

Svetlana Čizmić<sup>1</sup>, Milica Vukelić<sup>2</sup>  
Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

## Maltretiranje na radnom mestu – pogled na novu perspektivu

**Apstrakt:** Maltretiranje na radnom mestu je tema koja još od devedesetih godina prošlog veka privlači pažnju evropskih naučnika. Nažalost, brojna sistematska istraživanja ovog fenomena sprovedena u tih dvadesetak godina ostaju relativno nepoznata našoj stručnoj javnosti, pa se izučavanje ove teme mahom svodi na studije slučajeva iz prakse psihijataru, kliničkih psihologa i predstavnika radničkih sindikata. S obzirom na to da je pomenuti pristup izučavanju ove teme dragocen, ali nedovoljno sveobuhvatan za njeno razumevanje, ovaj rad ima za cilj da pruži sažeti prikaz aktuelnih tendencija u izučavanju ovog fenomena, koje uglavnom dolaze iz skandinavskih zemalja. Problem se analizira kroz prikaz empirijskih i teorijskih pristupa njegovoj deskripciji, objašnjavanju, i pronalaženju konkretnih akcija za njegovo rešavanje. U tom smislu analiziraju se tzv. esencijalni i neesencijalni kriterijumi definisanja maltretiranja na radnom mestu, kao i uticaj karakteristika ličnosti i organizacionih faktora na razvoj negativnih oblika ponašanja u radnom kontekstu. Takođe, pružen je i kraći opis Upitnika o negativnim postupcima (The Negative Acts Questionnaire) koji su sastavili profesori univerziteta u Bergenu i koji je korišćen u preko sto istraživačkih projekata širom Evrope i sveta. U poslednjem delu rada dat je predlog nekih obrazovnih i organizacionih mera za prevenciju ove pojave.

**Ključne reči:** maltretiranje na radnom mestu, NAQ, destruktivno liderstvo, ličnost i maltretiranje na radnom mestu, trening, obrazovna intervencija.

Početak poslednje decenije prošlog veka, na evropskoj naučnoj sceni, maltretiranje na radnom mestu biva proglašeno za *istraživačku temu* dekade (Mathiesen & Einarsen, 2001). Odjek velikog broja sistematskih empirijskih istraživanja, nažalost, slabo je dopirao do nas, pa se ispitivanje ovog problema u našim uslovima mahom ostvaruje kroz studije slučajeva i prikaze iz prakse psihijataru,

---

<sup>1</sup> Dr Svetlana Čizmić je redovni profesor na Odeljenju za psihologiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, vodeći autor iz oblasti psihologije rada, inženjerske psihologije i ergonomije i psihologije i menadžmenta, rukovodilac projekata iz ovih oblasti na Institutu za psihologiju Filozofskog fakulteta.

<sup>2</sup> Milica Vukelić je diplomirani psiholog, istraživač pripravnik na Institutu za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu. Bavila se istraživanjem negativnih oblika ponašanja na radnom mestu i fenomenom nezaposlenosti u Srbiji.

kliničkih psihologa i predstavnika radničkih sindikata. Iako ovi prikazi i studije imaju značaja za istraživače ove pojave, oni svakako ne mogu biti jedina osnova izučavanja ovog fenomena.

Kako navode Capf i Einarsen (Zapf & Einarsen, 2001), proučavanje maltretiranja na radnom mestu treba da se odvija:

1. kroz empirijsku i teorijsku deskripciju problema
2. kroz empirijsko i teorijsko izučavanje njegovih uzroka i posledica
3. kroz pronalaženje konkretnih akcija za njegovo rešavanje, bilo da su akcije usmerene na organizaciju ili pojedinca.

Sudeći po navedenom, jasno je da obuhvatan pristup fenomenu maltretiranja na radnom mestu nije moguće sprovesti bez sistematskih istraživanja koja bi trebalo da pruže solidnu osnovu za razumevanje ovog fenomena, kreiranje preventivnih akcija za sprečavanje njegovog pojavljivanja, kao i za ublažavanje njegovih posledica.

Stoga ovaj rad ima za cilj da pruži jedan sažetiji prikaz aktuelnih tendencija u izučavanju ove značajne teme, koje mahom dolaze iz skandinavskih zemalja koje su danas epicentar naučnih istraživanja maltretiranja na radnom mestu. S tim u vezi one bi bile korisna osnova za razumevanje ovog fenomena u organizacionom (a ne kliničkom) kontekstu, gde su danas kao stručni saradnici i menadžeri u velikoj meri angažovani i psiholozi i andragozi. Tako će ovaj rad obuhvatiti aktuelne teme koje mogu biti dobra osnova za kreiranje budućih istraživanja i treninga kojima bi i menadžeri (nadležna lica) i sami zaposleni mogli da steknu interpersonalne veštine i znanja neophodna za sprečavanje nastanka ove pojave i ublažavanja njenih posledica. Postizanje cilja s kojim je ovaj rad napisan otvoriće prostor za dalja razmatranja ciljeva, ishoda, sadržaja, načina realizacije, ciljnih grupa, kao i drugih elemenata koji čine osnovu projektovanja programa obuka, kao jedne od mera prevencije maltretiranja na radnom mestu. Shodno tome, ovaj rad treba posmatrati i kao svojevrsan poziv za sagledavanje potreba za izradom obrazovnih programa, koji bi predstavljali osnovu obrazovne intervencije u cilju bilo prevencije, bilo ublažavanja problema prouzrokovanih različitim vrstama maltretiranja na radnom mestu.

