

**RECITE NE ZLOSTAVLJANJU,  
RECITE NE UZNEMIRAVANJU!**



Scene prikazane u ovom videozapisu stvorene su isključivo za svrhe osposobljavanja.

Ovaj videozapis i prateći paket radne knjige za osposobljavanje namijenjen je da odrazi najbolje tehnike i prakse dostupne u vrijeme produciranja. Namijenjen je posve kao komentar. Ni Videotel niti bilo koje poduzeće, korporacija ni organizacija koja se na bilo koji način bavila produciranjem ili ovlaštenim prevođenjem, dobavljanjem ili prodajom ovog videozapisa ne prihvata odgovornost za točnost bilo koje informacije date ovdje niti za bilo kakav propust ispod.

# RECITE NE ZLOSTAVLJANJU, RECITE NE UZNEMIRAVANJU!

(2. izdanje)

**VIDEOTEL PRODUKCIJA**

Producirano za

**Federaciju europskih prijevoznčkih djelatnika (ETF)**

i

**Udruge brodovlasnika Europske zajednice (ECSA)**



**Ovaj projekat dobio je finansijsku potporu od Europske komisije**



Producenti bi željeli odati priznanje za pomoć

**Zapovjednicima, časnicima i posadi brodova  
*MV AURORA, MV EUROPEAN HIGHWAY, RFA SIR GALAHAD***

Nautilus International  
P&O Ferries Holdings Ltd  
Royal Fleet Auxiliary  
UK Chamber of Shipping

CLIA Europa  
The Danish Shipowners' Association  
The Estonian Seamen's Independent Union (EMSA)  
The Finnish Seamen's Union (FSU)  
National Union of Rail, Maritime and Transport Workers (RMT)  
Royal Association of Netherlands Shipowners  
The Seafarers' Union of Croatia (SUC)

**AUTOR OTISKA:** Graham Buchan  
**PISAC/REDATELJ:** Ron Tanner  
**PRODUCENTICA:** Amanda Gross

# SADRŽAJ

---

<b>UVOD</b>	<b>5</b>
<b>SVRHA I SADRŽAJ OVOG VODIČA</b>	<b>6</b>
<b>NAPOMENE ZA ONE KOJI VODE SESIJU OSPOSOBLJAVANJA</b>	<b>9</b>
<b>USMJERENE NAPOMENE 1: ZA ONE KOJI OSJEĆAJU DA SU ZLOSTAVLJANI ILI UZNEMIRAVANI</b>	<b>16</b>
<b>USMJERENE NAPOMENE 2: ZA ONE KOJI MOŽDA ZLOSTAVLJAJU ILI UZNEMIRAVAJU DRUGE</b>	<b>25</b>
<b>USMJERENE NAPOMENE 3: ZA VIŠE ČASNIKE</b>	<b>30</b>
<b>USMJERENE NAPOMENE 4: PROMJENA U KULTURI</b>	<b>35</b>
<b>DODATNA LITERATURA</b>	<b>36</b>

## UVOD

---

Zlostavljanje i uznemiravanje trajni su problemi na pomorskom radnom mjestu. Istraživanje ukazuje da mnogi od onih koji dožive zlostavljanje ili uznemiravanje to ne prijave, bilo jer misle da im nitko neće vjerovati i da zato neće dobiti nikakvu potporu, ili jer misle da će biti izloženi odmazdi.

Važno je da pomorci znaju da potpora postoji i da je dostupna od njihovog sindikata ili profesionalne udruge ili njihove brodarske tvrtke. Oni svi imaju jasnu poziciju protiv ovih vrsta ponašanja i nultu toleranciju prema njima. Postoje procedure za pomaganje žrtvama uz istodobno poštivanje povjerljivosti.

Osim na brodovima za krstarenja i trajektima, žene pomorci još uvijek su razmjerno rijetke u pomorskom svijetu, unatoč naporima nekih brodarskih tvrtki da ih zaposle. Diskriminacija, seksualno uznemiravanje i duboko nepovjerenje u njihove snage i sposobnosti često se nastavljaju.

Zlostavljanje ili uznemiravanje, ili bilo koji oblik diskriminacije, destruktivna su ponašanja koja mogu utjecati na učinkovitost posade.

Postoji devet karakteristika koje su zaštićene zakonima Europske unije i mnogih zemalja. Diskriminacija na temelju tih karakteristika nezakonita je, a one se nazivaju 'zaštićene karakteristike'. To su:

- Dob
- Invalidnost
- Rasa
- Spol
- Spolna orijentacija
- Brak i izvanbračna zajednica
- Trudnoća i materinstvo
- Religija i vjerovanje
- Promjena spola

# SVRHA I SADRŽAJ OVOG VODIČA

---

## Svrha

Ovaj vodič treba se koristiti skupa s videozapisom *Recite ne zlostavljanju, recite ne uznemiravanju!* (2. izdanje). Oba su dizajnirana za isticanje zlostavljanja i uznemiravanja kao neprihvatljivih i kontraproduktivnih ponašanja. Vodič pruža i praktične savjete kako smanjiti pojavu uznemiravanja i zlostavljanja na radnom mjestu i riješiti probleme ako do njih dođe. Treba ga pročitati svatko tko radi u brodarskoj industriji na bilo kojoj razini.

## Sadržaj

### Napomene za one koji vode sesiju osposobljavanja

Videozapis *Recite ne zlostavljanju, recite ne uznemiravanju!* (2. izdanje) dizajniran je da se koristi u kratkim sesijama osposobljavanja sa svim članovima posade (časnici, osobljem i posadom) radi podizanja svijesti o tome što ta ponašanja jesu, što oni koje zlostavljaju ili uznemiravaju mogu učiniti i kako će tvrtka rješavati pritužbe.

U ovom vodiču su upute koje će vam pomoći u pripremi i vođenju sesija osposobljavanja. One opisuju:

- **Ciljeve.** Što će oni koji pohađaju osposobljavanje izvući iz njega
- **Program.** Shematska struktura sesije od 50 minuta
- **Osjetljivost.** Prijedlozi za osobu koja vodi sesiju o načinu rješavanja osjetljivih problema koji mogu nastati
- **Pripremu.** Kako pripremiti sesije
- **Napomene za sesije.** Detaljne upute o tome što obuhvatiti i kako. To uključuje reference na određene sekvence iz videozapisa koje ilustriraju ključne točke.

### Usmjerene napomene

Svi moraju biti osposobljeni za prepoznavanje uznemiravanja i zlostavljanja tako da znaju što učiniti ako otkriju da su žrtve i da izbjegavaju da sami koriste ta ponašanja.

Na sesiji osposobljavanja, neke osobe koje su zlostavljane ili uznemiravane trebat će više smjernica o onom što trebaju učiniti. Drugi će trebati dodatnu pomoć jer su tijekom sesije shvatili da njihovo vlastito ponašanje može biti svrstano u uznemiravanje ili zlostavljanje.

