, MD
1932-1999
Professor of Psychology Umeå University

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Definicija mobinga (Leymann, 1984.)

Mobing na radnom mjestu se odnosi na neprijateljsku i neetičku komunikaciju koja je sustavno usmjerena od strane jednoga ili više pojedinaca prema, uglavnom, jednom pojedincu, koji je zbog mobinga gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan i u nemogućnosti obraniti se, te je držan u njoj pomoću stalnih mobizirajućih aktivnosti.

Te aktivnosti odvijaju se s visokom učestalošću (statistička definicija: barem jedanput u tjednu) i u duljem razdoblju (statistička definicija: najmanje šest mjeseci).
Zbog visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja to **maltretiranje dovodi do značajne mentalne, psihosomatske i socijalne patnje."**

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Definicija mobinga



Najpotpunija definicija mobinga navedena je u novom francuskom zakonu o mobingu. Definicija mobinga u francuskom Zakonu socijalne modernizacije br. 2002–73 od 17. siječnja 2002. glasi:

"Mobing je psihičko maltretiranje što se ponavlja putem akcija kojima je cilj ili posljedica degradacija radnikovih radnih uvjeta, koje mogu uzrokovati napad i nanijeti štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, naštetiti fizičkom ili mentalnom zdravlju ili kompromitirati žrtvinu profesionalnu budućnost."

Konvencija protiv nasilja i uznemiravanja, 2019 (C190)

- U svrhu ove Konvencije: (a) izraz “nasilje i uznemiravanje” u svijetu rada odnosi se na niz neprihvatljivih ponašanja i praksi ili njihovih prijetnji, bilo da se radi o pojedinačnom slučaju ili njihovom ponavljanju, koje imaju za cilj, rezultiraju ili bi vjerojatno mogle rezultirati fizičkom, psihološkom, seksualnom ili ekonomskom povredom, a uključuje rodno utemeljeno nasilje i uznemiravanje;

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Vrste mobinga

Vertikalni mobing

- pretpostavljeni mobizira jednoga podređenog radnika, ili, ako je mobing serijski, pretpostavljeni mobizira jednoga po jednog radnika dok ne uništi cijelu grupu (strateški mobing, *bossing*),

- jedna grupa radnika (podređenih) mobizira jednoga pretpostavljenog

Horizontalni mobing

- kada se mobizirajuće akcije događaju među radnicima koji su na jednakom položaju u hijerarhijskoj organizaciji.



Kategorije mobizirajućih postupaka

- Napadi na mogućnost adekvatnog komuniciranja
- Napadi na mogućnost održavanja socijalnih odnosa
- Napadi na osobnu reputaciju
- Napadi na kvalitetu rada
- Napadi na zdravlje žrtve



Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Leymann (1996) sve mobizirajuće postupke (aktivnosti) dijeli u sljedeće kategorije:

1. Napadi na mogućnost adekvatnog komuniciranja

- Nadređeni i/ili kolege ograničavaju mogućnost izražavanja žrtve.
- Žrtva je uvijek prekidana kad govori.
- Odbijaju se neverbalni kontakti sa žrtvom (izbjegavaju se pogledi, ne primjećuju se znakovi, npr. dizanje ruke itd.).

2. Napadi na mogućnost održavanja socijalnih odnosa

- Žrtva je stalno izolirana, nitko joj se ne obraća.
- Svi se ponašaju kao da žrtva ne postoji.
- Žrtva je premještena u ured daleko od kolega.
- Žrtvu ne pozivaju na zajedničke sastanke.
- Žrtvu ne pozivaju na kavu, svečanosti, zajedničke izlaske itd.



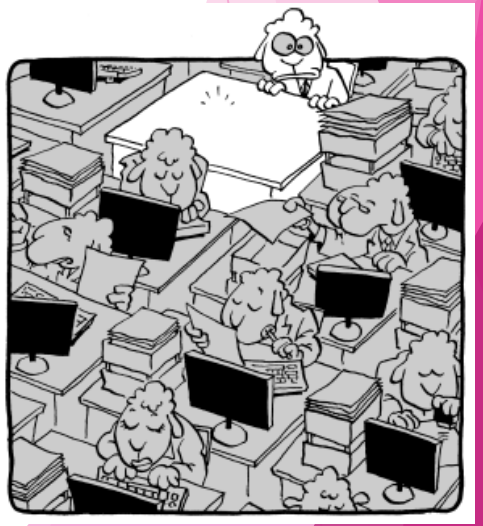
Leymann (1996) dijeli sve mobizirajuće postupke (aktivnosti) u nekoliko kategorija:

3. Napadi na osobnu reputaciju

- Izmišljanje priča o žrtvi i njezinu privatnom životu.
- Ogovaranje.
- Ismijavanje.
- Sumnje o mentalnoj bolesti žrtve.
- Zadirkivanje zbog fizičkog hendikepa ili zbog privatnog života.
- Prisiljavanje žrtve na obavljanje ponižavajućih zadataka itd.

4. Napadi na kvalitetu rada

- Stalne kritike i prigovori.
- Pretjerana kontrola.
- Stalna kažnjavanja i niska ocjena rada.
- Žrtvi se ne daju radni zadaci i oduzimaju joj se sredstva za rad npr. telefon, kompjutor (sindrom "praznog stola") ili joj se postavljaju besmisleni zadaci.

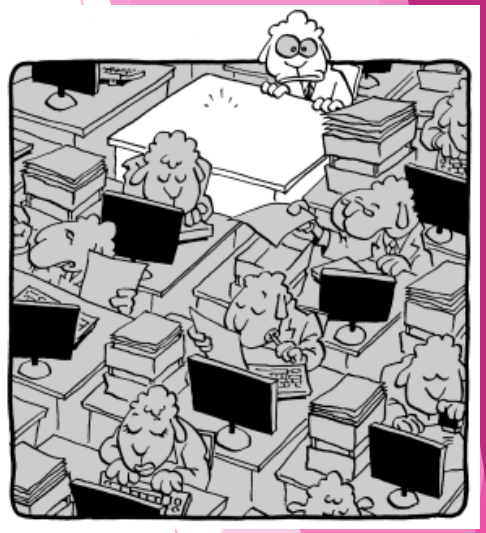


Leymann (1996) dijeli sve mobizirajuće postupke (aktivnosti) u nekoliko kategorija:



- Žrtvi se daju zadaci neprilagođeni profesionalnoj kvalifikaciji. Zadaci su ili prejednostavni ili preteški pa od žrtve zahtijevaju sposobnosti koje ona nema. Cilj im je natjerati žrtvu da pogriješi.
- Zatrpavanje zadacima i određivanje kratkih rokova (sindrom "punog stola").
- Stalno mijenjanje radnih zadataka.
- Dekvalifikacija – promjena radnih aktivnosti: aktivnosti odlučivanja postaju aktivnosti izvršavanja, one postupno postaju aktivnosti podrške sve do fizičkih aktivnosti.
- Izazivanje štete na radnome mjestu da bi se žrtva omela u radu.
- Podmetanje i falsificiranje dokumenata.

Programer:



Nakon povratka s jednog bolovanja dodijeljen mu je radni stol u izoliranom dijelu odjela. Bez kompjutora je, telefona, bez ikakvih radnih zadataka (fenomen «praznog stola"). Očajan, piše pismo osobi odgovornoj za upravljanje ljudskim potencijalima u kojemu žestoko protestira, ali ništa se ne događa, nema promjena.

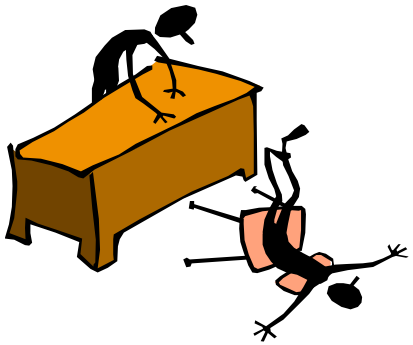
Jednog jutra dodijeljen mu je zadatak štambiljanja dokumenata. Za kreativnoga i vrijednog programera odanoga svojoj tvrtki 25 godina, to nije moglo biti veće poniženje.

"Radio sam sa suzama u očima, s bijesom u srcu koje je lupalo kao čekić, a mozak se pripremao na eksploziju." Tu je večer žrtva mobinga doživjela infarkt. Bio je operiran i dobio je četiri premosnice.

Leymann (1996) dijeli sve mobizirajuće postupke (aktivnosti) u nekoliko kategorija:

5. Napadi na zdravlje žrtve

- Žrtva se prisiljava obavljati zadatke koji narušavaju njezino zdravlje.
- Negiraju joj se godišnji odmori i slobodni dani.
- Prijeti joj se fizičkim napadima.
- Fizički napadi.
- Seksualno zlostavljanje.



Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Seksualno zlostavljanje

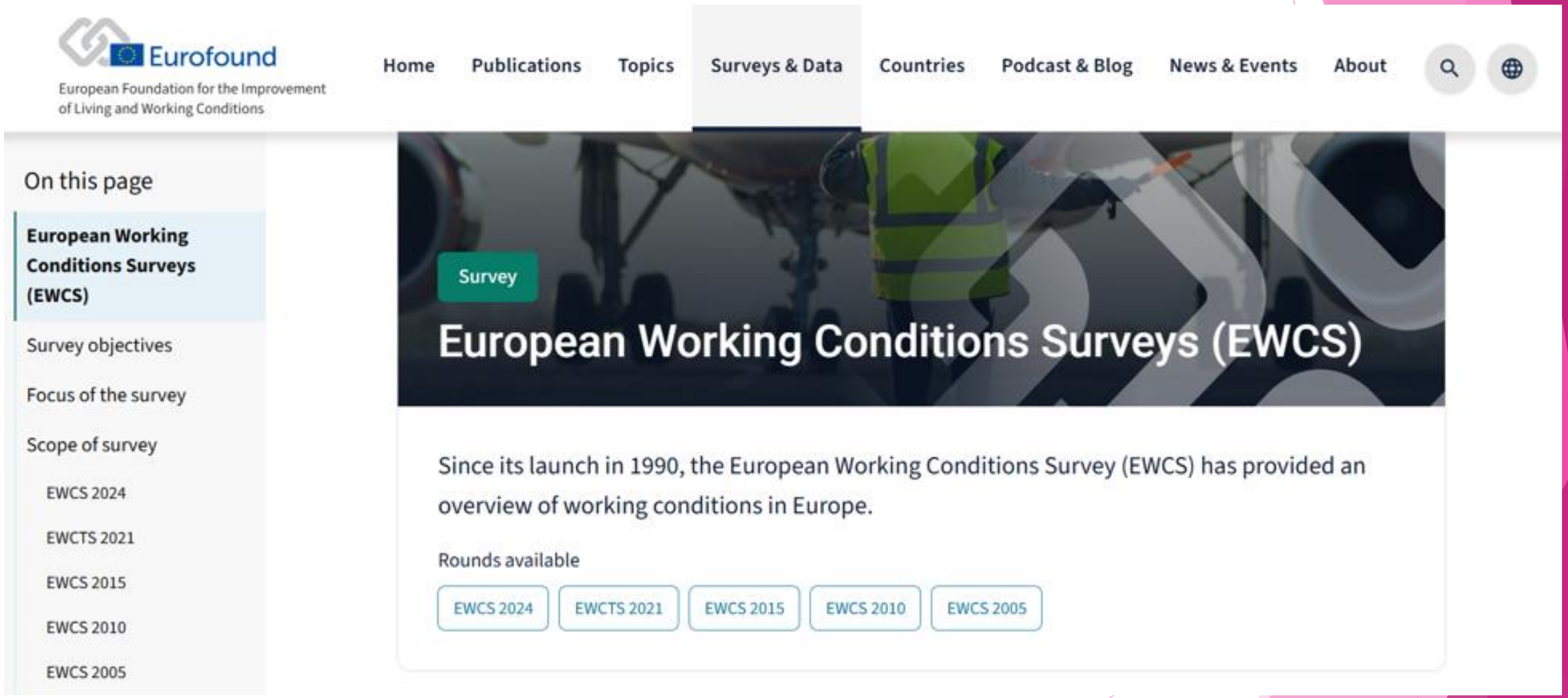


Komisija EU dala je 27. studenog 1991. definiciju seksualnog zlostavljanja:

"Seksualno zlostavljanje je svako nepoželjno ponašanje sa seksualnom konotacijom ili bilo koje drugo ponašanje bazirano na seksu koje vrijeđa dostojanstvo muškaraca i žena u radnoj okolini, uključujući neprihvatljiva ponašanja, fizička, verbalna ili neverbalna.»

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Europska zaklada za poboljšanje životnih i radnih uvjeta (Eurofound)



Main features

The survey was carried out from **February to November 2024.**

Approximately **36,644 workers were interviewed face-to-face in 35 countries**, including the EU27, Norway, Switzerland, Albania, Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Montenegro, North Macedonia and Serbia.

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

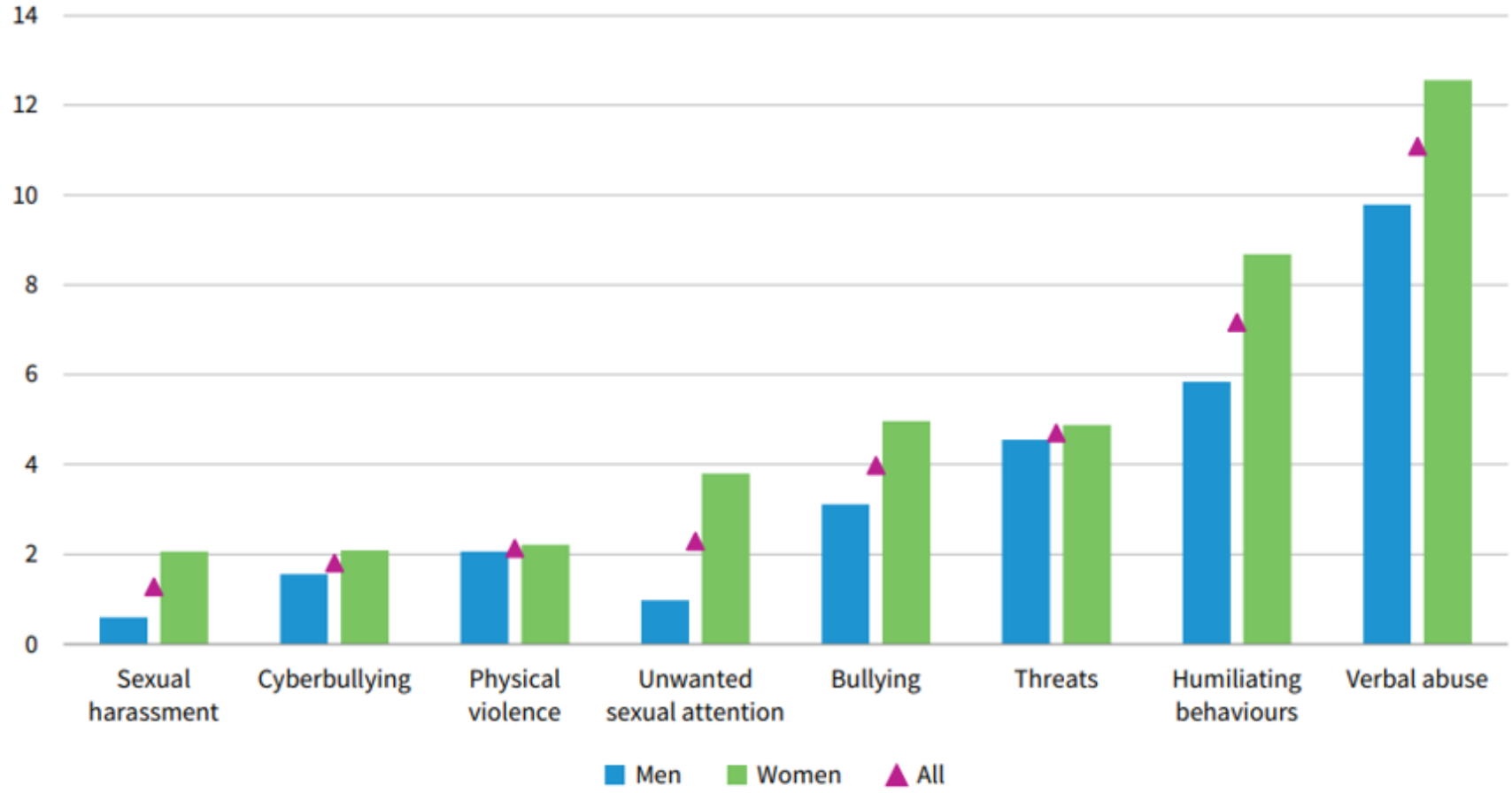
Zlostavljanje, uznemiravanje, maltretiranje 4%

Table 17: Proportions of EU workers reporting the subdimensions of the Social environment index (%) and mean index scores, 2010–2024

Subdimension	Item		2010	2015	2024
Adverse social behaviour	In the last month	Exposure to verbal abuse	10	11	11
		Exposure to unwanted sexual attention	2	2	2
		Exposure to threats (1)	5	4	5
		Exposure to humiliating behaviours (1)	*	6	7
	Over the last 12 months	Exposure to physical violence	2	2	2
		Exposure to sexual harassment	1	1	1
		Exposure to bullying/harassment	4	5	4
		Exposure to cyberbullying (2)	*	*	2
Discrimination (1)	Over the last 12 months	Discrimination at work	6	7	6
Social support	Support from manager (employees only)	Help and support from your manager (most of the time/always)	58	56	65

Kad je riječ o spolu, žene su u većoj mjeri nego muškarci izložene svim oblicima nepovoljnih društvenih ponašanja, osim fizičkog nasilja i prijetnji, kod kojih nisu uočene razlike između spolova.