### **Deskripcija problema – istorija, terminologija, definicije**

Kraj osamdesetih godina prošlog veka obeležen je početkom sistematskog izučavanja fenomena maltretiranja na radnom mestu u skandinavskim zemljama (Zapf & Einarsen, 2001; Einarsen, 2000). Razlog za nagli procvat interesovanja

za istraživanje ove teme na skandinavskom tlu Einarsen (Einarsen, 2000) vidi u zakonskom i kulturnom miljeu po kome su ove zemlje specifične. Niska distanca moći<sup>3</sup>, feminine vrednosti i individualizam, koji predstavljaju karakteristične odlike nacionalne kulture Švedske, Finske i Norveške, utiču na to da se posebno vrednuje i ceni dobrobit zaposlenih, a osuđuje zloupotreba moći u radnom kontekstu (Čizmić, 2006; Einarsen, 2000). Stoga ne čudi da je upravo iz ovih zemalja i potekla snažna inicijativa za izučavanje fenomena maltretiranja na radnom mestu.

Iz Norveške i Švedske talas prvih istraživanja širio se na Englesku, Nemačku, Dansku, Ameriku i Kanadu. Ubrzo zatim, 1994. godine, stiže i prva formalno-pravna podrška istraživanju fenomena u vidu *Zakona protiv zlostavljanja na radnom mestu*, donetom od strane Švedskog nacionalnog saveta za zdravlje i zaštitu na radu (Saunders i sar., 2007). Ubrzo potom, 1996. godine, biva publikovano i specijalno izdanje *Evropskog časopisa za psihologiju rada i organizacije* posvećenog ovoj temi, u kome se objavljuje osam članaka autora koji dolaze iz različitih evropskih zemalja (Zapf & Einarsen, 2001). Pomenuti radovi prethodno su bili predstavljeni na prvom simpozijumu koji se ticao maltretiranja na radnom mestu, organizovanog u okviru *Sedmog evropskog kongresa psihologije rada i organizacije* koji je održan 1995. godine u Mađarskoj.

Sredinom devedesetih godina Einarsen i saradnici konstruišu i *Upitnik o negativnim postupcima (Negative Acts Questionnaire)*, koji je potom korišćen u preko 100 istraživačkih projekata širom sveta. Napokon, 2004. godine, na Bergenskom univerzitetu u Norveškoj osniva se istraživačka grupa za sistematsko empirijsko ispitivanje ove teme, na čijem se čelu nalaze profesori sa pomenutog univerziteta.

Iako danas ova istraživačka tema sa lakoćom dobija podršku različitih zainteresovanih strana (naučni instituti, grupe za zaštitu žrtava, zakonodavci i sl.), ona je dugo vremena, čak i u naučnim krugovima, bila zanemarivana. Tako je njen ulazak na naučnu scenu bio posledica rezultata i uvida dobijenih u nekim drugim istraživanjima – *istraživanjima seksualnog zlostavljanja na radnom mestu i vršnjačkog nasilja u školama*.

Istraživanje seksualnog zlostavljanja na radnom mestu već više od 30 godina (Zapf & Einarsen, 2001) predstavlja predmet izučavanja istraživača širom Evrope. Ono što posebno karakteriše ovu temu, koja je dugo predstavljala tabu čak i za naučnu javnost, jeste to što je ona, kako Einarsen (Einarsen, 2000) navodi, iskakala iz dotadašnjeg racionalnog i harmoničnog okvira u kome su vršena

<sup>3</sup> Distanca moći odnosi se na stepen u kome pripadnici određene države ili nacije prihvataju razlike u pogledu intelektualnih i fizičkih kvaliteta ljudi na kojima se zasnivaju nejednakosti materijalnog i socijalnog položaja (Čizmić, 2006).

istraživanja konflikata na radnom mestu. Na taj način ona polako prave zaleđinu za preispitivanje postojanja još nekih oblika neetičkog ponašanja u istom kontekstu. Tako, 1976. godine psiholog Brodsky pravi zanimljiv iskorak iz izučavanja teme seksualnog zlostavljanja ukazujući da ono predstavlja samo jedan od oblika maltretiranja na radnom mestu (Brodsky, 1976 prema: Einarsen, 2000), da bi već 2000. godine istraživanja pokazala da su zaposleni češće izloženi maltretiranju u širem smislu nego što je to seksualno zlostavljanje i rasna diskriminacija (Saunders i sar., 2007).

Kao što je napomenuto, tema maltretiranja na radnom mestu duguje svoj probaj na naučnu scenu i istraživanjima koja su se ticala vršnjačkog nasilja u školama (Cowie i sar., 2002). Skale korišćene za ispitivanje ove teme snažno su uticale na konstrukciju skala za ispitivanje nasilja u radnom kontekstu, a pokazalo se i da su organizacioni i ličnosni faktori nastanaka oba fenomena vrlo slični<sup>4</sup>.