## **1: Za one koji osjećaju da su zlostavljani ili uznemiravani**

### **Jeste li uznemiravani ili zlostavljani?**

Što uznemiravanje i zlostavljanje jesu i kako se osjećaju oni koji ih trpe. Opsežan popis uznemiravajućih i zlostavljačkih ponašanja.

### **Posljedice**

Negativni učinci uznemiravanja i zlostavljanja na pojedinca, brod i tvrtku.

### **Nema izlike**

Neke tipične izlike za korištenje ovih neprihvatljivih ponašanja i kako ih suzbiti.

### **Ako ste uznemiravani ili zlostavljani**

Prijedlozi kako reagirati, kako dobiti pomoć i kako to prijaviti (konkretna procedura bit će drugačija za svaku tvrtku).

### **Što ne predstavlja zlostavljanje ili uznemiravanje**

Postoji razlika između stegovne mjere i zlostavljanja ili uznemiravanja.

## **2: Za one koji možda zlostavljaju ili uznemiravaju druge**

### **Uznemiravate li ili zlostavljate druge?**

Iako su neki koji se ponašaju na ovaj način odveć svjesni onog što čine, pa čak i uživaju u tome, postoje drugi koji ne shvaćaju da je ono što čine neprihvatljivo.

### **Razbijanje navike**

Savjeti za one koji znaju da uznemiravaju i zlostavljaju druge ljude i željeli bi prestati ali ne znaju kako.

### **Zlostavljači, oprez!**

Upozorenje za one koji su možda u napasti da uznemiravaju ili zlostavljaju druge o mogućoj šteti po njihove vlastite karijere.

## **3: Za više časnike**

### **Moguće posljedice**

Ako se uznemiravanje i zlostavljanje ne zaustave, moguće posljedice su ozbiljne. Pored teške tjeskobe zadane pojedinim članovima posade, postoji i izvjesnost pogoršane učinkovitosti u nekim vidovima rada posade, mogućnost skupog pravnog postupka i rezultirajući loš publicitet za brod, posadu i tvrtku. Postoje i troškovi gubljenja osoblja koje odlazi u druge tvrtke ili industrije i potreba zapošljavanja i osposobljavanja njegovih zamjena.

### **Stvaranje prave klime**

Savjeti za zapovjednike i više časnike koji hoće smanjiti mogućnost za uznemiravanje i zlostavljanje na vlastitom brodu.

### **Rješavanje pritužbi**

Što učiniti kad vam netko prijavi incident uznemiravanja ili zlostavljanja.

## **4: Promjena u kulturi**

Nekoliko napomena o promjeni: kako se stavovi prema čitavom nizu pitanja neizbježno mijenjaju tijekom vremena; kako tradicionalni, kruti načini upravljanja ustupaju mjesto novim načinima rada s težištem na poštivanju i harmoniji, i kako radno mjesto postaje sve više internacionalno.

### **Dodatna literatura**

Korisna web-mjesta i publikacije.



# NAPOMENE ZA ONE KOJI VODE SESIJU OSPOSABLJAVANJA

**Shema sesije osposobljavanja od 50 minuta sa skupinom članova posade.**

## Ciljevi

Kao rezultat ove sesije, oni koji sudjeluju će:

1. Razumjeti što su uznemiravanje i zlostavljanje i neke od čestih oblika koje ova ponašanja uzimaju, uključujući virtualno zlostavljanje
2. Shvatiti da su uznemiravanje i zlostavljanje posve neprihvatljivi – oni ne moraju podnositi da ih tretiraju na taj način i ne smiju to činiti drugima
3. Znati da mogu i trebaju prijaviti incidente uznemiravanja i zlostavljanja i da će tvrtka energično istražiti što se dogodilo i poduzeti akciju

## Program

Planirajte sesiju osposobljavanja u ovom pravcu:

<b>Uvod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o čemu je sesija</li> </ul>	5 minuta
<b>Videozapis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pogledajte videozapis <i>Recite ne zlostavljanju, recite ne uznemiravanju!</i> (2. izdanje) Podijeljen je u pet kratkih dijelova koji se mogu gledati pojedinačno.</li> </ul>	20 minute
<b>Diskusija</b>	<p>Pomenite pet dijelova videozapisa radi diskusije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>što je problem?</li> <li>što je zlostavljanje?</li> <li>što je uznemiravanje?</li> <li>što je virtualno zlostavljanje?</li> <li>što nam je činiti?</li> </ul>	20 minuta
<b>Sažetak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uznemiravanje i zlostavljanje su neprihvatljivi</li> <li>ova ponašanja trebaju se prijaviti</li> <li>tvrtka će poduzeti akciju</li> <li>potaknite polaznike da pročitaju ove usmjerene napomene</li> </ul>	5 minuta
<b>Total</b>		<b>50 minuta</b>

## **Nekoliko riječi o osjetljivosti**

Uznemiravanje i zlostavljanje mogu biti veoma osjetljive teme. Posve je vjerojatno da ćete u skupini imati osobe koje su uznemiravane ili zlostavljane ili oboje. Također je posve moguće da se u skupini nalaze pojedinci koji uznemiravaju ili zlostavljaju druge (možda ne prepoznajući da je to tako), ili koji misle da je pokretanje te teme dizanje mnogo buke oko ničega, ili koji vjeruju da je taj problem oduvijek postojao i da se stoga ništa ne može učiniti.

Morate biti spremni na susrete s emocionalnim reakcijama ili s otporom poruci koju tumačite. Kad se to desi, važno je da se podsjetite da se u sesiji ne radi o terapiji; radi se o priopćavanju informacija. Razmotrite pozivanje nekog kolege da vam pomogne u vođenju sesije, tako da imate izvjesnu potporu ako iskrasne nešto zbilja zahtjevno.

Ne pokušavajte riješiti pojedinačne probleme niti promijeniti nečije ponašanje tijekom sesije, umjesto toga, usredotočite se na opća načela i smjernice.

Trebate naglasiti ove jednostavne poruke:

- uznemiravanje i zlostavljanje su neprihvatljivi
- svatko tko je uznemiravan ili zlostavljan to može i treba prijaviti
- tvrtka će istražiti i poduzeti akciju
- postoje procedure za postupanje s onima koji uznemiravanju ili zlostavljaju druge
- slično tome, postoje procedure za one koji iznose lažne optužbe – bilo je prijavljenih slučajeva gdje je zaposlenik vidio takvu tvrdnju kao pregovaračku moć protiv mogućeg budućeg otpuštanja

Uzmite u obzir jake reakcije pojedinaca tijekom sesije te, ako mislite da je prikladno, razgovarajte s njima jedan-na-jedan kad sesija bude završena.

