

Strategije za ukrepanje organizacij zoper mobing

Mobing — psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu (trpinčenje) smo v noveli ZDR uzakonili tudi v Sloveniji. Zanj je predpisana tudi odškodninska odgovornost delodajalca, če ne stori vsega, kar je v njegovi moči, da do tega ne bi prišlo. Odkar je sprejeta novela, pa so na sodišču že prvi primeri mobinga. Toda če kje, potem zlasti pri mobingu velja, da naj bo sodišče zadnja možnost, saj je žrtev že utrpela določene posledice.



AVTOR:
dr. Daniela Brečko
 Planet GV, d. o. o.
 Einspielerjeva ulica 6, Ljubljana

Uvod

Mobing je treba preprečevati s preventivnim ukrepanjem, za kar so organizacije razvile svojstvene strategije. Po mojem mnenju ga lahko učinkovito preprečimo s tremi celostnimi akcijami: preventivnim delovanjem, zgodnjimi intervencijami in poklicno rehabilitacijo. Pri slednji gre vsekakor že za blaženje posledic in preventivo za naprej.

V prispevku bo govor o tem, kako pravočasno prepoznati psihično nasilje in kako pravočasno ukrepati in razviti učinkovite strategije preventivnega ukrepanja. Mobing kot psihično nasilje v delovnih okoljih ni nov pojav v družbi. Opazen je postal predvsem od devetdesetih let dalje, ko smo prešli na nov način gospodarjenja, ki je povzročil povečano konkurenco med podjetji, na globalnih trgih, predvsem pa je pospešil tudi notranjo konkurenčnost in tekmovalnost med sodelavci. Vsa podjetja si prizadevajo z manj delavci narediti več, zato želijo obdržati najuspešnejše, vedno so na lovu za še boljšimi, vojna za talente je dobila že grozljive razsežnosti.

Razsežnosti mobinga

Tista podjetja, ki kujejo dobičke na račun prevelike notranje tekmovalnosti, izkazujejo veliko višjo stopnjo mobinga kot tista, ki kre-

pijo timsko delo. Prav tako je višja stopnja mobinga izražena v tistih podjetjih, kjer delavci skorajda nenehno delajo več kot le predpisan delovni čas. Zastrašujoč pa je njegov obseg. Tako naj bi mu bil v ZDA izpostavljen vsak četrti zaposleni, v Veliki Britaniji pa eden od osmih delavcev v zadnjih petih letih, pravijo raziskovalci.

Evropska fundacija za kakovost življenja in izboljševanje delovnih razmer (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions), ki je raziskavo izvedla na 21.500 zaposlenih, je postregla s podatkom, da naj bi bilo 9 % (13 milijonov) zaposlenih tarča mobinga.

Rezultati kažejo tudi na velike razlike med državami. Tako naj bi bilo na Finskem 15 % zaposlenih na delovnem mestu trpinčenih, na Nizozemskem 14 %, na Švedskem 12 %, v Belgiji 11 %, Franciji in na Irskem 10 %, na Danskem 8 %, v Nemčiji in Luksemburgu 7 %, v Avstriji 6 %, Španiji in Grčiji 5 %, v Italiji in na Portugalskem pa 4 % zaposlenih. V Sloveniji pa je od 287 vprašanih le 8 zatrnilo, da so bili žrtve mobinga, kar predstavlja 2,8 % zaposlenih. Kajpak tega "odličnega" rezultata po našem mnenju ne gre pripisati nepojavnosti mobinga v Sloveniji, prej slabemu poznavanju področja mobinga, ki ga veliko Slovencev



leta 2003 še ni ozavestilo in poznalo. Današnja raziskava bi zagotovo pokazala višje številke. Vseobsegajoč pojav mobinga kliče po ustrezni rešitvi, predvsem preventivnem ukrepanju, kajti ko in če pride primer na sodišče, je za žrtev že zdavnaj prepozno, saj je že utrpela zdravstvene in psihične posledice. Pa tudi organizacija utrpí precejšnjo škodo zaradi njegove prisotnosti.