Važno je napomenuti da je školski kontekst bio i prvi u okviru koga je upotrebljen termin „mobing“. Naime, jedan od pionira u istraživanju ove pojave, Hajnc Lejman (švedski psiholog nemačkog prekla), „pozajmljuje“ ovaj termin od jednog švedskog lekara koji ga koristi da bi opisao tip dugotrajnog hostilnog ponašanja školske dece koji podrazumeva njihovo udruživanje i okretanje protiv (obično) jednog deteta (Leymann, 1992). Inače, originalno, termin „mobing“ potiče od etologa Konarda Lorenca, koji ga je koristio da bi opisao oblik grupnog ponašanja životinja koje se odlikuje time da grupa manjih životinja napada veću i obično usamljenu životinju.

Termin mobing je karakterističan za skandinavske zemlje, ali se sreće i u Nemačkoj, Francuskoj i Španiji. Uporedo sa terminom „mobing“, u upotrebi su i termini „zlostavljanje“ (bullying), „psihološki teror“ (psychological terror), „maltretiranje“ (harassment), „trauma stečena na radnom mestu“ (workplace trauma), „zloupotreba zaposlenog“ (employee abuse), „tiranija na malo“ (petty tirany), pa čak i „stvaranje žrtve“ (victimization) (Matthiesen & Einarsen, 2001; Saunders i sar. 2007; Leymann, 1992; Einarsen, 2000; Jiménez i sar., 2008).

Pregledom definicija fenomena (Einarsen, 2000; Saunders i sar., 2007) moguće je zaključiti da postoji bar *pet* ključnih tačaka na koje se autori oslanjaju prilikom njegovog definisanja:

1. izloženost nekoj vrsti direktnog ili indirektnog negativnog oblika ponašanja na radnom mestu;
2. negativni efekat tog ponašanja na žrtvu;
3. neuravnotežene pozicije moći žrtve i napadača;

---

<sup>4</sup> Pogledati odeljak: „Ličnost i organizacija kao moderatori maltretiranja na radnom mestu“.

4. ponavljanje nekog/nekih oblika negativnog ponašanja u toku određenog perioda i
5. prisustvo subjektivnog doživljaja pojedinca da je žrtva maltretiranja.

Definicija koja na sveobuhvatan način uključuje navedene kriterijume (osim poslednjeg, koji je posebno problematičan, što ćemo kasnije videti) jeste ona koju daju Einarsen i saradnici: „*Zlostavljanje na radnom mestu znači maltretiranje, vredanje i socijalno isključivanje pojedinca, kao i negativni uticaj ovih oblika ponašanja na njegovo obavljanje radnih zadataka. Da bi se određena aktivnost, interakcija ili proces mogao označiti kao zlostavljanje (mobing), potrebno je da se ponavlja, da se odvija vremenski pravilno (npr. na nedeljnom nivou) i da traje tokom određenog perioda (npr. oko šest meseci). Zlostavljanje je eskalatorni proces tokom koga osoba koja je sa njim suočena završava u inferiornoj poziciji i postaje meta sistematskih negativnih socijalnih ponašanja. Dakle, neki konflikt se ne može nazvati zlostavljanjem ukoliko je incident samo izolovani događaj ili ukoliko su u konfliktu dve strane koje poseduju približno istu moć.*“ (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003, str. 15)

Kad je reč o *vrsti* negativnih oblika ponašanja koje se mogu očekivati u situacijama maltretiranja na radnom mestu, možemo govoriti o *direktnim* (npr. verbalno vredanje) i *indirektnim radnjama* (npr. uskraćivanje važnih informacija potrebnih za rad), kao i o onim radnjama koje su *usmerene na ličnost pojedinca* (klevete, začikavanje, ignorisanje itd.) i na *njegov rad* (obezvređivanje, pretrpavanje radnim zadacima, uskraćivanje radnih zadataka i sl.) (Matthiesen & Einarsen, 2001).

Fizičko nasilje kao oblik maltretiranja na radnom mestu retko se sreće. Ipak, neki oblici ponašanja koji podrazumevaju narušavanje personalnog prostora (upiranje prstom, guranje, blokiranje puta kojim se pojedinac kreće) nisu tako retki, pa se u tom smislu može govoriti o *fizičkom zastrašivanju* (Einarsen i sar., 2009). Svi nabrojeni oblici negativnih radnji imaju nepovoljan efekat na pojedinca, pa je u širem smislu moguće govoriti o psihičkim, emocionalnim i fizičkim posledicama ovakvog ponašanja (Saunders i sar., 2007).

Izloženost negativnim oblicima ponašanja i negativne posledice koje pojedinac trpi zbog njih jesu, po Sondersu (Saunders i sar., 2007), *esencijalni kriterijumi* za definisanje maltretiranja na radnom mestu. One koje on naziva *neesencijalnim* (preostale tri gore navedene tačke) predstavljaju mesta sporenja naučnika, ali i neslaganja laika prilikom definisanja ovog fenomena. Naime, u zanimljivom istraživanju koje su sprovedeli Sonders i saradnici na 1095 ispitanika koji su, u najvećem broju, poticali iz Australije (59%), Kanade (13,2%), Amerike (7,8%) i Velike Britanije (3,7%), ispitivani su sadržaji laičkih definicija maltretiranja na

radnom mestu. Rezultati su pokazali da laici, baš kao i naučnici, u svoje definicije uključuju ponajviše dva, po Sondersu, esencijalna kriterijuma definisanja ove pojave – *izloženost negativnom obliku ponašanja* i *negativne posledice po pojedinca*.