Figure 101: Prevalence of exposure to each of the adverse social behaviours in the EU by gender (%)

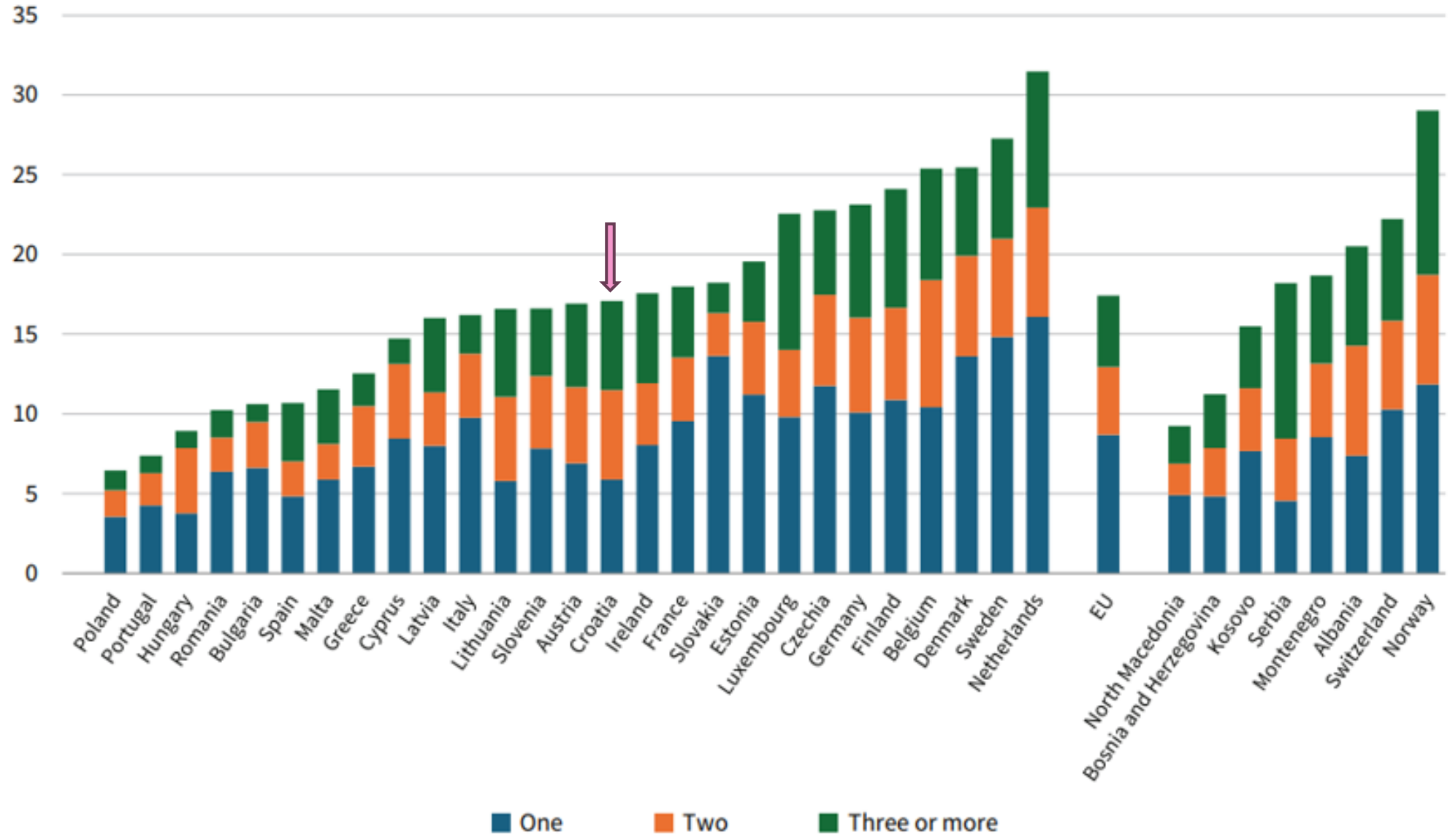


Razlike među zemljama

- Postoje znatne razlike među zemljama u prijavljivanju nepovoljnih društvenih ponašanja pri čemu je u nizu zemalja, osobito u:
- Finskoj,
- Belgiji,
- Danskoj,
- Švedskoj i
- Nizozemskoj zabilježena izloženost veća od prosječne.

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Figure 102: Proportions of workers who reported one or more adverse social behaviours by country (%)



Razlike među zemljama

- Kad je riječ o zlostavljanju ili uznemiravanju, **Luksemburg** ima najvišu stopu učestalosti u EU-u, od 10 %, što je više nego dvostruko od prosjeka EU-a od 4 %, a slijedi Belgija s 8 %.

- Kad je riječ o izloženosti različitim oblicima nepovoljnog društvenog ponašanja tijekom mjeseca koji je prethodio istraživanju, Nizozemska bilježi najviše stope u svim kategorijama, pri čemu su one često više nego dvostruko veće od prosjeka EU-a.

  U Nizozemskoj su zabilježene sljedeće stope:

- 20 % za verbalno zlostavljanje (prosjek EU 11%),
- 5 % za neželjenu seksualnu pažnju (prosjek EU 2%),
- 10 % za prijetnje (prosjek EU 5%) i
- 12 % za ponižavajuće ponašanje (prosjek EU 7%).

Razlike među zemljama

- Razlike u prijavljenim stopama učestalosti među zemljama često se djelomično pripisuju kulturnim i društvenim čimbenicima. Razlike u tome što se smatra prihvatljivim ponašanjem na radnom mjestu mogu dovesti do različitih pragova za prepoznavanje i prijavljivanje takvih incidenata.

- U društvima u kojima su javna svijest, pravna zaštita i otvorena rasprava o neprimjerenom postupanju na radnom mjestu razvijeniji, pojedinci se mogu osjećati snažnijima za prijavljivanje nepovoljnih ponašanja.
- Nasuprot tomu, u zemljama u kojima su ta pitanja manje vidljiva ili društveno stigmatizirana, veća je vjerojatnost neprijavljivanja, jer žrtve mogu osjećati sram ili krivnju ili strahovati od posljedica.

Razlike prema sektoru i zanimanju

Figure 103: Proportions of workers reporting one or more adverse social behaviours in the EU by sector (%)