Poimenovanje in definicija — zadrege in dileme

Švedski delovni psiholog Heinz Leyman je leta 1993 opazoval enako dogajanje na delovnem mestu in podal svojo strokovno definicijo mobinga. Definiral ga je kot "... konfliktov polno komunikacijo na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom izrina iz delovne organizacije oz. sistema." (Leyman 1993, str. 4)

Vsaka država išče svojo definicijo mobinga. Tudi v Sloveniji se iniciativna skupina za preprečevanje mobinga, ki se je organizirala v sklopu Klinike za medicino dela in

vključuje različne zunanje strokovnjake, pospešeno trudi najti ustrezen slovenski izraz in definicijo za pojav psihičnega nasilja na delovnem mestu. Predlagan je bil izraz "trpinčenje na delovnem mestu". Pri iskanju ustrezne definicije pa iniciativna skupina predlaga, da se vanjo vključita dva pomembna elementa, in sicer "dlje časa trajajoče dejanje ter dejanje, ki se lahko izvaja na vseh ravneh in v vseh smereh in ki ga zaposleni razumejo kot žaljenje dostojanstva na delovnem mestu ..." (delovno gradivo iniciativne skupine za preprečevanje "mobinga" 2007). Tako definicija kot izraz v času pisanja tega članka še nista sprejeta. Še preden pa bo ta prav zares sprejet, se že pojavljajo različni poskusi redefiniranja Leymanove definicije, ki je mobing jasno označil kot procesno dejanje, vsako dejanje psihičnega oz. čustvenega nasilja. Slednje vsekakor ne vzdrži, saj bi tako že vsak konflikt, kjer se vselej prebudijo tudi čustva vpletenih, lahko označili kot mobing. Je pa konflikt, kot bomo videli pozneje, pogosto prva stopnja začetka mobinga. O mobingu torej lahko govorimo šele takrat, ko gre za dlje časa trajajoče dejanje, ko je torej oseba dlje časa izpostavljena psihičnim in čustvenim napadom v delovnem okolju. Če bi mobing skušali definirati kot enkratno dejanje, bi bile pravne posledice neslutene oz. bi lahko tvegali, da delovno-pravna zakonodaja ne bi zakonsko opredelila sankcij glede izvajanja mobinga. Prav tako naj ob tem opozorim na kočljivost opredelitve "dlje časa trajajoče dejanje". Moje



stališče je, da se opredeli v konkretno merljiv čas šestih mesecev. Prav tako pa menim, da bi morali v definicijo vključiti tudi tipične pojavne oblike psihičnega nasilja na delovnem mestu. Kadar koli govorimo o psihičnem nasilju, se namreč znajdemo na ozkem polju subjektivnega zaznavanja, ki zelo otežuje prepoznavanje in poznejše ukrepanje proti psihičnemu nasilju na delovnem mestu.

Tipične pojavne oblike mobinga

Prav zato predlagam, da se torej poimenujejo tudi tipične pojavne oblike, pri čemer izhajam iz ugotovitev Leymana (1993), ki je z načrtnim raziskovalnim delom in proučevanjem mobinga identificiral kar 45 značilnih pojavnih oblik mobinga ter jih razvrstil v pet preglednejših skupin (glej tabelo 1). Pri Leymanovem opisu tipičnih oblik psihičnega nasilja pa predlagam, da za oblikovanje definicije in tipičnih pojavnih oblik mobinga v slovenskem prostoru izvržemo spolno nasilje, ker ga imamo definiranega posebej, prav tako pa tudi fizično nasilje, saj bomo na ta način resnično lahko imeli dober pregled nad psihičnimi oblikami nasilja in ustrezneje ukrepali. Zatorej predlagam, da se za slovenski prostor izvržejo naslednje tipične pojavne oblike:

— posameznik je deležen poskusov spolnega zблиževanja in različnih "spolnih ponudb",