Kriterijum *neuravnoteženih pozicija* moći, iako „neesencijalan“, uvodi se u definicije maltretiranja upravo zbog toga što je maltretiranje najčešće prisutno na relaciji nadređeni–podređeni (Saunders i sar., 2007; Salin, 2008; Einarsen i sar., 2007). Ipak, uputno je imati u vidu da relacije nadređenosti odnosno podređenosti u ovakvim oblicima negativnih socijalnih situacija nisu određene samo formalno-pravnim položajem učesnika, već i psihološkom, fizičkom i ekonomskom zavisnošću jedne strane u odnosu na drugu (Matthiesen & Einarsen, 2001).

Sledeći kriterijum koji se ugrađuje u definicije maltretiranja na radnom mestu, a koji takođe predstavlja predmet sporenja istraživača, jeste kriterijum *vremenskog okvira*, odnosno učestalosti negativnih oblika ponašanja u određenoj jedinici vremena. U literaturi se često pominje Lejmanov kriterijum koji nalaže izloženost jednom negativnom obliku ponašanja na nedeljnom nivou, tokom minimalnog perioda od šest meseci (Mikkelsen & Einarsen, 2001; Einarsen, 2000; Saunders i sar., 2007; Notelaers i sar., 2006). Naime, potreba za određivanjem jasne tačke preseka javila se upravo zbog toga da bi se maltretiranje na radnom mestu razlikovalo od nekog izolovanog incidenta, ili više njih, koji se događa u radnom kontestu i koji se diskontinuirano javlja tokom radnog veka. To stoga što je vremenska tačka u kojoj se javlja zlostavljanje na radnom mestu zapravo poslednja faza konflikta koji je eskalirao do te mere da pojedinac biva doveden u inferiornu poziciju u kojoj može doživeti i negativne posledice po svoje psihofizičko zdravlje.

Iako se istraživači slažu da je isticanje temporalnog okvira u definicijama maltretiranja na radnom mestu neophodno, njegova približna dužina, kao i frekvencija izloženosti negativnim ponašanjima, ostaje sporna. Ovo stoga što je teško proceniti posle koje tačke neki pojedinac može direktno ili indirektno osetiti negativne posledice ovakvog ponašanja, odnosno doživeti sebe kao žrtvu ovakvog tretmana.

Istraživanja Mikelsena i Einarsena (Mikkelsen & Einarsen, 2001) i Salina (Salin, 2001) pokazala su da između, uslovno rečeno, subjektivnih i objektivnih pokazatelja maltretiranja na radnom mestu postoji izvesna diskrepanca. Na osnovu toga može se zaključiti da postoje pojedinci za koje se može reći da su izloženi negativnim oblicima ponašanja na radnom mestu, a da se istovremeno oni ne osećaju kao žrtve. Isto tako može se pretpostaviti da ti pojedinci možda sebe i vide kao mete maltretiranja, ali da im je teško da svoju poziciju okarakterišu kao poziciju žrtve.

Diskrepance u subjektivnim i objektivnim procenama mogu, s druge strane, otvoriti i pitanje postojanja nekakvih drugih vrsta negativnih oblika ponašanja na radnom mestu koja nisu obuhvaćena uobičajenim opisima maltretiranja. One takođe mogu rasvetliti i uticaj nekih drugih fenomena u istom kontekstu koji su samo delom slični maltretiranju na radnom mestu, a koje su pojedinci (osnovano ili neosnovano) skloni da okarakterišu kao maltretiranje. S tim u vezi čini se da je korisno procenjivati fenomen i sa jedne i sa druge tačke (subjektivne i objektivne), što podržava jedan od najčešće korišćenih upitnika za procenu ovog problema, već pomenuti *Revidirani upitnik o negativnim postupcima* (*The Negative Acts Questionnaire – Revised*), o kome će biti nešto više reči u narednim redovima.

### Načini procenjivanja maltretiranja na radnom mestu

Maltretiranje na radnom mestu najčešće se procenjuje različitim vrstama upitnika. Dva najpoznatija su *NAQ-R*, koje su konstruisali Einarsen i saradnici, i *LIPIT* (Leymann Inventory of Psychological Terrorization), koji je konstruisao Lejman, a revidirali Nidl i Capf. Osim toga, pominju se i *WHS* (Work Harrasement Scale), koju je razvio Bjorkvist i saradnici, *Bergen Bullying Index*, koji je predstavljao prethodnicu *NAQ-R* skali, i *Generalized Workplace Harassment Questionnaire*, koji su razvili Rospenda i Ričmen (prema: Cowie i sar., 2002; Jimenéz i sar., 2007; Einarsen i sar., 2009).

Ovde će biti dat prikaz *NAQ-a*, upitnika koji su autori ovog članka koristili zahvaljujući ljubaznosti kolega iz Bergen Bullying Research Group iz Norveške, preveli na srpski jezik i koji se trenutno ispituje na uzorku ispitanika iz naše zemlje.