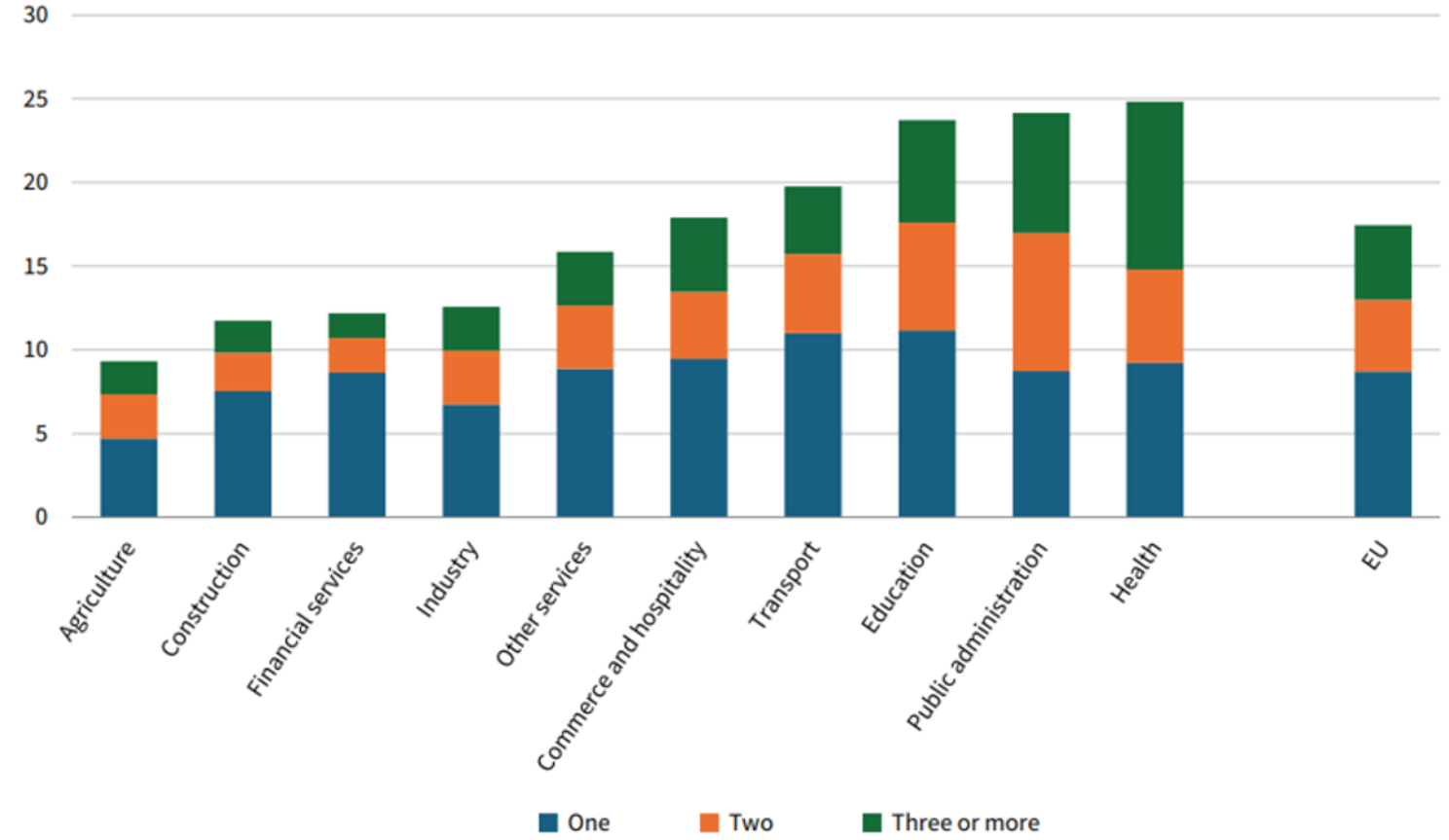
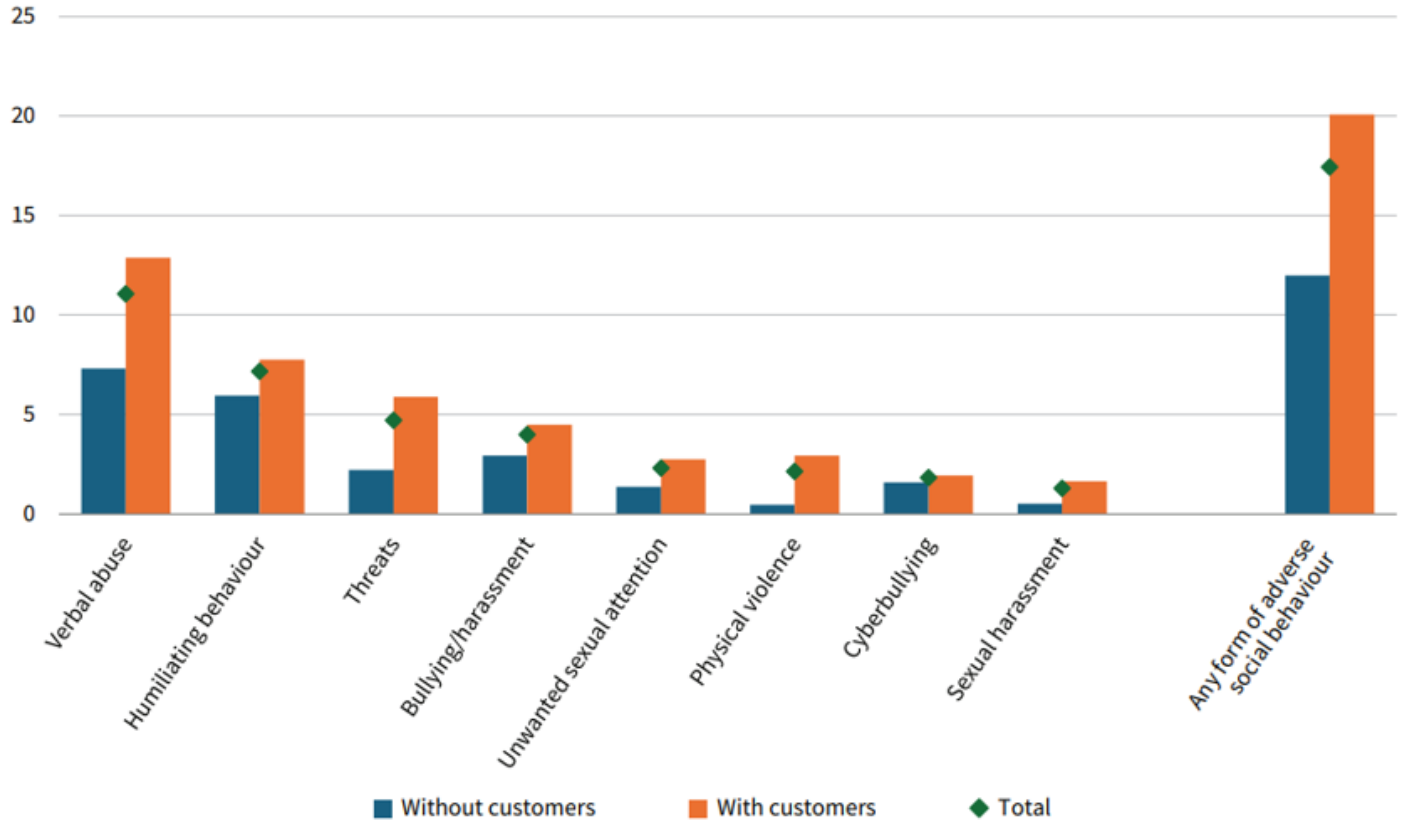


Figure 104: Prevalence of exposure to adverse social behaviours in the EU by whether or not work involves dealing with customers (%)



Notes: The category 'with customers' includes anyone who reports that their work involves dealing with customers at least a quarter of the time, while the category 'without customers' refers to those who report never or almost never dealing with customers. This analysis is based on questions addressed to all workers.

- Rad s korisnicima ili strankama tijekom četvrtine radnog vremena ili više povećava vjerojatnost izloženosti nepovoljnom društvenom u usporedbi s osobama koje rijetko ili nikada ne rade s korisnicima ili strankama.
- To se osobito odnosi na izloženost verbalnom zlostavljanju, prijetnjama i fizičkom nasilju, a u nešto manjoj mjeri na ponižavajuće ponašanje, zlostavljanje ili uznemiravanje te neželjenu seksualnu pažnju.

Razlike prema sektoru i zanimanju

- Zlostavljanje prisutno u sva tri sektora javnih službi, pri čemu javna uprava, zdravstvo i obrazovanje bilježe jednako visoke stope učestalosti od po 7 %.

- Zdravstveni sektor ističe se po tome što u njemu najveći udio radnika doživljava većinu oblika nepovoljnog društvenog ponašanja, uključujući neželjenu seksualnu pažnju (6 %), prijetnje i ponižavajuće ponašanje (oboje po 10 %), fizičko nasilje (8 %) te seksualno uznemiravanje (3 %).
- Verbalno zlostavljanje najčešće se prijavljuje u sektoru javne uprave (17 %), a slijede zdravstveni sektor, prometni sektor i sektor obrazovanja (svaki po 15 %).

Razlike prema radnom statusu

Zaposlenici s

- ugovorom na neodređeno vrijeme navode niže stope izloženosti nepovoljnom društvenom ponašanju (18 %) od
- zaposlenika na određeno vrijeme (23 %) ili
- onih zaposlenih putem agencije za privremeno zapošljavanje (30 %).

Samozaposlene osobe – njih 13% navode da su bili izloženi bilo kojem od navedenih oblika nepovoljnog društvenog ponašanja

Uzroci mobinga

Mnoga istraživanja jasno su individualizirala uzroke mobinga, koje možemo podijeliti na:

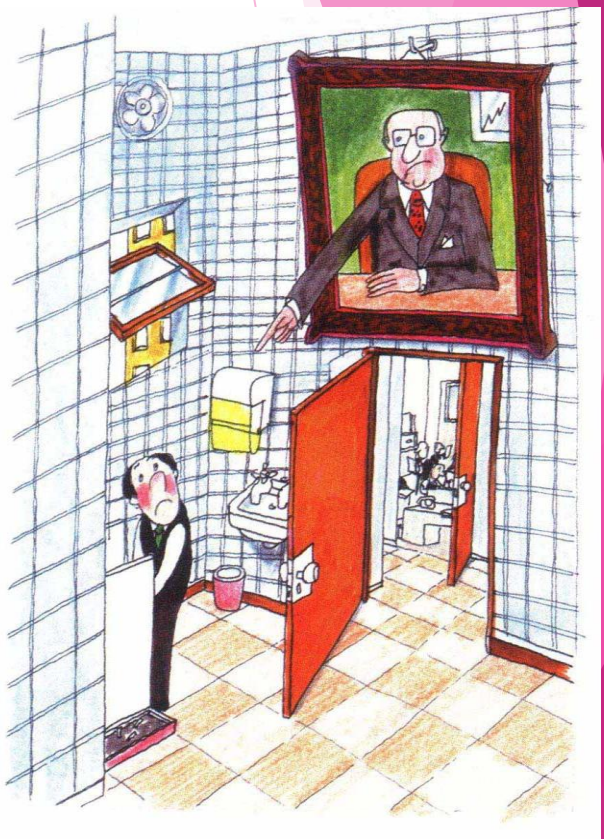
- Individualne

  (karakteristike žrtve mobinga i mobera)

- Organizacijske

  (karakteristike radne organizacije)

- Situacijske



Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Posljedice mobinga na zdravlje

Kolike će zdravstvene posljedice uzrokovati mobing i o kojim će posljedicama biti riječ, ovisit će o tri važna činitelja i njihovim interakcijama:

- Intenzitetu mobinga,
- Razdoblju trajanja mobinga,
- Crtama ličnosti zlostavljača i žrtve.