## **Priprema za sesiju osposobljavanja**

### **Pogledajte videozapis Recite ne zlostavljanju, recite ne uznemiravanju! (2. izdanje)**

- On sadrži nekoliko kratkih dramatiziranih scena u kojima su članovi posade zlostavljani ili uznemiravani zbog vlastite rase, nacionalnosti, religije, spola, spolne orijentacije ili dobi
- Pročitajte što napomene za sesiju ispod imaju reći o primjerima uznemiravanja i zlostavljanja koje videozapis sadrži
- Odlučite što osobito hoćete istaknuti iz videozapisa u diskusiji koja će mu slijediti

### **Razmislite o vlastitom iskustvu uznemiravanja i zlostavljanja**

- Jeste li ikad posvjedočili primjerima tih ponašanja?
- Jeste li ih ikad doživjeli?

Dakako, vi ne morate podijeliti vlastito iskustvo sa skupinom - na vama je hoćete li to učiniti ili ne.

### **Pročitajte sve ove usmjerene napomene**

- Što one sadržavaju, a da je relevantno za vaš brod?
- Hoćete li ih dopuniti, na primjer, davanjem skupini primjeraka pravilnika protiv uznemiravanja i zlostavljanja tvrtke skupa s njezinim stegovnim i žalbenim procedurama?
- Odlučite hoćete li ispisati sve ili neke od ovih napomena i razdijeliti ih polaznicima, ili ćete ih potaći da ih pročitaju na mreži skupa s ETF - ECSA Smjericama o eliminiranju uznemiravanja i zlostavljanja na radnom mjestu

### **Razmislite o mogućnostima za uznemiravanje i zlostavljanje na vašem brodu**

- Postoje li određeni pojedinci koji bi zbog nekog određenog čimbenika, kao što je spol ili rasa, mogli biti mete uznemiravanja?
- Postoje li prilike da pojedinci zloupotrijebe vlastitu moć, na primjer, u raspodjeli rada?
- Postoje li prilike da se skupine udruže protiv pojedinaca?
- Postoji li rasprostranjena upotreba mjesta društvenih mreža?

### **Budite jasni o procedurama**

- Upoznajte se sa stegovnim i žalbenim procedurama vaše tvrtke
- Osobito vodite računa da točno znate kako i kome pojedinac treba prijaviti zlostavljanje
- Upoznajte se s ETF - ECSA Smjericama o eliminiranju uznemiravanja i zlostavljanja na radnom mjestu
- Upoznajte se s devet zaštićenih karakteristika.

## Vaše napomene za sesiju osposobljavanja

<p><b>Uvod</b></p> <p>5 minuta</p>	<p>Objasnite skupini kako se u ovoj sesiji od 50 minuta radi o temi koju tvrtka uzima veoma ozbiljno – zlostavljanju i uznemiravanju. Recite im kako ćete:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prikazati jedan videozapis</li> <li>• koristiti primjere iz tog videozapisa da pokrenete diskusiju o tome što su uznemiravanje i zlostavljanje</li> <li>• koristiti iste primjere da ukažete kako su uznemiravanje ili zlostavljanje mogli biti izbjegnuti</li> <li>• naglasiti točku da netko tko je zlostavljan ili uznemiravan na brodu ima manje prilika da se skloni od toga nego u drugim radnim okruženjima – brod je istodobno i dom i radno mjesto</li> <li>• naglasiti točku da uznemiravanje i zlostavljanje ne ide nužno od nadređenog ka podređenom osoblju – obrnuto se također događa</li> <li>• potaći ih da pročitaju neke ili sve ove usmjerene napomene</li> <li>• završite naglašavajući pravilnike i procedure tvrtke o ovom problemu</li> </ul> <p>Podsjetite skupinu da različite tvrtke imaju različite sustave, pravila i odgovornosti. Ukažite kako se tijekom gledanja videozapisa trebaju usredotočiti na ponašanje prikazanih osoba te ignorirati vidove organizacije broda koji se možda razlikuju od onih na vašem konkretnom brodu.</p>
<p><b>Videozapis</b></p> <p>20 minuta</p>	<p>Pokrenite videozapis <b>Recite ne zlostavljanju, recite ne uznemiravanju! (2. izdanje)</b></p>
<p><b>Diskusija</b></p> <p>20 minuta</p>	<p>Zatražite reakcije na videozapis. Povedite diskusiju o tri ključna scenarija:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Kadet i drugi strojar</b>        Drugi strojar očito je razvio naviku da maltretira ovog određenog kadeta. Iako bi se prosipanje kugličnih ležajeva moglo smatrati nespretnim, ono teško da opravdava dobiveni agresivni prijekor; a kad se kadet usudi založiti se za sebe, opet je spušten na zemlju. Kadet skuplja dostatno hrabrosti da ode kod zapovjednika, ali jedan pogled njegova mučitelja dostatan je da ga odvraća. Spreman je napustiti brod.</li> <li><b>2. Pralja i upraviteljica</b>        Upraviteljica na negativan način pominje praljinu nacionalnost tijekom njezina prijekora. Bilo da postoji nešto što opravdava</li> </ol>

njezine kritike ili ne, to je neprihvatljivo i može biti duboko neprijatno i traumatizirajuće.

### 3. Glavni časnik i treća časnica

Možemo vidjeti kako je Dixon privučen ka Sally, ali nije prepoznao da ona nije zainteresirana za njega. Unutar zidova njezine kabine on je počinio seksualni napad, što je kazneno djelo u većini zemalja. Konačni ishod za njega je gubitak posla.

S obzirom na ove tri situacije, kako se agresor mogao ponašati bolje?

1. Drugi strojar trebao je shvatiti da je njegova tiranska nazočnost ono što je uzrokovalo nespretnost kadeta i prosipanje kugličnih ležajeva i da nije bilo potrebe praviti tako veliki problem od toga. Mogao je odvojiti minutu da pokaže kako bi se trebalo nastaviti sklapanje mjenjača. Mogao je odgoditi vlastite kritike do vremena kad kadet ne bude pred vlastitim kolegom.
2. Upraviteljica je kritizirala slaganje ručnika. Zašto nije odvojila nekoliko sekunda da pokaže što očekuje? Naredila je da se ručnici češće mijenjaju. Je li to sukladno pisanom rasporedu, ili je samo osveta?
3. Dixon nije trebao po noći posjetiti Sally u njezinoj kabini. Trebao je pokušati bolje je upoznati u više društvenoj situaciji, kao što je bar za posadu ili menza, i trebao je imati zdravog razuma da prihvati njezino odbijanje.