#### *Revidirani upitnik o negativnim postupcima*

Revidirani upitnik o negativnim postupcima (*The Negative Acts Questionnaire – Revised*) nastao je kao rezultat dugogodišnjeg ispitivanja i razvoja prvobitnog Upitnika o negativnim postupcima (*The Negative Acts Questionnaire*), koji su sastavili Einarsen i saradnici (Einarsen i sar., 2009). Zasnovana na pregledu brojne literature i različitih studija slučajeva, sastavljena je prva verzija ovog upitnika na norveškom jeziku, koja je imala 22 ajtema. Ajtemi su se odnosili na negativne oblike ponašanja koji se mogu okarakterisati kao maltretiranje na radnom mestu. Sam termin „maltretiranje“ ne pominje se ni u jednom od 22 ajtema, ali se ispitanicima na kraju upitnika daje definicija maltretiranja na radnom mestu, a

od njih se traži da, s obzirom na nju, procene da li su maltretirani, kao i kada je maltretiranje počelo. Iako je pokazano da ova skala poseduje zadovoljavajuću internu konzistentnost procenjivanu Krombahovom alфом, kao i da poseduje zadovoljavajuću valjanost, koja je procenjivana povezanošću rezultata na upitniku sa rezultatima na upitnicima koji su se ticali zadovoljstva poslom, psihološkog zdravlja i dobrobiti, kao i psihosomatskih tegoba – ona je pokazala i neke ozbiljne nedostatke. Einarsen i saradnici (Einarsen i sar., 2009) navode da su se ajtemi odnosili uglavnom na ona negativna ponašanja koja su se mogla okarakterisati kao teži oblici maltretiranja (uključujući i seksualno zlostavljanje), da su neki od njih bili dvosmisleni, kao i da je konstrukcija upitnika bila pod snažnim uticajem skandinavskih vrednosti i kulture. U cilju daljeg razvoja i usavršavanja, skala je bila prevedena na engleski jezik i testirana na uzorku ispitanika iz Engleske. Posle opsežnih ispitivanja na uzorku od preko dve hiljade zaposlenih, kao i sprovedenih fokus grupa koje su sveukupno obuhvatile 671 ispitanika, konstruisana je skala koja se sastojala od 29 ajtema. Ubrzo potom, usled daljih ispitivanja skale, iz nje je izbačeno sedam ajtema, tako da *Revidirani upitnik o negativnim postupcima* trenutno ima 22 ajtema. Posle 22 ajtema, kao i u prvoj verziji ovog upitnika na norveškom jeziku, sledi definicija maltretiranja na radnom mestu i pitanja u vezi s njom. Za kriterijume ocene prisustva maltretiranja na radnom mestu mogu se uzeti gore navedeni Lejmanov operacionalni kriterijum od najmanje jednog negativnog ponašanja na nedeljnom nivou tokom šest meseci ili, pak, Mikelsenov i Einarsenov (Mikkelsen & Einarsen, 2001) od dva negativna ponašanja, koji se više podudara sa subjektivnim merama procene ovog fenomena. Kao alternative ovakvim vrstama procene, sada se u istraživanjima nešto češće koriste klaster analize (Notelaers, 2006; Einarsen i sar. 2009), koje daju pregledniju sliku o različitim podgrupama ispitanika s obzirom na vrstu i stepen izloženosti negativnim oblicima ponašanja na radnom mestu.

Poslednja provera psihometrijskih karakteristika skale (Einarsen i sar., 2009) pokazala je dobru internu konzistentnost (alfa koeficijent iznosi 0.9), kao i konstrukt valjanost procenjivanu merama psihofizičkog zdravlja, fluktuacije i apsentizma, merama psihosocijalnog kvaliteta radne sredine i destruktivnog liderstva. Faktorskom analizom utvrđena je egzistencija tri faktora koji se odnose na *maltretiranje usmereno na kvalitet obavljanja posla* (nerealni rokovi, prevelik obim posla, ignorisanje stavova, preteran monitoring, oduzimanje odgovornosti i sl.), *ličnost pojedinca* (zadirivanje, glasine i tračevi, ignorisanje, ućutkivanje, ponižavanje i sl.) i *fizičko zastrašivanje* (upiranje prstom, blokiranje puta, pretnje fizičkim nasiljem i sl.).



## Ličnost i organizacija kao medijatori maltretiranja na radnom mestu

Proučavanje uzroka maltretiranja na radnom mestu organizuje se oko *dve* ključne teme. *Prve*, koje se odnosi na proučavanje odnosa karakteristika ličnosti, psihičkih tegoba i maltretiranja na radnom mestu, i *druge*, koja se odnosi na povezanost nekih organizacionih faktora i maltretiranja na radnom mestu.

Ispitivanje odnosa *ličnosti i maltretiranja* na radnom mestu, u prvo vreme, bilo je orijentisano na ispitivanje psihičkih posledica koje maltretiranje može imati na pojedinca. Hajnc Lejman ukazuje da žrtve maltretiranja na radnom mestu pate od socijalne izolacije, neprilagođenosti, anksioznosti, depresije i psihosomatskih tegoba (Leymann, 1996; Leymann & Gustafsson, 1996 prema: Glasø i sar., 2007) insistirajući pri tome da su psihičke karakteristike žrtve *posledice*, a ne *uzroci* maltretiranja na radnom mestu.