Vrsta napada	Dejanja
I. Napadi zoper izražanje oz. komuniciranje	<ol style="list-style-type: none"> 1. omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega 2. omejevanje možnosti komuniciranja s strani sodelavcev 3. prekinjanje govora, jemanje besede 4. kričanje oz. zmerjanje 5. nenehno kritiziranje dela 6. kritiziranje osebnega življenja 7. nadlegovanje po telefonu 8. verbalne grožnje in pritiski 9. pisne grožnje 10. izmikanje neposrednim stikom, odklonilne geste in pogledi 11. dajanje nejasnih pripomb
II. Ogrožanje osebnih socialnih stikov	<ol style="list-style-type: none"> 12. z žrtvijo se nihče več noče pogovarjati 13. ignoriranje v primeru, da žrtev koga sama nagovori 14. premestitev v delovne prostore stran od sodelavcev 15. sodelavci imajo prepoved pogovora z žrtvijo 16. splošna ignoranca zaposlenih v podjetju
III. Ogrožanje in napadi zoper osebni ugled	<ol style="list-style-type: none"> 17. obrekovanje za hrbtom 18. širjenje govoric 19. poskusi smešenja žrtve 20. izražanje domnev, da je žrtev psihični bolnik 21. poskusi prisile v psihiatrični pregled 22. norčevanje zoper telesne hibe 23. oponašanje tipičnih vzorcev vedenja z namenom, da se nekoga smeši 24. napad na politično oz. versko prepričanje žrtve 25. norčevanje iz zasebnega življenja 26. norčevanje iz narodnosti 27. siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest 28. delovne napore se ocenjuje napačno oz. žaljivo 29. dvom v poslovne odločitve žrtve 30. žrtev je pogosto deležna kletvic in obscenih izrazov 31. posameznik je deležen poskusov spolnega zблиževanja in različnih "spolnih ponudb"
IV. Napadi zoper kakovost delovnega mesta	<ol style="list-style-type: none"> 32. žrtev ne dobiva več novih delovnih nalog 33. odvzete so ji vse delovne naloge, žrtev si ne more več izmisliti delovne naloge zase 34. dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog 35. dodeljevanje nalog pod nivojem klasifikacij 36. dodeljevanje vedno novih nalog, pogosteje kot drugim sodelavcem 37. dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo 38. dodeljevanje nalog nad nivojem klasifikacije z namenom diskreditacije
V. Napadi zoper zdravje	<ol style="list-style-type: none"> 39. dodeljevanje zdravju škodljivih nalog 40. grožnje s fizičnim nasiljem 41. uporaba lažjega fizičnega nasilja z namenom, da se žrtev "disciplinira" 42. fizično zlorabljanje 43. namerno povzročanje škode in stroškov posamezniku 44. namerno povzročanje psihične škode doma ali na delovnem mestu 45. spolni napadi

Tabela 1

— spolni napadi,
 — uporaba lažjega fizičnega nasilja z namenom, da se žrtev disciplinira.

Prvi obliki zadevata spolno nadlegovanje na delovnem mestu, tretja pa fizično nasilje na delovnem mestu.

Namesto tega predlagam, da se v visokorazviti informacijski družbi dodajo še elementi tako imenovanega e-psihičnega nasilja na delovnem mestu:

- okužene datoteke,
- spremembe vstopnih šifer, o čemer žrtev ni obveščena,
- namerno nameščanje programskih napak,
- vdiranje v sistem,
- kopiranje datotek brez vednosti žrtve.

Vzroki za nastanek

V tekmovalni družbi individualistično naravnanih vrednot pravzaprav ni presenetljivo, da se pojavlja drugačna, bolj skrita oblika nasilja. Tako imamo na eni strani opraviti z nezdravimi ambicijami posameznikov, ki izvajajo psihično nasilje z namenom, da si priborijo boljši položaj v organizaciji, včasih je vzrok za pojav psihičnega nasilja tudi tako imenovana potreba po "črni ovci", torej prelaganje krivde za na primer slab položaj podjetja zgolj na posameznika, dlje časa nerazrešeni konflikti se prav tako lahko sprevržejo v psihično nasilje ...

Le redko pa bomo našli en sam vzrok za začetek mobinga. Med najpogostejše organizacijske vzroke nastanka mobinga lahko štejemo neustrezno organizacijo dela, nejasne pristojnosti in neja-



sno vodenje, preobilo dela in tudi podzaposlenost. Nekateri so še danes prepričani, da je mobing predvsem problem posameznika in niso pripravljeni videti pomembne vloge vodstva, ki je žal v večini primerov nesposobno prepoznati dejanja mobinga in reševati konflikte pravočasno ... Vzroke za nastanek mobinga lahko razdelimo v štiri širše skupine (Brečko, 2003; glej tabelo 2).