Vaša diskusija treba pomoći skupini da se usaglasí oko odgovora na ova tri pitanja:

#### 1. Što su uznemiravanje i zlostavljanje?

- Uznemiravanje je nedobrodošlo ili neprikladno ponašanje koje, namjerno ili nenamjerno, stvara osjećanja nemira, poniženja, stida, zastrašenosti ili nelagode kod osobe koja ga trpi
- Zlostavljanje je oblik uznemiravanja u kom su ljudi natjerani da se osjećaju uplašeno ili zastrašeno zbog negativnog ili neprijateljskog ponašanja pojedinaca ili skupina. Virtualno zlostavljanje uporaba je elektroničkih medija za prijetnje, ponižavanje ili sramoćenje druge osobe
- Uznemiravanje često uključuje maltretiranje ljudi zbog onoga što jesu – zbog njihova spola ili rase, i slično. Devet zaštićenih karakteristika popisano je u **Uvodu**
- Zlostavljanje je često zloporaba moći. Drugi strojar koji kritizira kadeta koji čisti toalet očito je prešao granicu

- Oba ponašanja obično uključuju uporno maltretiranje pojedinaca, često stavljanjem trivijalnih prigovora na njihov učinak. Upornost je važna karakteristika uznemiravanja i zlostavljanja. Netko može pokatkad izgubiti živce, što je neugodno ali se može tolerirati, osobito ako se taj pojedinac ispriča kad se smiri, ali ponavljana zajedljivost, omalovažavanje i grdnje nisu prihvatljivi
  - Uznemiravanje i zlostavljanje mogu obuhvatiti javno poniženje. Agresivni komentari i način govora koje je koristio drugi strojar prema onom kadetu pogoršani su nazočnošću jednog od kadetovih kolega. Biti kritiziran u javnosti pridodaje osjećaju poniženja i jedan je od razloga što kadet hoće dati otkaz
  - Oni koji uznemiravaju i zlostavljaju druge često daju uvredljive i neprijateljske opaske o njihovim osobnostima ili rasi ili spolu
  - Prigovori na učinak često su temeljem zlostavljačkog ponašanja. Osoba koju zlostavljaju može na kraju pomisliti da ništa ne umije uraditi kako treba
  - Ponašanje koje se nekima može činiti prihvatljivo – kao dodirivanje grudi one časnice, na primjer – može zapravo biti kazneno djelo, u ovom slučaju napad
  - To ne mora biti nadređena osoba koja zlostavlja podređenu, ili jedna nacionalnost koja zlostavlja drugu, ili muškarac koji zlostavlja ženu. Bilo je mnogo slučajeva gdje je rukovodioca zlostavljalo njegovo osoblje, ili gdje su se ljudi sličnog ranga udružili protiv pojedinca. Osobito se virtualno zlostavljanje često događa unutar skupine jednakih
  - Svaki oblik maltretiranja, bilo verbalni ili fizički
- 2. Tko odlučuje je li određeno ponašanje zlostavljanje ili ne?**
- Odlučuje osoba koja ga trpi. Ovo je važno načelo jer niječe počiniteljevo opravdanje kako je ,to bila samo šala'. Šala nije šala ako je slušatelj nalazi neprijatnom. Sjetite se onog strojara u videozapisu čija je kćer imala posao na kopnu. Ona je patila zbog istog ponašanja kakvo je on pokazao na brodu: onog za što je on mislio da je ,samo malo zabave'
- 3. Što može učiniti osoba koju zlostavljaju ili uznemiravaju?**
- Podnijeti ostavku, kao što je onaj kadet iz videozapisa u napasti da učini. Naglasite kako to, na ovom brodu i u vašoj tvrtki, nije ni neophodno niti poželjno. Zapravo, to je posve suprotno načinu na koji tvrtka hoće da se te situacije rješavaju
  - Izravno se suprotstaviti zlostavljaču. Podsjetite ih kako su ona dva mornara u videozapisu riješila vlastite različitosti kratkim

	<p>razgovorom i rukovanjem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prijaviti problem. Naglasite da će se, ako itko na brodu bude to morao učiniti, problem rješavati temeljito, profesionalno i u povjerenju. Podsjetite kako je zapovjednik iz videozapisa riješio pritužbu one časnice</li> </ul>
<p><b>Sažetak</b> 5 minuta</p>	<p><b>Naglasite sljedeće:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uznemiravanje i zlostavljanje su neprihvatljivi i neće se tolerirati</li> <li>• ta ponašanja mogu se i trebaju prijaviti, a tvrtka za to ima proceduru koja je razmotrena i dogovorena sa zastupnicima zaposlenika i pomorskim sindikatima. Ta procedura pomno će slijediti načela izložena u ETF - ECSA Smjernicama o eliminiranju uznemiravanja i zlostavljanja na radnom mjestu</li> <li>• tvrtka će poduzeti akciju: problem će biti temeljito istražen; postoje procedure za postupanje s onima koji zlostavljaju ili uznemiravaju druge; osoba koja je zlostavljana dobit će potporu</li> <li>• žene pomorci, kojih je još uvijek mali broj, suočavaju se s osobitim izazovima, ali njihova prava u potpunosti su zaštićena</li> </ul> <p><b>Razdijelite usmjerene napomene ili potaknite polaznike da ih pročitaju na računalu.</b></p>

# USMJERENE NAPOMENE 1: ZA ONE KOJI OSJEĆAJU DA SU ZLOSTAVLJANI ILI UZNEMIRAVANI

---

## Jeste li uznemiravani ili zlostavljani? Ima li razlike?

Posljedice su veoma slične, ali postoje male razlike u njihovim definicijama.

- **Uznemiravanje** uključuje svako nedobrodošlo i neprikladno ponašanje koje, namjerno ili nenamjerno, stvara osjećanja nemira, poniženja, stida, zastrašenosti ili nelagode kod osobe koja ga trpi. Uznemiravanje se temelji na onome tko ili što jeste, kako je definirano u devet zaštićenih karakteristika
- **Zlostavljanje** je oblik uznemiravanja u kome skupina ljudi ili pojedinac može postati uplašen ili zastrašen zbog negativnog ili neprijateljskog ponašanja druge skupine ljudi ili drugog pojedinca. Zlostavljanje često obuhvaća zlorabu moći ili položaja. Zlostavljači maltretiraju ljude – bili oni podređeni, nadređeni ili istog ranga - koje vide kao slabije od sebe. Često je uporno i nepredvidivo. Može biti osvetničko, okrutno ili zlonamjerno

## Tko odlučuje događa li se uznemiravanje ili zlostavljanje?

Važno je naglasiti kako je to osoba koja ga trpi. Ako ponašanje neke osobe nalazite uvredljivim ili neprijatnim ili prijetećim, onda jeste uznemiravani ili zlostavljani, ma što ta osoba mislila. Treba naglasiti da zlostavljač ne mora biti netko krupne fizičke građe tko viče ili se ruga. Oni mogu biti sitnijeg ili slabijeg stasa, ali unatoč tome čine živote drugih ljudi bijednima kroz vlastite neugodne riječi ili djela. Zlostavljanje može biti suptilan i podmukao proces koji dovodi žrtvu do sumnje u vlastito rasuđivanje i do mišljenja da je ona ta koja je u krivu.