Ispitujući prisustvo simptoma posttraumatskog stresnog poremećaja (PTSD) među žrtvama maltretiranja na radnom mestu, Mikelsen i Einarsen (Mikkelsen & Einarsen, 2002) dolaze do rezultata da 76% žrtava maltretiranja na radnom mestu ispoljava simptome, a kad je reč o intenzitetu simptoma, najveći broj njih ima umerene do teške i teške simptome ovoga poremećaja. Većini ispitanika maltretiranje na radnom mestu nije jedini životni događaj koji je na njih negativno uticao, ali je svakako uticao najnegativnije (80,5%). Ipak, za nešto manji broj ispitanika (19,5%), maltretiranje na radnom mestu *samo je jedan od negativnih životnih događaja* (pored razvoda, nezaposlenosti, finansijskih problema, bračnih svađa i sl.).

Ovaj poslednji nalaz posebno je zanimljiv jer otvara pitanje da li su neki ličnosni i sredinski faktori koji su egzistirali *pre* nego što je pojedinac bio izložen maltretiranju na radnom mestu uticali na povećanje verovatnoće njegovog negativnog uticaja, odnosno njegovog nastanka.

Istraživanja koja su sprovedena s ciljem da se ispituju karakteristike ličnosti žrtava maltretiranja na radnom mestu opisuju ih, u značajno većoj meri, kao submisivne, anksiozne, neurotične i zatvorene. Takođe ih opisuju kao osobe sa nešto slabijim socijalnim kompetencama, kao savesne, radoholičare, osobe sa nerealističnom procenom svojih potencijala i sposobnosti, kao i zahteva koje im određena situacija nameće (Matthiesen & Einarsen, 2001; Glasø i sar., 2007). Ipak, ispitivanja postojanja nekakvog opšteg (uniformnog) profila ličnosti među žrtvama maltretiranja nisu potvrdila njegovo postojanje (Matthiesen & Einarsen, 2001; Glasø, i sar., 2007). U istraživanju koje su sproveli na žrtvama maltretiranja na radnom mestu, Matiesen i Einarsen (Matthiesen & Einarsen, 2001), klaster analizom rezultata dobijenih MMPI-jem (*Minnesota Multifazni Personalni*

*Inventar*), dobijaju tri grupe ispitanika: „ozbiljno pogođenih“, „uobičajenih“<sup>5</sup> i „razočaranih i depresivnih“. Ove grupe dalje su bile upoređivane s obzirom na to u kojoj su meri bile izložene maltretiranju na radnom mestu. Iako su utvrđene razlike između grupa, rezultati su pokazali da je, sasvim neočekivano, tzv. grupa uobičajenih bila u najvećoj meri izložena negativnim oblicima ponašanja na radnom mestu. Takođe, Glase (Glasø i sar., 2007) i saradnici u svom istraživanju dobijaju dve grupe žrtava maltretiranja, od kojih ona veća, koju čini dve trećine ispitanika, ne pokazuje značajne razlike u pogledu karakteristika ličnosti od kontrolne grupe ispitanika.

Osvrćući se na neka od navedenih istraživanja, može se izvesti zaključak da izvesne karakteristike ličnosti pojedinca povećavaju verovatnoću da on bude izložen negativnim oblicima ponašanja na radnom mestu. Ipak, sa ovom tvrdnjom treba biti veoma oprezan jer se, kako Lejman navodi (Leymann, 1992), situacija na radnom mestu gde se odvija maltretiranje razlikuje od drugih situacija u životu u kojima postoji nasilje. Razlog za to je što bi ponašanje na radnom mestu moralo biti regulisano određenim pravilima koja bi sprečavala i sankcionisala svaki vid nasilja. S tim u vezi, ukazivanje na karakteristike ličnosti koje pojedincu mogu pravi problem u međuljudskim odnosima ne opravdava prebacivanje krivice, kao ni neetička ponašanja usmerena na njega. Dakle, Lejman ovim sugestijama da je organizacija ta koja „pod svojim krovom“ dopušta određena ponašanja, a ima mogućnost da na njih utiče.

S tim u vezi, Salin (Salin, 2008) razdvaja nekoliko grupa organizacionih faktora za koje se može reći da utiču na pojavu i održavanje maltretiranja na radnom mestu, a to su: *negativni oblici liderstva, neadekvatan dizajn posla*, kao i *širi vidovi organizacione kulture i klime*.

Ako se sa maltretiranjem na radnom mogu povezati izvesni tipovi tzv. *destruktivnog liderstva* (Einarsen i sar., 2007), jasno je da istraživači, a i radne organizacije, moraju da posvete pažnju i njima. Tako, ovaj koncept u skandinavskim zemljama ima skoro istu popularnost kao i koncept maltretiranja na radnom mestu.

Destruktivno liderstvo posmatra se kroz dve ključne dimenzije: *ostvarivanje pozitivnog odnosno negativnog uticaja lidera na organizacione ciljeve, zadatke, resurse*, odnosno *ostvarivanje pozitivnog odnosno negativnog uticaja lidera na efektivnost, motivaciju, dobrobit ili zadovoljstvo poslom* podređenih. Dakle, tipovi liderstva koji se odlikuju sistematskim zloupotrebama legitimnih organizacionih ciljeva i dobrobiti zaposlenih, odnosno koji se odlikuju zloupotrebama zaposlenih u svrhu ostvarivanja organizacionih ciljeva mogu se, očekivano, povezati

<sup>5</sup> Grupa je označena kao „uobičajena“ jer kod ispitanika iz te grupe (s obzirom na rezultate na MMPI-ju) nisu očitovani nikakvi psihički poremećaji.

sa pojavom maltretiranja na radnom mestu. Ono što možda iznenađuje jeste to da je veliki broj istraživanja pokazao da i tzv. „*laissez – fair*“ tip liderstva, koji je do sada opisivan kao neki vid neutralnog liderstva, odnosno odsustva vođstva, visoko korelira sa pojavom negativnih oblika ponašanja, odnosno maltretiranja na radnom mestu (Salin, 2008).