Kako prepoznati mobing

Kako pravočasno prepoznati psihično nasilje na delovnem mestu? Če bomo uspeli natančno in povsem nedvoumno opredeliti tipične pojavne oblike mobinga (našteli smo jih v uvodu prispevka), potem bo prepoznavanje precej lažje. Prav zaradi tega je poimenovanje in oblikovanje definicije še kako pomembno. Če torej v organizaciji

opazimo katerega izmed naštetih pojavov, ki se dogajajo dlje časa, potem je to zagotovo znak za preplah. Prav tako pa o simptomih morebitnega mobinga govori tudi na splošno slaba delovna klima. Pojav psihičnega nasilja večkrat najprej prepoznajo sodelavci kot pa vodstvo ali žrtve. Žrtve namreč poročajo, da sploh niso vedele, da gre za mobing, dokler ni bilo že prepozno in so se že začeli, recimo, disciplinski ukrepi. Prav tako pa tudi menedžment v določenih primerih ne more pravočasno zaznati tega pojava, ker se dogaja med sodelavci na prikrit način. Kadar se mobing izvaja s strani nadrejenih, ga seveda najprej prepozna bodisi žrtev bodisi sodelavci, vendar praviloma prej vsi drugi, le žrtev ne. Še vedno pa je najboljša pot za prepoznavanje tega pojava nenehna in sprotna komunikacija ter nenehna

nadzor menedžmenta nad delom in odnosi v organizaciji. Najbolj učinkovito zdravilo za prepoznavanje mobinga je namreč nenehna pozornost nadrejenih na dogajanje v organizaciji. Pozornost pa je vselej povezana z neposrednimi kontakti z zaposlenimi. Je že res, da nam je elektronska pošta omogočila hitrejša in pogostejša komuniciranje, toda odvzela je pomembno lastnost učinkovite komunikacije — neposreden stik. Nadrejeni si bodo morali vzeti dovolj časa za vsakodnevne pogovore z zaposlenimi.

Kako ukrepati ob pojavu mobinga v organizaciji

Zaradi svojih škodljivih posledic se mobing nikakor ne sme dopuščati. Šteje se za ravnanje, ki se z moralnega vidika zatira in katerega cilj je zatirati. Oblikovanje preventivnih ukrepov je tudi eden izmed ciljev Evropske komisije o novi strategiji za varnost pri delu. Predvsem se moramo truditi preprečevati in ustaviti mobing že v fazi njegovega nastanka, da preprečimo hujše posledice. Takrat je namreč za žrtev že prepozno.

Tabela 2

Vzrok	Organizacija dela	Način vodenja	Socialni položaj mobiranih	Moralni nivo posameznikov
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> — nezasedena delovna mesta — časovni pritisk — toga hierarhija in enosmerna komunikacija — visoka odgovornost — nizka stopnja odločanja — podcenjevanje sposobnosti zaposlenih — podcenjevanje dela zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> — nezadostna komunikacija — toleriranje očitnih znakov mobinga — avtoritarni način vodenja 	<ul style="list-style-type: none"> — kulturna in nacionalna pripadnost — posebne osebne lastnosti — spol — barva kože — invalidnost — socialni položaj (matere samohranilke) 	<ul style="list-style-type: none"> — ventil za sproščanje agresije — uveljavljanje moči — krepitev občutka povezanosti znotraj skupine — strah pred izgubo delovnega mesta — nezadovoljstvo na delovnem mestu



1. Preventivno delovanje

Med preventivne ukrepe sodijo:

- izboljšanje stila vodenja,
- sprememba organizacije dela,
- jasno podajanje informacij,
- možnost izobraževanja,
- odprta komunikacija,
- organizacijska kultura, ki zapoveduje timsko delo,
- ukrepi in spremembe, ki bi pripomogli k izboljšanju delovnega vzdušja.

Še posebej zanimiva oblika preventive pa je tako imenovan organizacijski dogovor ali psihološke pogodbe, kjer gre za poseben sporazum med delodajalci in delojemalci, kjer so določene naloge in pristojnosti nadrejenih v primerih, da se zazna proces mobinga, prav tako pa predvidene sankcije za storilce.

Vsekakor pa ostaja najbolj učinkovito zdravilo zoper mobing nenehna pozornost nadrejenih na dogajanje v organizaciji. Pozornost pa je vselej povezana z neposrednimi kontakti z zaposlenimi. Je že res, da nam je elektronska pošta omogočila hitrejša in pogostejša komuniciranje, toda odvzela je pomembno lastnost učinkovite komunikacije — neposreden stik. Torej, nadrejeni naj bi si vzeli dovolj časa za vsakodnevne pogovore z zaposlenimi.