## Što rade oni koji uznemiravaju druge?

- Koriste aluzije, ismijavanje, nepristojne, seksističke ili homofobne šale ili opaske
- Koriste šale ili opaske o rasi ili dobi
- Kombiniraju kritike s bilo kakvim pominjanjima etničkih ili religijskih okolnosti neke osobe
- Koriste neprijatne riječi za osobu s invalidnošću ili joj se rugaju
- Komentiraju fizički izgled ili karakter neke osobe na način koji uzrokuje stid ili tjeskobu



- Upućuju ili šalju neželjene, seksualno sugestivne, neprijateljske ili osobno nametljive telefonske pozive, e-poštu, faksove ili pisma
- Koriste društvene mreže za prijete, klevete ili negativne opise nekog pojedinca
- Postavljaju nametljiva ili uporna pitanja o bračnom stanju, osobnom životu, seksualnim interesovanjima ili orijentaciji neke osobe
- Postavljaju nametljiva ili uporna pitanja o rasnom ili etničkom podrijetlu neke osobe, uključujući njezinu kulturu ili religiju
- Prave nedobrodošla ili prijeteća seksualna prilaženja ili ponavljane zahtjeve za sastanke
- Nagovještavaju da seksualne usluge mogu unaprijediti karijeru neke osobe ili da nenuđenje istih može nepovoljno utjecati na njezinu karijeru

### Što rade zlostavljači?

- Prave verbalne ili fizičke prijete ili maltretiranje
- Viču ili psuju osoblje ili kolege, bilo javno ili nasamo
- Koriste osobne uvrede
- Omalovažavaju ili se izruguju ljudima ili njihovim sposobnostima, bilo nasamo ili pred drugima
- Šire zlonamjerne glasine
- Padaju u iznenadni bijes na nekog pojedinca ili skupinu, često zbog trivijalnih razloga
- Podvrgavaju neku osobu nepotrebno prekomjernom ili tlačiteljskom nadzoru, prateći sve što ona radi ili pretjerano kritizirajući manje stvari
- Postavljaju nerazumne zahtjeve osoblju ili kolegama
- Daju nekvalificirane ili ponižavajuće zadatke koji su neprikladni za određeno radno mjesto
- Oduzimaju područja odgovornosti od pojedinca bez opravdanog razloga
- Ignoriraju ili isključuju pojedinca iz društvenih događaja, sastanaka tima, diskusija i kolektivnih odluka i planiranja
- Iznose prijete ili neprikladne komentare o izgledima karijere, sigurnosti posla ili izvješćima o ocjenjivanju učinka
- Uporni su. Zlostavljanje je obrazac ponavljano neugodnog ponašanja
- Maltretiraju pojedince nasamo, kad nema svjedoka
- Koriste zajedljivost i 'šale' koje nisu smiješne
- Kažu vam, kad se žalite, da je to što oni rade normalno i da je krivnja vaša. Možda koriste fraze kao što je *'Zar ne znaš primiti šalu?'* ili *'Ne hvataj se u kolo ako ne znaš igrati!'*
- Izvode 'praktične šale' koje nisu smiješne
- Koriste fizičko zastrašivanje – stoje veoma blizu vas, nadnose se nad vas, pokazuju prstom na agresivan način

- Koriste manje fizičko nasilje kao što je guranje ljudi ili otimanje alata iz njihovih ruku

Radi li itko bilo koju od ovih stvari vama?

## Kako se ljudi osjećaju zbog zlostavljanja?

Mogu se osjećati:

- zarobljeno
- puni bijesa
- izolirano
- iznevjereno
- bezvrijedno
- kao da je to njihova krivnja
- demotivirano
- potišteno
- nemoćno
- željeli bi dati otkaz

Tretiraju li vas ikad na način zbog kojeg se osjećate ovako?

## Zapamtite!

- Krivnja nije vaša. Zlostavljač je taj kojeg treba kriviti
- Ne morate to podnositi. Odjeljak ovog vodiča nazvan **Ako ste uznemiravani ili zlostavljani** sadrži prijedloge što da učinite
- Ako zlostavljanje utječe na vaše zdravlje, obvezno zatražite savjet liječnika

## Problemi koji uključuju zapovjednika

Ako zapovjednik odbije da uzme vašu pritužbu ozbiljno ili, još gore, ako je zapovjednik osoba koja vas zlostavlja, onda postaje veoma teško ili čak nemoguće primijeniti gornje savjete o traženju pomoći i prijavljivanju zlostavljanja.

## Što trebate učiniti?

Polazna točka je, ponovno, da pročitate proceduru za uznemiravanje i zlostavljanje ili, ako ona ne postoji, opću žalbenu proceduru vaše tvrtke, kako biste saznali koga trebate kontaktirati.

U mnogim tvrtkama postoje određeni pojedinci u uredu na kopnu koji su imenovani i osposobljeni za rješavanje pritužbi na uznemiravanje i zlostavljanje. Ako to nije slučaj u vašoj tvrtki, a nema specifičnih smjernica u proceduri, vlastitu pritužbu trebate što je

prije moguće uputiti, ili verbalno ili u pisanom obliku, osobi najvišeg ranga s kojom ste u stanju stupiti u kontakt u kadrovskom odjelu vaše tvrtke.

Još je važnije u tim veoma teškim okolnostima voditi evidenciju onoga što se desilo, kako biste koliko god je moguće imali sređene činjenice.

Prijavlivanje ponašanja zapovjednika vašeg broda doista zahtjeva hrabrost. Međutim, možete biti sigurni da će rukovodioci na kopnu uzeti vašu pritužbu veoma ozbiljno. Pored moralnih pitanja, postoje i snažni poslovni i pravni razlozi za to. Zlostavljačka kultura na mostu ugrožava sigurnost i utječe na timski rad. Tvrtke su veoma dobro upoznate s mogućim financijskim implikacijama i negativnim publicitetom koji slijede ako ih proglase krivim za uznemiravanje i zlostavljanje.

## **Posljedice uznemiravanja i zlostavljanja**

### **Za pojedinca**

Ljudi idu na pučinu da zarade za život, uzdržavaju sebe i vlastite obitelji i izgrade karijeru koja je zanimljiva, svrsishodna i ugodna. Uznemiravanje i zlostavljanje brzo pokvare radni život pojedinca i učine ga nepodnošljivim. Uzrokuju stres, gubitak samopoštovanja i samopouzdanja, te mogu dovesti do depresije i živčanog sloma. Zlostavljana osoba teži povlačenju. Zlostavljanje smanjuje njezin osjećaj privrženosti vlastitom brodu.