Takođe i *nedostatak jasno definisanih ciljeva* postojanja određene pozicije, kao i dvostruke uloge koje proizlaze iz lošeg dizajna radnog mesta, nedostatak kontrole nad sopstvenim poslom, mogu, osim na motivaciju zaposlenih, uticati i razvoj maltretiranja na radnom mestu (Salin, 2000; Čizmić, 2006).

Kao treći faktor Salin, sa punim pravom, izdvaja i organizacionu kulturu i klimu kompanije. Dominantni okvir stavova, vrednosti, normi ponašanja i očekivanja vezanih za sve članove kompanije (Grinberg & Baron, 1998) mogu biti takvi da vode stvaranju povoljne klime za razvoj maltretiranja na radnom mestu. Tako se može govoriti o organizacionim kulturama koje promovišu striktno norme ponašanja, u kojima se ostavlja malo prostora za individualne inicijative zaposlenih, gde ne postoji otvoren pristup komunikacionim kanalima, pa je tako moć koncentrisana u rukama nekolicine ključnih ljudi, gde se potrebe klijenata zadovoljavaju i na uštrb potreba i dobrobiti zaposlenih.

### **Maltretiranje na radnom mestu – konkretne akcije**

Na kraju prikaza najzanimljivijih pitanja i istraživanja problema maltretiranja na radnom mestu u skandinavskim zemljama može se postaviti i pitanje *konkretnih akcija* koje treba sprovesti radi rešavanja ovog problema.

Maltretiranje na radnom mestu je tema o kojoj nerado pričaju i osobe koje su joj bile izložene i počinitelji ovih radnji, a i radna grupa koja je u toj situaciji bila svedok. Razlozi koji su doveli do problema tako često ostaju skriveni. Nameće se zaključak da je, u tom smislu, transparentno poslovanje, mogućnost jasne i otvorene komunikacije među zaposlenima, mogućnost prijave neetičkog poslovanja kroz nepristrasne informacione kanale, kako u okviru samog preduzeća tako i u okviru nadležnih državnih institucija (Vukelić, 2008; Grinberg & Baron, 1998), efikasan način za prevenciju i sankcionisanje ove pojave.

Donošenje zakona protiv ovakvih oblika ponašanja ovde je imperativ. Kao što Leyman (Leymann, 1992) implicira u već navedenom stavu, očigledno je da se neki oblici nedozvoljenog ponašanja razvijaju zato što ne postoje interne (kompanijske) i eksterne (zakonske) sankcije koje bi zabranile njihovo ispoljavanje.

Ipak, ni postojanje bilo kakve tzv. antimobing ili antibuling politike ne garantuje njeno primenjivanje bez strogih provera (Salin, 2008). U tom smislu,

osim postojanja formalnih zabrana ovakve prakse, potrebno je delovati i na sprečavanje mobinga, kako na organizacionom tako i na individualnom planu.

Intervencije koje bi se odnosile na kreiranje organizacione kulture i klime koje nisu u neskladu sa ljudskim pravima i pravima zaposlenih, kako to često umeju da budu (Grinberg & Baron, 1998), izrada realističnih opisa poslova i njihov optimalan dizajn, razvijanje liderskih i drugih interpersonalnih kompetencija kroz savetovanje i treninge u organizacijama (Čizmić, 2006; Salin, 2008), svaka-ko su jedan od pouzdanih načina sprečavanja razvoja ove pojave.

Kao posebno moćno oruđe za razvijanje pomenutih kompetencija izdvajaju se *treninzi* koji bi, ukoliko bi se odvijali u jednom zaštićenom (neprećem) kontekstu<sup>6</sup>, omogućili pojedincima da se *istovremeno razvijaju i stiču neophodne interpersonalne veštine* (Millward, 2006). Naime, sudeći po preliminarnim rezultatima istraživanja ove pojave na uzorku zaposlenih iz Srbije (Čizmić & Vukelić, 2010), njena niska prevalencija je najverovatnije uzrokovana neinformisanošću ljudi o ovoj pojavi, odnosno nešto nižoj senzitivnosti zaposlenih iz Srbije za prepoznavanje različitih neetičnih oblika ponašanja na radnom mestu.

Neophodno je naglasiti i to da bi treninzi, osim svoje preventivne svrhe, imali za cilj i da *pomognu bivšim žrtvama maltretiranja* u sticanju neophodnih veština koje bi im pomogle da se u najoptimalnijem vremenskom roku vrate u svet rada. Deinstitutionalizovane grupe i centri podrške, koji bi svoju pomoć bazirali na osnaživanju pozitivnih resursa pojedinaca umesto patologizacije njihovih iskustava, jesu neophodni (Leymann, 1992).