Zelo učinkovito sredstvo preventive je tudi nenehno ozaveščanje o tem pojavu, razne javne ali organizacijske kampanje proti mobingu in seveda sprejetje ustreznih zakonodaj, ki bi preprečevala razvoj mobinga. Nekatera tuja

podjetja so že sprejela posebne interne pravilnike in akte, ki mobing preprečujejo, npr. v Veliki Britaniji ima kar nekaj podjetij posebno listino pravica do dostojanstva na delovnem mestu.

2. Zgodnje ukrepanje menedžmenta

Da bi lahko pravočasno ukrepali, mora biti menedžment sposoben zaznati prve znake mobinga. Prav tako sodi med zgodnje ukrepanje usposobitev dveh ali več oseb v organizaciji, h katerim se lahko žrtve mobinga obrnejo po pomoč oz. nasvet. Še zlasti pomembno pa je, da tem osebam menedžment podeli tudi pristojnosti za ukrepanje v primeru, da so zaznali znake mobinga v organizaciji. Če teh pristojnosti nima, se lahko notranji svetovalec za mobing počuti zelo negotovo in skoraj nima v rokah konkretnega orodja, s katerim bi lahko žrtvi pomagal. V politiki (kodeksu) organizacije morajo biti tudi jasno zapisane informacije, ki mobing zaposlenim prepovedujejo in ga označujejo kot neetično in sankcionirano dejanje. Po drugi strani pa sodi med zgodnje ukrepanje tudi nenehno komuniciranje organizacijskih ciljev skozi etična ravnanja zaposlenih.

3. Poklicna rehabilitacija

Če se dejanje mobinga v organizaciji že razvije, je dolžnost menedžmenta in nadzornih teles, da zaščitijo posameznika pred morebitno nastalo škodo. Stigmatizacija posameznika mora biti preprečena, prav tako pa mu mora organizacija povrniti nekdanji ugled. Če je treba, mu mora odobriti dodatni dopust za poklicno rehabilitacijo in mu omo-



gočiti potrebna izobraževanja za krepitev samozavesti in samopodobe. Odpustiti žrtev mobinga lahko vsekakor klasificiramo kot največjo napako menedžmenta, brez sleherne družbene odgovornosti. Zaposlenim v organizaciji pa bo dal jasno vedeti, da dopušča tovrstna dejanja, kar pa ne nazadnje pomeni, da nikoli ne boste vedeli, kdaj ste na vrsti vi! V takem okolju pa ljudje zagotovo ne bodo učinkoviti!

Preventivne strategije temeljijo na ozaveščanju in izobraževanju

Švedska prednjači tudi pri izobraževanju na področju mobinga. Pripravili so zbirko videokaset, s katerimi zaposlene ozaveščajo o mobingu. In kako naj se lotimo preprečevanja mobinga pri nas? Zagotovo bo najprej treba urediti delovno zakonodajo, toda zgolj z zakoni tega pojava ne bomo preprečili niti ne omejili. Da problem lahko začnemo reševati, ga moramo najprej ozavestiti, nato pa načrtno sprejeti strategijo boja proti njemu. Izobraževanje in ozaveščanje imata v tej strategiji vsekakor najpomembnejšo vlogo. Menedžment bi morali izobraziti o neprimernih oblikah vedenja v organizaciji, o spoštljivih in motivacijskih medosebnih odnosih, o tem, kako prepoznati prve znake mobinga v organizaciji ...

1. Kadrovske menedžerje bi morali biti usposobljeni za prepoznavanje vrst (vertikalni — horizontalni) mobinga.

2. Izobraziti bi morali tudi notranje svetovalce za boj proti mobingu in jih "opremiti" z veščinami reševanja konfliktov, ukrepi zoper mobing, kako pomagati žrtvi in tudi s pravnimi sredstvi boja proti mobingu.

3. Zaposleni bi morali biti seznanjeni z vsemi pojavnimi oblikami mobinga in ga prepoznati ne glede na to, ali ga izvajajo sami ali so žrtve. Prav tako bi morali poznati sankcije v primeru izvajanja mobinga. Zagotovo bi bilo na ravni organizacije dobrodošlo izobraževanje o mirnem reševanju konfliktnih situacij, glede na to, da je konflikt prva stopnja v razvoju mobinga.