### **Za brod**

Siguran i učinkovit rad brodova ovisi o sposobnosti profesionalnih pomoraca da skladno surađuju i rade skupa. Dobar timski rad ovisi o uzajamnom poštivanju, o povjerenju i o spremnosti svih na brodu da daju sve od sebe. Zlostavljanje i uznemiravanje truje odnose između pojedinaca, šteti timskom radu i odvraća one koji su zlostavljani ili uznemiravani od ulaganja bilo kakvih napora u vlastiti rad.

### **Za tvrtku**

Pored etičkih razloga, krajnji rezultat je da su uznemiravanje i zlostavljanje loši za poslovanje. Smanjen radni učinak, izostanci i ostavke, mogućnost pravnog postupka i negativnog publiciteta: sve to ima značajnog utjecaja na troškove. U mnogim slučajevima zlostavljana osoba identificira zlostavljača kao zastupnika tvrtke, što dodatno pogoršava odnose i vodi do većeg sukoba.

### **Nema izlike**

Kad su okrivljeni, mnogi od onih koji zlostavljaju druge izmišljaju raznovrsne izlike za vlastito ponašanje. Nijedna od njih nije opravdana. Evo nekoliko čestih izlika, skupa s predloženim odgovorima:

**„Pomorstvo je težak posao, pa moraš očekivati određeni težak tretman.”**

„Da, to može biti težak posao. Ali izbor da drugima zagorčavaš život samo pridodaje zahtjevima, izazovima i povremenim opasnostima pomorskog života.”

**„Svatko u početku prolazi kroz takve stvari. To je jedna vrsta inicijacije.”**

„Ma, zbilja? Pomorstvo je profesionalno radno mjesto. Nisam mislio/mislila da pristupam tajnom društvu.”

**„Tako su mene tretirali kad sam otišao/otišla na pučinu.”**

„I jesi li uživao/uživala da te zlostavljaju? Zašto drugima prosljeđivati vlastita neugodna iskustva? Uostalom, stvari se mijenjaju i poboljšavaju, čak i na pučini. Nitko više ne hoda po dasci. A sad i zlostavljanje izlazi iz mode.”

**„Nemam vremena biti ljubazan/ljubazna.”**

„Ne tražim da budeš ljubazan/ljubazna. Tražim da budeš profesionalan/profesionalna. To uključuje tretiranje ljudi s poštivanjem.”

**„U mom kraju svi se tako ponašamo. Nama to ne smeta.”**

„Nije stvar u tome kako ti vidiš vlastito ponašanje. Važan je učinak na druge ljude. A različiti ljudi imaju različite osjetljivosti.”

**„Zar ne znaju primiti šalu?”**

„Šala je šala samo ako je osoba koja je sluša ne nalazi neprijatnom.”

**„Nitko drugi se ne žali.”**

„Činjenica da ljudi biraju podnositi neprijatno ponašanje ne znači da je to u redu.”

**„Ti si prosto preosjetljiv/preosjetljiva.”**

„Zbilja? Ignoriraš to da u različitim kulturama različiti vidovi ponašanja mogu uzrokovati krajnju uvredu.”

**„Žene ne pripadaju na pučinu.”**

„Onda bolje reci tvrtki da se ne slažeš s njezinom politikom zapošljavanja. Žene pripadaju svuda gdje mogu obavljati dobar rad.”

## **Ako ste uznemiravani ili zlostavljani**

Kad ste suočeni s bilo kakvom vrstom neprihvatljiva ponašanja, uključujući uznemiravanje i zlostavljanje, postoje samo tri stvari koje možete učiniti:

- 1. Ništa.** Ovo je loša ideja. Nećete se navići da vas tako tretiraju (a i zašto biste trebali?) i vjerojatno će postati još gore
- 2. Ubijediti sebe da je to sve dio posla.** Nije. Pogledajte odjeljak **Nema izlike** u ovom vodiču

**3. Izmijeniti vlastitu situaciju.** Osjećate li da biste željeli dati otkaz? Zašto biste trebali? Vi niste krivi za tu situaciju. Što onda možete učiniti da zlostavljanje ili uznemiravanje prestane?

- Izravno se suprotstaviti zlostavljaču. Ako se situacija može riješiti neformalno kroz nekoliko riječi, utoliko bolje. Nastojte da uvijek prikazujete sebe na samopouzdan način. Ako zlostavljač osjeti vašu snagu, vjerojatno će smanjiti intenzitet vlastitih djela
- Zatražite pomoć i potporu od jednog ili više prijatelja
- Ali ako ove akcije ne uspiju, prijavite zlostavljačevo ponašanje

Ne morate uraditi sve od ovoga. Možete započeti razgovorom s prijateljima ili ići ravno na formalno prijavljivanje onoga što se događa.

Postoji jedan opći savjet koji važi za sve ove akcije:

**Vodite evidenciju!** Uznemiravanje i zlostavljanje uporni su obrasci ponašanja. Kad prvi put shvatite da vas sustavno maltretiraju, počnite voditi zabilježbe gdje i kad se to zbiva, što se događa, što je koja strana rekla i kako ste se osjećali. Pribilježite imena eventualnih svjedoka. Također obvezno vodite evidenciju eventualne neprijatne e-pošte, tekstnih poruka ili poruka na društvenim mrežama. Ako odlučite podnijeti formalnu prijavu nečijeg ponašanja, ta evidencija znatno će olakšati dokazivanje onog što imate reći.

### **Izravno suprotstavljanje zlostavljaču**

Ovo nije lako, osobito ako je zlostavljač nadređen vama. Morate izbjegavati reagirati ili pasivno (popuštanjem) ili agresivno (vikanjem ili započinjenjem svađe). Evo nekoliko općih smjernica o tome kako da reagirate odlučno, što znači da budete veoma izravni i zadržite kontrolu nad sobom.