Međutim, treba imati u vidu da navedene intervencije ne mogu da budu organizovane i adekvatno sprovedene bez sveobuhvatnijih empirijskih istraživanja u kojima bi se evaluirali koncepti na kojima se one zasnivaju i u kojima bi se proveravali efekti sprovedenih akcija. Izvođenje zaključaka iz pojedinačnih slučajeva, ad hoc intervencije i zakonska rešenja samo mogu otežati postojeću situaciju i naneti štetu kako pojedincima, tako i radnim organizacijama. Ovakav jedan sistematski pristup, u tom smislu, neophodan je kako bi se razvijanje ovog problema sprečilo na vreme i sa što je moguće manje posledica po zaposlenog i njegov radni kolektiv.

---

<sup>6</sup> Misli se na konteskt u okviru kog bi pojedinac mogao da slobodno uči i razvija se bez pritisaka radne grupe.

## Reference

- ČIZMIĆ, S. (2006). *Ljudski faktor: Osnovi inženjerske psihologije*. Beograd: Institut za psihologiju.
- ČIZMIĆ, S. & VUKELIĆ, M. (2010). Ispitivanje maltretiranja na radnom mestu upitnikom o negativnim postupcima. *XVI naučni skup Empirijska istraživanja u psihologiji*, Knjiga rezimea. Beograd: Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
- COWIE, H., NAYLOR, P., RIVERS, I., SMITH, P. K. & PEREIRA, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- EINARSEN, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5, 379-401.
- EINARSEN, S., AASLAND, M. S. & SKOGSTAD, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18, 207-216.
- EINARSEN, S., HOEL, H. & NOTELAERS, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire – Revised. *Work & Stress*, 23, 24-44.
- EINARSEN, S., HOEL, H., ZAPF, D. & COOPER, C. L. (2003). The concept of bullying at work. The European tradition. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis. 3-30.
- GLASØ, L., BERGE, S., MATTHIESEN, S., NIELSEN, M.B. & EINARSEN, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 313-319.
- GRINBERG, DŽ. & BARON, R. (1998). *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*. Beograd: Želnid.
- JIMÉNEZ, B. M., MUÑOZ, A. R., GAMARRA, M. M. & HERRER, M. G. (2007). Assessing workplace bullying: Spanish validation of reduced version of the Negative acts questionnaire. *The Spanish journal of psychology*, 10, 449-457.
- LEYMANN, H. (1992). *The Mobbing Encyclopaedia*. Retrieved May 16, 2009 from <http://www.leyman.se/>
- MATTHIESEN, S. & EINARSEN, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European journal of work and organizational psychology*, 10, 467-484.
- MIKKELSEN, E. G. & EINARSEN S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post traumatic stress among victims of bullying at work. *European journal of work and organizational psychology*, 11, 87-111.
- MILLWARD, L. (2005). *Understanding occupational and organizational psychology*. London, SAGE publications.
- NOTELAERS, G., EINARSEN, S., DE WITTE, H. & VERMUNT, J. K. (2007). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress*, 20, 289-302.

- SALIN, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European journal of work and organizational psychology*, 10, 425-441.
- SALIN, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian journal of management*, 24, 221-231.
- SAUNDERS P., HUYNH, A. & GOODMAN-DELAHUNTY, J. (2007). Defining workplace bullying behavior professional lay definition of workplace bullying. *Journal of Law and Psychiatry*, 30, 340-354.
- VUKELIĆ, M. (2008). *Povezanost maltretiranja na radnom mestu i sociodemografskih karakteristika zaposlenih*, Diplomski rad, Filozofski fakultet, Beograd.
- ZAPF, D. & EINARSEN, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice. *European journal of work and organizational psychology*, 10, 369-379.

Svetlana Čizmić<sup>7</sup>, Milica Vukelić<sup>8</sup>  
University of Belgrade

## Harrassment at Work – A View into the New Perspective

**Abstract:** Harrassment at work has been the issue attracting the attention of European scientists since the nineties of the last century. Unfortunately, numerous systematic researches of this phenomenon carried out in those twenty years remain relatively unknown to our professional public, so the study of this topic comes down largely to the case studies from the practices of psychiatrists, clinical psychologists and representatives of the labour unions. Given that the above mentioned approach to studying this issue is valuable, but not sufficiently comprehensive for its understanding, this paper is aimed at providing a concise review (survey) of the current trends in the study of this phenomenon mainly coming from the Scandinavian countries. The problem is analysed through the review of the empirical and theoretical approaches to its description, explanation and finding the concrete activities for its resolution. In this sense the so-called essential and non-essential criteria of defining harrassment at work have been analysed, as well as the impact of the personality characteristics and organisational factors on the development of negative behaviour patterns in the working context. The short description of the Negative Act Questionnaire is also given designed by the University of Bergen professors which has been used in over a hundred research projects all over Europe and the world. At the end of the paper the proposal for certain educational and organisational measures for the prevention of this phenomenon has been given.

**Key words:** harrassment at work, NAQ, destructive leadership, personality and harrassment at work, training

---

<sup>7</sup> Svetlana Čizmić PhD, is professor at Department of Psychology, Faculty of Philosophy, University of Belgrade, and leading author in the field Psychology of work, Engeneering psychology and ergonomy, as well as Psychology and menagement. She is coordinator of several projects of the Institute of Psychology at the Faculty of Psychology in this areas.

<sup>8</sup> Milica Vukelić is a graduate psychologist, a research assistant at the Institute of Psychology, Faculty of Philosophy, University of Belgrade. Dealt with investigation of negative behaviors in the workplace and with the phenomenon of unemployment in Serbia.