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Posljedice mobinga na zdravlje



- *Promjene socijalno – emotivne ravnoteže:* pojavljuju se poremećaji raspoloženja kao što je depresija, anksioznost, krize plača, opsesivna ideacija, osjećaj depersonalizacije («to nisam više ja»), napadi panike itd.

- *Promjene psihofiziološke ravnoteže:* glavobolje, poremećaji spavanja, gubitak ravnoteže s vrtoglavicom, gastrointestinalne smetnje, osjećaj pritiska u grudima, nedostatak zraka, tahikardija – ubrzano lupanje srca, srčane poteškoće, kožne promjene, smanjenje kinestetičke osjetljivosti itd.

- *Promjene ponašanja (poremećaji ponašanja):* Agresivnost – prema drugima ili prema sebi (samoranjavanje, samoubojstvo), potpuna pasivnost i izolacija, poremećaj hranjenja (npr. anoreksija i/ili bulimija), povećano uzimanje alkohola, pretjerano pušenje, nekontrolirano uzimanje lijekova, seksualni poremećaji (npr. smanjenje seksualne želje i poremećaj seksualne aktivnosti).

Ostale posljedice mobinga

Žrtve mobinga, osim ozbiljnih psihosomatskih smetnji, imaju i niz drugih posljedica:

- gubitak zaposlenja ,
- probleme vezane za pronalaženje novog posla,
- gubitak samopoštovanja i gubitak socijalne uloge,
- česte obiteljske krize
- promjene u socijalnim odnosima,
- ekonomski problemi

ISTRAŽIVANJA

(Fifth International Conference on Workplace Bullying Trinity College, Dublin,15-17 June 2006)

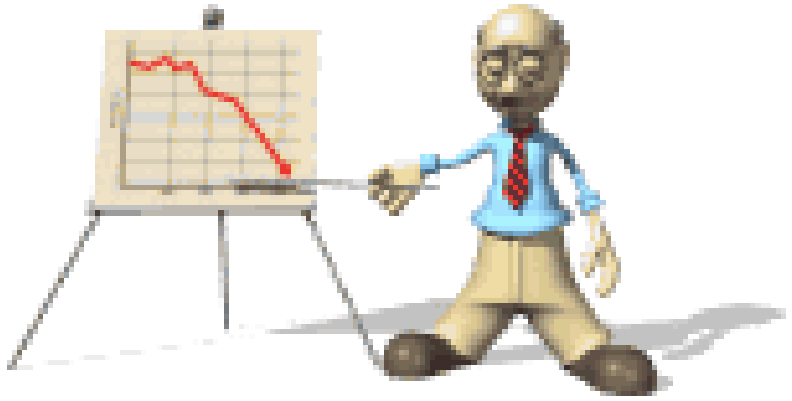
- 214 danskih žrtava mobinga (Mikkelsen & Einarsen, 2001)
- 230 norveških žrtava mobinga (Nielsen, Matthiesen & Einarsen 2005)
- 102 norveških žrtava mobinga (Einarsen, Matthiesen & Mikkelsen, 1999; Matthiesen & Einarsen, 2004)

Bergen Bullying Research Group

- 50% problemi sa spavanjem
- 63% depresija
- 58% izoliranost
- 53% emocionalni problemi
- 55% strah vezan za podražaje koji podsjećaju na mobing situaciju
- 64% napetost
- **30% suicidalne misli**
- 80% pad radne sposobnosti



POSLJEDICE MOBIGA ZA TVRTKU



Posljedice mobinga za tvrtku

Zlostavljanje na radnom mjestu također ima ozbiljne i široke negativne učinke na organizacije. Povezuje se:

- s većom fluktuacijom zaposlenika (Hoel et al., 2003),
- većom stopom izostanaka s posla i smanjenom učinkovitošću (Kivimäki et al., 2000)
- te nižim razinama angažiranosti zaposlenika i organizacijske predanosti (Nielsen et al., 2012).
- S financijskog aspekta, zlostavljanje može dovesti do znatnih pravnih troškova, nagodbi i narušavanja ugleda, osobito kada se smatra da organizacije nisu poduzele odgovarajuće mjere (Rayner et al., 2005; Einarsen et al., 2011).

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju



Pad motivacije, zadovoljstva i kreativnosti

Izostajanje s posla zbog bolovanja te otkaza

Pad koncentracije, psihička nestabilnosti, te smanjenje efikasnosti i produktivnosti

Mobing

Psihičke i fizičke bolesti kod žrtve

Negativna radna klima, smanjenje suradnje i unutrašnje kohezije



Gubi se privrženost tvrtki (želja za osvetom; krađe, stvaranje materijalne štete)

Troškovi odvjetnika i nadoknade za izazvanu štetu žrtvi

Mobing

Troškovi vezani za uključivanje novih zaposlenika i njihovo osposobljavanje

Šteta imidžu tvrtke

Stalno premještanje radnika i stalne promjene radnog vremena

Izostajanje s posla zbog bolovanja te otkaza



Troškovi za tvrtku zbog napuštanja:

Charlotte Rayner, Loraleigh Keashly, Velika Britanija (Sutton R., 2007)

25% žrtava maltretiranja (žrtve prepotentnog ponašanja) napuste posao i

20% svjedoka tog ponašanja napuste posao.

Prosjek mobinga u tvrtkama je 15%.

Tvrtka od 1000 zaposlenih:

150 žrtava (Mobing 15%)

300 svjedoka (2 na svaku žrtvu)

Napušta posao:

37,5 žrtava (25% žrtava od 150)

60 svjedoka (20% od 300)

Trošak za jednog radnika koji napušta tvrtku: 20,000$

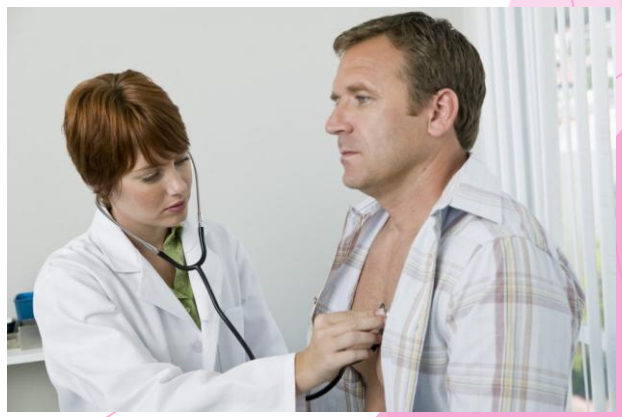
37,5+60= 97,5 x 20.000=1.950.000

Ukupno: 2.000.000 $

Posljedice mobinga za cijelu društvenu zajednicu

Analizirajući psihosomatske posljedice mobinga, lako ćemo zaključiti da su žrtvama mobinga zbog svih tih posljedica potrebni vrlo skupi specijalistički pregledi i duge terapije. Riječ je o različitim stručnjacima kao što su kardiolozi, dijetolozi, gastroenterolozi, dermatolozi, psiholozi, psihijatri, onkolozi.

Specijalistički pregledi i terapije povećavaju troškove već oslabljenoga nacionalnog **zdravstvenog sustava.**



Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Posljedice mobinga za cijelu društvenu zajednicu

Osim gubitka u zdravstvenom sustavu, mobing dovodi i do gubitka u **mirovinskom sustavu**.

Često se, ako to mogu, žrtve mobinga odlučuju na prijevremenu mirovinu, kadšto su zapravo i prisiljene na to jer im je mobing uzrokovao i značajan stupanj invalidnosti zbog kojega više ne mogu raditi.



Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Načini rješavanja mobinga

- **•Borba unutar radne organizacije**
- **•Napuštanje radnog mjesta**

- **Pokretanje sudskog postupka za nadoknadu štete**

- **Tragična rješenja:**
- **•Fizički napad na mobera**
- **•Ubojstvo**
- **•Samoubojstvo**



REKORDNA ODŠTETA ZA DOŽIVLJENI MOBING



Rekordna odšteta od **570 000 eura** za doživljeni mobing u trajanju od 5 godina, dodijeljena je odvjetniku banke "Monte dei Paschi di Siena s.p.a." 28.7.2003.