- **Pozitivno mišljenje.** Pravi mentalni stav veoma je važan. Znatiželja pomaže. Pomislite u sebi *„O čemu se radi u ovom ponašanju?“* To pomaže da se distancirate od onog što se događa
- **Govor tijela.** Duboko udahnite, pa izdahnite. To opušta mišiće koje napinjemo kad se hoćemo sukobiti. Uvijek imajte otvoreno držanje tijela koje nije prijeteće
- **Zreli odgovori.** Recite kako njihovo ponašanje nalazite neprihvatljivim. Zlostavljači se često povuku od ljudi koji im se suprotstave. Pokažite da slušate i reagirate kao zrela osoba govoreći stvari kao *„Vidim da si ljut/ljuta“* ili *„Shvaćam da ti se ne sviđa to što sam uradio/uradila, ali molim te nemoj me psovati“*.
- **Način govora.** Koristite ozbiljan, ujednačen način govora. Ostanite mirni, ne vičite

- **Koristite izraz ,zlostavljač’.** Davanje točnog naziva ovom ponašanju snažno će pojasniti problem, te će počinitelj morati opravdati vlastita djela ili preispitati vlastito ponašanje
- **Ponavljajte ono što govorite.** Zlostavljači ne slušaju. Zato ponavljajte ono što ste rekli, jasno i čvrsto, dok god ne ostavi dojam
- **,Šale’.** Ne smijte se niti se osmijehujte. Na *,Zar ne znaš primiti šalu?’* reagirajte sa *,To je šala samo ako ja mislim da je smiješna. Ne mislim. Neprijatna je.’*
- **Objasnite kako se osjećate.** Recite nešto kao *,Kad višeš na mene počnem se ljutiti, a to ne pomaže nijednom/nijednoj od nas.’*
- **Riječ upozorenja.** Pokatkad ćete možda shvatiti kako će se verbalno maltretiranje neizbježno pretvoriti u fizičko nasilje. To je točka za napuštanje pokušaja odlučnog ponašanja. Ako morate, vičite u pomoć te, ako je nasilje vjerojatno, bježite.

## Traženje pomoći i potpore

Jedna od mnogih neugodnih posljedica zlostavljanja osjećaj je izolacije. Podijelite problem s nekim na brodu kome vjerujete. U mnogim slučajevima otkrit ćete kako niste jedini izloženi zlostavljačevom ponašanju, a to može biti golemo olakšanje.

Pored toga, ako ste živčani ili neradi formalno prijaviti problem, možda ćete biti u stanju zamoliti prijatelja da vam u tome pomogne.

## Prijavljivanje zlostavljanja

Vrlo je vjerojatno da će postojati jedna osoba višeg ranga, bilo na brodu ili na kopnu, kojoj je dana specifična odgovornost slušanja pritužbi na uznemiravanje i zlostavljanje.

Kad podnosite formalnu pritužbu:

1. **Pripremite se.** Pročitajte proceduru za uznemiravanje i zlostavljanje vaše tvrtke, ako postoji, ili opću žalbenu proceduru, ako ne postoji. Uvjerite se kako ste identificirali odgovarajuću osobu kojoj se trebate obratiti. Sredite vlastite činjenice i imajte ih zapisane. Podsjetite se da vi niste krivi. Odlučite hoćete li da vam netko pravi društvo.
2. **Upozorite odgovornu osobu.** Ako je to zapovjednik, na primjer, zapamtite kako je on zauzeta osoba i nema pojma zašto hoćete razgovarati. Zato započnite govoreći nešto kao *,Imam nešto ozbiljno o čemu bih želio/željela razgovarati s vama, kapetane. Radije bih to učinio/učinila nasamo. Je li ovo dobar trenutak?’*

3. **Držite se činjenica.** Recite toj osobi što se dogodilo uz što više detalja. Nastojte izbjeći davanje općih opaski o zlostavljačevoj osobnosti (*'On je zli gad!'*). Prijavite što je on ili ona učinio/učinila (*'Kad sam jučer čistio/čistila toalete on je šutnuo kofu koju sam koristio/koristila i psovao me.'*)
4. **Očekujte da će vas ispitivati.** To ne znači da se neće vjerovati vašoj priči. Osoba koja dobije takvu prijavu ima dužnost istražiti je pravično i temeljito. Ona će vas ispitivati. Ona će ispitivati osobu koja vas je zlostavljala. A možda će također razgovarati i s drugim ljudima.
5. **Upitajte što će biti dalje.** Osobito je važno da znate na koji način se očekuje da radite sa zlostavljačem i dok se situacija istražuje i poslije toga, posebice ako je brod na pučini.

### Što ne predstavlja zlostavljanje ili uznemiravanje

Siguran rad broda posve se oslanja na ljude s različitim vještinama koji zajedno rade unutar definirane zapovjedne strukture. Ako vam se zapovjedi da izvršite zadatak, to nije uznemiravanje niti zlostavljanje, a brod i tvrtka imaju sva prava očekivati da svi članovi posade rade prema vlastitim najboljim sposobnostima. Čak ni zapovjedi dane oštro ili glasno nisu zlostavljanje sve dok ih ne prati bilo kakva osobna zloba ili uvreda.

Ako se dogodi bilo što od ovoga, vi niste zlostavljani niti uznemiravani:

- rekli su vam kako se izvršava određeni zadatak
- podsjetili su vas da vam je već objašnjeno kako se izvršava određeni zadatak
- upozorili su vas da ste nastavili loše izvršavati zadatak
- kratke, oštre naredbe koriste se u osobito prometnom vremenu ili u hitnim slučajevima
- kritiziraju vas zbog loše vanjštine, nemarnog stava ili odveć ležernog pristupa vašem radu
- podsjetili su vas da trebate raditi vlastiti dio posla i da ste dio tima

### Pitanja za one koji su možda zlostavljani

1. Jesu li vam dodjeljivali izvjesne zadatke ponavljano i češće nego vašim kolegama?
2. Jeste li vodili evidenciju takvih raspodjela rada?
3. Jesu li vam se obraćali na ponižavajući ili uvredljiv način, ili su vas dosljedno potkopavali, čak i oni podređeni vama?
4. Jeste li primali uznemirujuću e-poštu ili poruke na društvenim mrežama?
5. Jeste li ponavljano kritizirani pred vašim kolegama?
6. Osjećate li se isključeno ili ignorirano?
7. Jeste li izgubili vlastito samopoštovanje, ili energiju ili entuzijazam?
8. Znate li kome trebate iznijeti vlastite brige?

9. Imate li prijatelja ili kolegu koji je spreman praviti vam društvo kad budete podnosili vlastitu pritužbu?
10. Jeste li pročitali pravilnik vaše tvrtke o uznemiravanju i zlostavljanju?
11. Jeste li posvjedočili kad su drugi ljudi bili zlostavljani?

### **Pitanja za one koji su možda uznemiravani**

1. Je li vam itko prouzročio nemir, poniženje ili stid, čak i ako to nije shvaćao?
2. Jesu li vas ikad natjerali da se osjećate uplašeno ili zastrašeno?
3. Je li itko davao opaske o vašoj rasi, nacionalnosti, dobi ili religiji koje ste nalazili neprijatnim?
4. Je li itko davao opaske o vašem spolu ili spolnoj orijentaciji koje ste nalazili neprijatnim?
5. Je li itko davao opaske o vašem fizičkom izgledu koje ste nalazili neprijatnim?
6. Je li vam itko uporno postavljao pitanja osobne prirode, ili vas uporno zvaao na sastanak ili davao odveć prisne opaske?
7. Je li vam itko uporno stajao odveć blizu, ili vas neprikladno dodirivao?
8. Jeste li primali e-poštu, poruke na društvenim mrežama, telefonske pozive, faksove ili pisma koji su bili neprijatni ili osobno nametljivi?
9. Znate li kome trebate iznijeti vlastite brige?
10. Imate li prijatelja ili kolegu koji je spreman praviti vam društvo kad budete podnosili vlastitu pritužbu?
11. Jeste li pročitali pravilnik vaše tvrtke o uznemiravanju i zlostavljanju?