4. Predstavniki delavcev bi morali biti seznanjeni s celotno strategijo oz. politiko boja proti mobingu in zasledovati njihovo uresničevanje, kar pomeni, da bi ravno tako morali biti usposobljeni za prepoznavanje vseh oblik mobinga, z ukrepi za reševanje tega problema ter pravicami žrtev, ki bi jih lahko napotili na ustrezno mesto po pomoč.

5. Izobraževalno-informativna spletna stran o mobingu, kamor bi se stekali primeri, vprašanja in ukrepi proti mobingu, bi vsakega, ki bi želel ostati anonimni, omogočalo celovito seznanitev s področjem mobinga. Podjetja pa naj bi na svojih intranetnih straneh prav tako objavila informacijo o tej spletni strani.

Čeprav so bile našete le izobraževalne oblike znotraj organizacije, pa naj dodam, da bi morali vsebine o upravljanju medosebnih odnosov najprej vnesti v redni šolski sistem kot reden predmet. Tako bi bili dejansko na polju preventive daleč najuspešnejši.

Zaključek

V današnjem svetu izginjajo zasluge za minulo delo, živimo namreč v družbi rezultatov in uspehov tukaj in zdaj. Pretekli dosežki ne štejejo več. Vse to je povzročilo vsesplošno tekmovalnost, usmerjenost v individualizem, vse hitrejši tempo življenja, nebrzdano potrošništvo, ki nas sili v polje "imeti" in zanemarja vidik človeka "biti" ter nujno pripelje tudi do zaostrenih medosebnih odnosov, boja za prevlado, ki ga pogosto poganja zgolj strah pred izgubo materialnih ugodnosti (službe). Še huje, časa za medosebne odnose sploh ni več, kar nas kot družbo izpostavlja nevarnosti, da vrednota medosebnih odnosov pravzaprav izginja. Kot vidimo, je mobing že kar sistemsko vgrajen v sodobno tekmovalno družbo.

In zakaj se potemtakem sploh trudimo mobing preprečevati? Prvič zato, da ostanemo "človeški", da ohranimo človekovo dostojanstvo na delovnem mestu, njegovo osebno integriteto in ostanemo zdrava družba. Drugič pa imamo za to tudi povsem trden argument v finančnem besednjaku: ker bomo na dolgi rok tako dosegli več, posamezniki bodo uspešnejši, organizacije bodo dosegale višje dobičke, državno gospodarstvo bo imelo dobre kazalnike, saj mobing stane organizacije celo premoženje. In še en razlog je. Čas je, da preidemo k bolj kakovostnemu ravnanju z ljudmi pri delu. To seveda ne pomeni, da bodo službe postale varnejše kot doslej, bodo pa lahko postale mesto osebnostnega in profesionalnega razvoja posameznika, kar je tudi njihov temeljni namen.



Literatura

1. Benyus, J. M. Biomimicry; Innovation Inspired by Nature, Harper Perennial, 2002.
2. Brečko, D. "Mobbing", psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu, raziskava 2003.
3. Brečko, D. Načrtovanje kariere, Planet GV, 2006.
4. Brečko, D. "Mobbing" - psihoteror sodobne tekmovalne družbe, v Industrijska demokracija, str. 6-9, št. 1, 2007.
5. Delovno gradivo iniciativne skupine za preprečevanje mobinga. Klinika za medicino dela, Ljubljana, 2007.
6. Jokić - Begić, N., Kostelić-Martić, A., Nemčić - Moro, I. "Mobbing" - moralna zlostavljanja na radnom mjestu, Socijalna psihijatrija, Vol. 31, N° 1, 2003, 25-33.
7. Kostelić - Martić, A.: Mobing: psihološko maltretiranje na radnom mjestu (kako prepoznati mobing, kako se obraniti i kako spriječiti mobing), Školska knjiga, Zagreb, Hrvatska, 2005.
8. "Mobbing" in Europe, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2000.
9. Leyman, H.: "Mobbing", Rowohlt Tb, USA; 1993.
10. Konrad, L.: Civilized man's eight deadly sins, Harcourt Brace Jovanovich, 1974.