- **400 000** eura za profesionalnu štetu
- **50 000** eura za biološku štetu
- **60 000** eura za egzistencijalnu štetu
- **60 000** eura za moralnu štetu

U proračunu profesionalne štete uzeti su u obzir: godine žrtve, vrsta i trajanje mobinga, profesionalni nivo i vrsta zanimanja (sektor), osiromašenje profesionalnih sposobnosti i eventualna izoliranost u budućnosti (outsider na tržištu rada)



Visoka odšteta od **300 000 eura** za doživljeni mobing dodijeljena je i novinarki poznate talijanske izdavačke kuće Mondadori. Vijest je objavljena 13. travnja 2005. u poznatim dnevnim novinama «La Repubblica».



MERCOLEDÌ 13 APRILE 2005 MILANO CRONACA LA REPUBBLICA XI

IL CASO

IN REDAZIONE
La giornalista discriminata in una storia professionale di successo inviata nei quotidiani locali

(segue dalla prima di cronaca)

LUCA FAZZO

SOPRATTUTTO ha condannato la Mondadori a versarle un risarcimento da trecentomila euro. Una botta senza precedenti. Le motivazioni della sentenza, stesa dal giudice Piero Martello della sezione Lavoro del tribunale milanese, si conosceranno solo nei prossimi giorni. Il dispositivo si limita a dichiarare «accertata l'illegittimità della declassificazione professionale subita dalla ricorrente a far data dal gennaio 1996» e far scattare con effetto immediato la condanna di una pesantissima somma precedenti. Ma la giornalista si guarda bene dall'annunciare pubblicamente la propria vittoria, anzi — interpellata da Repubblica — chiede di mantenere l'anonimato dicendo semplicemente «questa è una storia che mi ha devastato». E anche questo è probabilmente un segno della pesantezza della situazione.

La storia della persecuzione di Lucia, così come l'hanno ricostruita i suoi difensori nel ricorso arrivato al giudice, è lunga e travagliata. Si parla di richieste mai pubblicate, di incarichi che si assottigliano sempre di più, di colleghi che le vengono regolarmente preferiti. Lamentale che fanno parte della vita di molte redazioni. Ma che, con poche modifiche, si possono ritrovare nella vita di ogni azienda media o grande di tutti i settori produttivi. Mario questo caso, ha sostenuto il giudice, si è andati ab

Maxi risarcimento deciso dal giudice: troppe discriminazioni

Il mobbing in redazione vale trecentomila euro

Giornalista contro la Mondadori

L'INTERVISTA

Il giudice Piero Martello, autore della sentenza

"Così si riconoscono i veri maltrattamenti"

MARCO MENSURATI

ATTENTI al falso mobbing». Nel giorno della divulgazione della sua sentenza, Piero Martello — il giudice che ha firmato il dispositivo — lancia l'allarme: «Il mobbing è un reato importante, delicatissimo, e per questo bisogna stare attenti a non esagerare, a non denunciare per mobbing atteggiamenti normali nei pool di lavoro». E caso su cui ha deciso, ad esempio, era molto particolare: l'azienda — e quanto sostenuto dalla giornalista — ha tenuto per anni in un comportamento che ha prodotto un danno di immagine e una pesante disqualificazione professionale.

"La maggior parte dei casi che ci sottopongono sono enfatizzati Alcuni avvocati sono esploratori"

Dottor Martello, sono molti i casi di falso mobbing?

«Sì, molti di più di quelli veri. Direi senza timbra di dubbio che nella maggioranza dei casi che ci sottopongono il mobbing non c'è vera niente. E questo lo ritengo decisamente pericoloso».

Quali caratteristiche ha il mobbing?

«Richiede che ci siano casi di molestamento o di vessazione diretti. Ma non ne basta uno. Ce ne vogliono molti. E tutti devono essere caratterizzati da una precisa volontà di dare fastidio, di offendere il lavoratore».

Quali sono i comportamenti «mobbizzanti» più frequenti?

«Di solito assistiamo allo scoppio delle tensioni. Il capo dà al lavoratore tutto il faticoso, estenuante, oppure lavori di minor prestigio rispetto alle aspettative o ai diritti. Capita

TRIBUNALE

La sentenza

71.165, 45 eura - horizontalni mobbing (2026.)



RISOLUTO.it
GIORNALE ONLINE

HOME TERRITORIO CRONACA REGIONALI POLITICA CULTURA SPORT RUBRICHE

AGGIORNAMENTI o Sant'Agata: sette lavoratori irregolari e sanzioni per 45.500 euro • New York, Mulè inaugura il 14 ottobre due mostre su Costituente e Caravaggio • Pitruzzella presenta il libro sull'Europ

Discover timeless styles and seasonal essentials for Autumn Winter 2026.

Open

Mobbing sul lavoro: risarcito con oltre 70mila euro per ansia e insonnia causate dai colleghi

DI GIACOMO CASCIO • 23 GIUGNO 2026 · 07:10

4000 eura (Zastrašujuće poruke, „kazneni” rasporedi smjena i ponašanje progoniteljskog karaktera od strane nadređenog – sve su to elementi koji su doveli do posljedica za zdravlje zaposlenice). 2026.



Primjer nadoknade štete



Bivša šefica regionalnog ureda u | mobing – Telegram.hr

telegram.hr/tema/mobing/

Aplikacije

MOBING

Presude za mobing su rijetke pa se čini važna odšteta voditeljici ureda pošte koju su tjerali da okolo mjeri prozore

Bivša šefica regionalnog ureda u Dalmaciji dobila je nepravomoćnu presudu prema kojoj joj pripada 250.000 kuna



https://www.telegram.hr/politika-kriminal/ljudi-iz-vlade-neumorno-hodaju-po-kini-pa-pustaju-price-o-golemim-investicijama-ov

Primjer nadoknade štete

ZA OSAM GODINA MOBINGA I SEKSUALNOG UZNEMIRAVANJA RADNICA DOBILA SAMO 40 000 KUNA ODŠTETE

14-06-2016 u rubrici hrvatska

Tweetaj

16

Like

Share

Print

Email



Primjer nadoknade štete



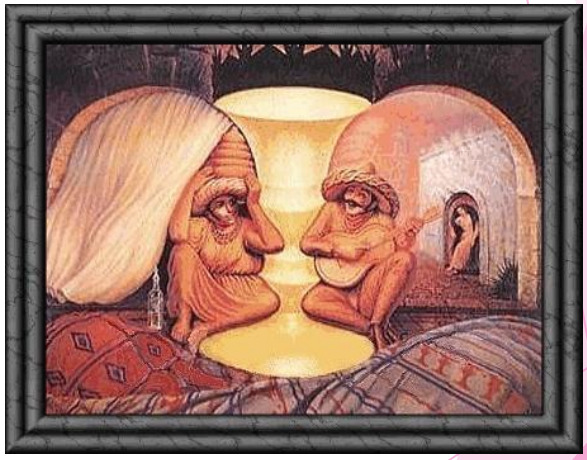
ZAKLJUČAK

U sudski proces upuštajte se SAMO AKO:

- **Imate sigurne dokaze za postojanje mobinga i postojanje štete**
- **Imate iskrene svjedoke među radnicima**
- **Imate novaca i iskusnog odvjetnika**
- **Dobru socijalnu podršku**
- **Ako ste optimist i**
- **dovoljno mladi i zdravi da preživite**

trajanje sudskog procesa i

preko 10 godina !!!



Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Prevencija mobinga



Prevencija mobinga može biti organizirana na tri razine, koje su definirane kao

- primarna,
- sekundarna i
- tercijarna prevencija (ISPESL, Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2002).

PRIMARNA PREVENCIJA

Cilj primarne prevencije jest spriječiti pojavu novih patoloških slučajeva uzrokovanih stresom i mobingom, a da bi se to postiglo, potrebno je:

Izvori stresa u radnoj organizaciji



Izvori koji ovise o samoj osobi
(unutarnji izvori)
Npr. nerealna očekivanja od posla, osjećaj profesionalne nekompetentnosti

Izvori vezani uz radne uvjete
Npr. premali, neprikladan i neopremljen radni prostor, neodgovarajući mikroklimatski uvjeti

Izvori vezani uz organizaciju rada
Npr. vremenski pritisak rokova, nejasno definirane uloge, radni zadaci, nejasna pravila nagrađivanja, napredovanja

Izvori vezani uz odnose s drugima unutar organizacije
Npr. psihosocijalna klima, pomanjkanje jasne filozofije org., nepoticanje duha zajedništva i pripadnosti timu

Primarna prevencija

- optimizirani radni ambijent i radno vrijeme
- projektirati radne zadatke prilagođene čovjeku
- poduprijeti sudjelovanje u stvaranju i dijeljenju radnih ciljeva
- jasno definirati radne uloge, razvoj karijere tj. sistem unapređenja i nagrađivanja

Primarna prevencija

- aktivirati stalni proces izmjene informacija u oba smjera (odozgo prema dolje, i obrnuto)
- pridavati veliku pozornosti radnicima i radnoj klimi.
- razviti efikasan i odgovoran menadžment s jakim leadershipom te organizaciju baziranu na opunomoćenju i preuzimanju odgovornosti.
- davati važnost upravljanju ljudskim potencijalima adekvatnim osposobljavanjem i usavršavanjem

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju



Usavršavanje

Profesionalno osposobljavanje možemo podijeliti u tri dijela, koji obuhvaćaju:

- Kulturu tvrtke
- Profesionalnost
- Ponašanje i razvoj ličnosti



Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Usavršavanje

Tečajevi:

- Socijalne vještine
  - Komunikacija (verbalna, neverbalna, asertivnost)
  - Leadership
  - Surađivanje
  - Rad u grupi
  - Pregovaranje, medijacija, rješavanje konflikta itd

- Stres, mobing i njihove posljedice

- Emocionalna inteligencija, emocionalna ravnoteža

- Kontrola ljutnje

- Konstruktivni sukob itd.



Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Primarna prevencija

- **promovirati radnu kulturu** koja daje prednost poštovanju ljudskog dostojanstva, obeshrabrujući svaki oblik psihološkog nasilja tj. zajedničko definiranje i dijeljenje etičkih načela (vrijednosti) kao npr. u multinacionalnoj kompaniji Solvay

  - etičko ponašanje,
  - respekt prema osobama (poštovanje),
  - pažnja prema klijentima,
  - preuzimanje odgovornosti,
  - rad u grupi.



Primarna prevencija

- Uvođenje jasnih politika i programa protiv mobinga. Poticanje psihosocijalne sigurnosne klime
- otvorena komunikacija i poticanje zaposlenika da prijave bez straha od osvete
- izraditi dokumente u kojima tvrtka upozorava radnike da se neće tolerirati neetična ponašanja i diskriminacija.
- razviti proceduru za prijavu mobinga.
- radni ugovori trebali bi sadržavati klauzule koje reguliraju mobing i navode kazne za svako kršenje pravila.



Naslov: Evaluacija učinaka intervencije protiv mobbinga na radu za srednji menadžment

Autori: Elena Baixauli, Ángela Beleña i Amelia Díaz
Fakultet psihologije, Sveučilište u Valenciji, Španjolska

Objavljeno u časopisu: *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2020.

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

MATERIJALI I METODE

- Sudionici: 142 menadžera iz različitih sektora (zdravstvo, obrazovanje, privatni sektor, javna uprava, nevladine organizacije).

Instrumenti:

- LIPT-60: Upitnik za procjenu strategija mobinga,
- Skale konflikta i nejasnoće u ulozi.

Intervencija: Edukacija od 6 sati u dva dana, sadržavala je:

- Svijest o mobbingu (definicije, faze, posljedice, zakonodavstvo)
- Rješavanje konflikata i upravljanje nejasnoćom
- Vještine medijacije i pregovaranja (igra uloga, simulacije)

Evaluacija: Učinkovitost je procijenjena usporedbom rezultata prije i tri mjeseca nakon intervencije.

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Nakon završetka intervencije, tri mjeseca kasnije, isti su upitnici ponovno ispunjeni.

Glavni rezultati:

Intervencija je dovela do smanjenja sljedećih vrsta mobbing strategija:

- ograničavanje izražavanja i komunikacije,
- narušavanje osobne reputacije,
- utjecaj na profesionalnu situaciju i kvalitetu života.
- Smanjen je i konflikt u ulozi kod sudionika koji su primili edukaciju.

Posebno su benefite osjetili menadžeri s višim razinama odgovornosti.

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

ZAKLJUČAK

Intervencija bazirana na edukaciji srednjih menadžera o mobingu, strategijama rješavanja konflikata i medijaciji:

- Smanjuje pojavu strategija mobinga,
- Smanjuje konflikt u ulozi,
- Predstavlja praktičan alat u ranom sprječavanju eskalacije mobbinga.

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Stilovi vođenja i pozitivne posljedice

- Sustavni pregled literature empirijskih istraživanja utvrdio je dosljednu povezanost transformacijskih i podržavajućih stilova vođenja s pozitivnim zdravstvenim ishodima, uključujući veće zadovoljstvo poslom, veću angažiranost na poslu i bolju percipiranu dobrobit (Swedish Agency for Work Environment Expertise, 2020).
- Ove stilove vođenja obilježavaju rukovoditelji koji motiviraju, služe kao uzori, potiču inovacije i pružaju individualnu podršku. Organizacijska istraživanja također su pokazala da su pozitivni stilovi vođenja povezani s psihološkim osnaživanjem zaposlenika, odnosno stanjem u kojem pojedinci doživljavaju osjećaj smisla, kompetentnosti, samoodređenja i utjecaja na svoj rad (Schermuly et al., 2022).
- Pravedno, transparentno i podržavajuće upravljanje također je povezano s nižim razinama zlostavljanja i uznemiravanja na radnom mjestu (Einarsen et al., 2007; Hoel et al., 2010).

Sekundarna prevencija

Kada je mobing već započeo, može biti teško držati ga pod kontrolom ako se odmah ne poduzmu efikasne mjere. Vrlo važnu ulogu mogu imati savjetnici od povjerenja i medijatori.

- Savjetnik od povjerenja: osoba koja je zaposlena unutar tvrtke ili je vanjski suradnik koji ima zadatak saslušati svakoga tko se smatra žrtvom mobinga.

- Medijator (posrednik)



Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Tercijarna prevencija

Budući da mobing može uzrokovati vrlo teške posljedice za žrtvu, moraju se poduzeti mjere koje će žrtvi mobinga pomoći da što brže ponovno uspostavi psihofizičko zdravlje i povrati uništeno dostojanstvo.

- Rana dijagnoza utjecaja mobinga na zdravlje može pomoći u smanjivanju posljedica na individualnoj, obiteljskoj i socijalnoj razini.
- Važnu ulogu imaju već spominjane grupe samopomoći.
- Rehabilitacija u specijaliziranim zdravstvenim ustanovama.



Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Tercijarna prevencija



Zakoni su neizmjerno važni.

Kao prvo, moraju uzeti u obzir običaje i lokalnu kulturu te obuhvatiti:

- preventivne mjere za smanjenje pojave mobinga
- zaštitu radnika koji se zauzimaju za samopomoć u borbi protiv mobinga i nagrađivanje poslodavaca koji na pojavu mobinga odgovaraju spremnošću, pravednošću i efikasnošću
- adekvatnu pomoć žrtvama teškog oblika mobinga u obliku odšteta za nanesenu štetu i, kad je moguće, ponovno uključivanje u rad
- kažnjavanje agresora i poslodavaca koji su dopustili zlostavljanje kolege (Yamada, D., 2003).

Tercijarna prevencija



U nekoliko europskih zemalja već postoje dobro definirani zakoni o mobingu, dok u u drugim zemljama oni ne postoje, ali postoje zakoni koji govore o odšteti i kaznenoj odgovornosti zbog narušavanja psihičkoga i fizičkog zdravlja radnika.

Zakoni protiv mobinga

- FR Francuska – harcèlement moral
  PL Poljska – mobbing
  SI Slovenija – trpinčenje na radnom mjestu
  PT Portugal – assédio
  LT Litva – nasilje/uznemiravanje na radu
  LU Luksemburg – harcèlement moral
  GR Grčka – nasilje i uznemiravanje na radu
  BE Belgija – psihološko uznemiravanje i nasilje na radu
  SE Švedska – victimisation/kränkande särbehandling

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Tercijarna prevencija



Prijedlog zakona o sprječavanju zlostavljanja na radu, 2008.

HRVATSKI SABOR
KLUB ZASTUPNIKA SDP-a

Zagreb, 30. travanja 2008.

PREDSJEDNIKU HRVATSKOGA SABORA

Na temelju članka 84. Ustava Republike Hrvatske i članka 129. i 159. Poslovnika Hrvatskoga sabora, zastupnici Kluba zastupnika SDP-a podnosi Prijedlog zakona o sprječavanju zlostavljanja na radu..

Za predstavnike Kluba zastupnika SDP-a, koji će u njegovo ime sudjelovati u radu Hrvatskoga sabora i njegovih radnih tijela, određeni su zastupnici: Zoran Milanović, Gordana Sobol, Milanka Opačić, Tatjana Šimac Bonačić, Ivo Josipović, Ingrid Antičević Marinović, Josip Leko, Šime Lučin.

PREDSJEDNIK KLUBA
ZASTUPNIKA SDP-a

Zoran Milanović

NOVI KAZNENI ZAKON – OD 1. SRPNJA 2013.



Zlostavljanje na radu – čl. 133.

- (1) Tko na radu ili u vezi s radom drugog vrijeđa, ponižava, zlostavlja ili na drugi način uznemirava i time naruši njegovo zdravlje, ili povrijedi njegova prava, ili pogorša njegove uvjete rada, ili ugrozi njegovo napredovanje, kaznit će se kaznom zatvora do dvije godine.

- (2) Kazneno djelo iz stavka 1. ovoga članka progoni se po prijedlogu.

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

USTAV REPUBLIKE HRVATSKE

- Članak 3. (jednakost, nacionalna ravnopravnost, ravnopravnost spolova)
- Članak 14. (zabrana diskriminacije)
- Članak 23. (zabrana zlostavljanja)
- Članak 35. (zaštita dostojanstva, ugleda i časti)

Domaći izvori prava

ZAKON O RADU (NN 93/14)

- Članak 7. zaštita dostojanstva radnika
- Članak 26. (obveza uređenja postupka i mjera za zaštitu dostojanstva radnika te mjera zaštite od diskriminacije)
- Članak 134. (postupak i mjere zaštite dostojanstva radnika)

ZAKON O ZAŠTITI NA RADU (NN 71/14)

- Članak 51. (obveza provođenja prevencije stresa na radu ili u vezi s radom te obveza poduzimanja radnji za otklanjanje stresa)

Domaći izvori prava

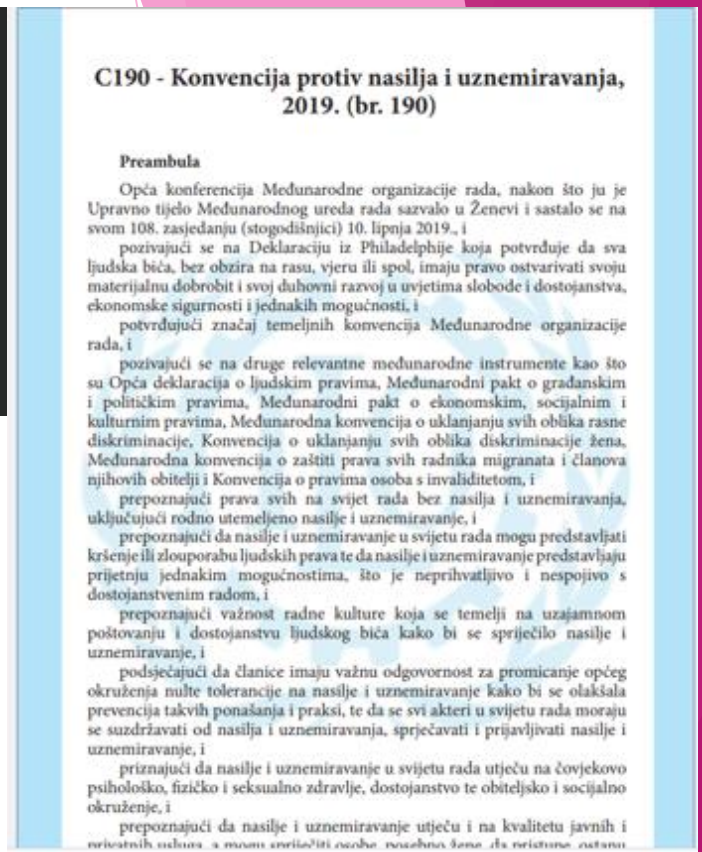
ZAKON O OBVEZNIM ODNOSIMA

- Članak 1048. (zaštita prava osobnosti)
- Članak 1100. (naknada štete za slučaj povrede prava osobnosti)
- Članak 19. (prava osobnosti)

ZAKON O RAVNOPRAVNOSTI SPOLOVA (82/08)

C190 - Konvencija protiv nasilja i uznemiravanja, 2019. (br. 190)

Preambula



C190 - Konvencija protiv nasilja i uznemiravanja, 2019. (br. 190)

Preambula

Opća konferencija Međunarodne organizacije rada, nakon što ju je Upravno tijelo Međunarodnog ureda rada sazvalo u Ženevi i sastalo se na svom 108. zasjedanju (stogodišnjici) 10. lipnja 2019., i

pozivajući se na Deklaraciju iz Philadelphije koja potvrđuje da sva ljudska bića, bez obzira na rasu, vjeru ili spol, imaju pravo ostvarivati svoju materijalnu dobrobit i svoj duhovni razvoj u uvjetima slobode i dostojanstva, ekonomske sigurnosti i jednakih mogućnosti, i

potvrđujući značaj temeljnih konvencija Međunarodne organizacije rada, i

pozivajući se na druge relevantne međunarodne instrumente kao što su Opća deklaracija o ljudskim pravima, Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima, Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima, Međunarodna konvencija o uklanjanju svih oblika rasne diskriminacije, Konvencija o uklanjanju svih oblika diskriminacije žena, Međunarodna konvencija o zaštiti prava svih radnika migranata i članova njihovih obitelji i Konvencija o pravima osoba s invaliditetom, i

prepoznajući prava svih na svijet rada bez nasilja i uznemiravanja, uključujući rodno utemeljeno nasilje i uznemiravanje, i

prepoznajući da nasilje i uznemiravanje u svijetu rada mogu predstavljati kršenje ili zlouporabu ljudskih prava te da nasilje i uznemiravanje predstavljaju prijetnju jednakim mogućnostima, što je neprihvatljivo i nespojivo s dostojanstvenim radom, i

prepoznajući važnost radne kulture koja se temelji na uzajamnom poštovanju i dostojanstvu ljudskog bića kako bi se spriječilo nasilje i uznemiravanje, i

podsjećajući da članice imaju važnu odgovornost za promicanje općeg okruženja nulte tolerancije na nasilje i uznemiravanje kako bi se olakšala prevencija takvih ponašanja i praksi, te da se svi akteri u svijetu rada moraju se suzdržavati od nasilja i uznemiravanja, sprječavati i prijavljivati nasilje i uznemiravanje, i

priznajući da nasilje i uznemiravanje u svijetu rada utječu na čovjekovo psihološko, fizičko i seksualno zdravlje, dostojanstvo te obiteljsko i socijalno okruženje, i

prepoznajući da nasilje i uznemiravanje utječu i na kvalitetu javnih i

Konvencija protiv nasilja i uznemiravanja usvojena je:

- u Ženevi, Švicarska
- 21. lipnja 2019.
- Donijela ju je Međunarodna organizacija rada (MOR/ILO), na 108. sjednici Međunarodne konferencije rada (stogodišnjoj sjednici).
- Stupila je na snagu: 25. lipnja 2021.
- 56 država u svijetu su potpisnice
- Hrvatska nije među državama koje su ratificirale Konvenciju C190
- Ima 20 članaka

C190 - Konvencija protiv nasilja i uznemiravanja, 2019. (br. 190)

Preambula

III. OSNOVNA NAČELA

Članak 4.

1. Svaka članica koja ratificira ovu Konvenciju poštivat će, promicati i osigurati svima pravo na svijet rada bez nasilja i uznemiravanja.
2. Svaka članica usvojit će, u skladu s nacionalnim zakonom i okolnostima, te uz savjetovanje s reprezentativnim organizacijama poslodavaca i radnika, inkluzivni, integrirani i rodno odgovorni pristup prevenciji i uklanjanju nasilja i uznemiravanja u svijetu rada. Takav pristup trebao bi uzeti u obzir nasilje i uznemiravanje, uključiti i treće strane ako je to moguće, i uključuje:
   - (a) zakonsko zabranjivanje nasilja i uznemiravanja;
   - (b) osiguravanje da se relevantne politike bave nasiljem i uznemiravanjem;
   - (c) usvajanje sveobuhvatne strategije za provođenje mjera za sprečavanje i borbu protiv nasilja i uznemiravanja;
   - (d) uspostavljanje ili jačanje mehanizama provedbe i praćenja;
   - (e) osiguravanje pristupa pravnim lijekovima i potporama žrtvama;
   - (f) predviđanje sankcija;
   - (g) razvijanje alata, smjernica, edukacija i obuke te podizanje svijesti, u pristupačnim formatima; i
   - (h) osiguravanje učinkovitih sredstava inspekcije i istraga slučajeva nasilja i uznemiravanja, uključujući inspekciju rada ili putem drugih nadležnih tijela.

2025.

723 ispitanika



Čimbenici koji r.o. čine (percipirano) zdravom ili nezdravom

- Ocjene 5
- Ocjene 1 i 2



Da ponovimo !!!

Ako želimo zdrave radne organizacije i

zdrava radna mjesta,

moramo poduzeti sve što možemo da bismo **spriječili pojavu mobinga ili bilo kojeg oblika uznemiravanja i maltretiranja na radnom mjestu**.

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

ZAKLJUČAK



Život je jedan i kratak!

Učinimo sve da u 3° tisućljeću
bude što manje osoba koje će trpjeti
neki od oblika mobinga na svom radnom mjestu!

Centar za kognitivno bihevioralnu terapiju

Hvala na pažnji !