## USMJERENE NAPOMENE 2: ZA ONE KOJI MOŽDA ZLOSTAVLJAJU ILI UZNEMIRAVAJU DRUGE

---

### Zlostavljate li ili uznemiravate druge?

Vi **ne** zlostavljate niti uznemiravate druge ako izdajete zapovjedi na jasan, izravan način i razgovjetno im dajete do znanja što se očekuje. Niste zlostavljač ako se držite operativnih rutina i stegovnih procedura. Niste zlostavljač ako je ono što govorite ili radite za dobro broda i posade kao cjeline. Niste zlostavljač ako očekujete visoke profesionalne standarde i pravično dodjeljujete posao.

Međutim, neki ljudi ne shvaćaju učinak koji njihovo ponašanje ima na druge. Oni misle kako je njihov način upravljanja jednostavno robustan i kako ljudi trebaju naučiti da to podnose. Oni ,ne mogu podnijeti budale'. Misle kako oni koji idu na pučinu trebaju očekivati malo grubog tretmana. Postoji važna razlika između zlostavljača i ,čvrste ali pravične' osobe.

Međutim, mora se zapamtiti kako ne ide svo zlostavljanje ni uznemiravanje sa više razine prema dolje. Posve je moguće da bilo koji član posade učini život nepodnošljivim nekom kolegi.

Pročitajte sljedeći popis ponašanja koja opisuju što čine oni koji uznemiravaju i zlostavljaju druge. Radite li bilo koju od tih stvari? Ako je odgovor ,da' onda je posve vjerojatno da ste krivi za uznemiravanje ili zlostavljanje ili oboje. Osobito razmislite je li vaše ponašanje uporno. Povremena eksplozija skoro je dopustiva, ali dosljedna uporaba popisanih ponašanja snažan je signal da trebate promijeniti način na koji se odnosite prema drugim ljudima.

### Što rade oni koji uznemiravaju druge?

- Uzrokuju da drugi ljudi osjećaju nemir, stid ili poniženje
- Uzrokuju da se drugi ljudi osjećaju uplašeno ili zastrašeno
- Pokazuju ili prometuju neprijatnim ili sugestivnim materijalom
- Koriste aluzije, ismijavanje, nepristojne, seksističke ili homofobne šale ili opaske
- Kombiniraju kritike s opaskama o rasi, religiji ili nacionalnosti neke osobe
- Koriste neprijatne riječi za osobu s invalidnošću ili joj se rugaju
- Komentiraju fizički izgled neke osobe na način koji uzrokuje stid ili tjeskobu
- Upućuju ili šalju neželjene, seksualno sugestivne, neprijateljske ili osobno nametljive telefonske pozive, e-poštu, faksove ili pisma

- Šalju štetne poruke, ili objavljuju štetne opaske ili nepovoljno komentiraju nekog pojedinca na mjestima društvenih mreža
- Postavljaju neopravdana, nametljiva ili uporna pitanja o bračnom stanju, osobnom životu, seksualnim interesovanjima ili orijentaciji neke osobe
- Postavljaju neopravdana, nametljiva ili uporna pitanja o rasnom ili etničkom podrijetlu neke osobe, uključujući njezinu kulturu ili religiju
- Prave nedobrodošla ili prijeteca seksualna prilaženja ili ponavljane zahtjeve za sastanke
- Nagovještavaju da seksualne usluge mogu unaprijediti karijeru neke osobe ili da nenuđenje istih može nepovoljno utjecati na njezinu karijeru

### Što rade zlostavljači?

- Prave verbalne ili fizičke prijetnje ili maltretiranje
- Viču ili psuju osoblje ili kolege, bilo javno ili nasamo
- Daju pogrdne ili stereotipne izjave ili opaske
- Koriste osobne uvrede
- Omalovažavaju ili se izruguju nekoj osobi, uključujući ljude istog ili višeg ranga, bilo nasamo ili pred drugima
- Šire zlonamjerne glasine o nekome
- Gube živce, često zbog trivijalnih razloga
- Prekomjerno nadziru nekoga, prateći ga odveć pomno ili pretjerano kritizirajući manje stvari
- Uporno ili neopravdano kritiziraju
- Postavljaju nerazumne zahtjeve
- Daju nekvalificirane ili ponižavajuće zadatke koji su neprikladni za određeno radno mjesto
- Oduzimaju područja odgovornosti od pojedinca bez opravdanog razloga
- Ignoriraju ili isključuju pojedinca iz, na primjer, društvenih događaja, sastanaka tima, diskusija i kolektivnih odluka ili planiranja
- Iznose prijetnje ili neprikladne komentare o izgledima karijere, sigurnosti posla ili izvješćima o ocjenjivanju učinka
- Uporni su. Zlostavljanje je obrazac neugodnog ponašanja
- Ponižavaju ljude u javnosti; pokatkad pred onima koji su im podređeni
- Maltretiraju pojedince nasamo, kad nema svjedoka u blizini
- Koriste zajedljivost i ‚šale‘ koje nisu smiješne
- Govore kako je njihovo ponašanje normalno i kako je krivnja one druge osobe što to ne shvaća
- Izvode ‚praktične šale‘ koje nisu smiješne
- Koriste fizičko zastrašivanje – stoje veoma blizu neke osobe, ili točno iznad neke osobe, ili agresivno pokazuju prstom
- Koriste manje fizičko nasilje – guraju ljude, otimaju im alat iz ruku – i pretvaraju se kako je to normalno ponašanje

Radite li drugim ljudima bilo koju od tih stvari?

### **Zapamtite!**

Nije vaša odluka da li određeni način ponašanja predstavlja uznemiravanje ili zlostavljanje. Opažanje osobe koja to trpi ono je što se računa.

## **Razbijanje navike**

Manjina onih koji zlostavljaju ima ozbiljnu manu osobnosti, te će samo opsežna stručna pomoć promijeniti njihovo ponašanje. To je možda čak igralo neku ulogu u napredovanju njihove karijere. Ali za većinu, zlostavljanje je loša navika koju mogu naučiti da razbiju. Ono je pomalo kao pušenje: znaju da trebaju prestati, ali ne znaju kako.

Ako ste u toj kategoriji, evo nekih prijedloga:

### **Sustavi i procedure**

Nepravična dodjela rada čest je simptom zlostavljanja. Pojedincima se daje previše posla, ili puno trivijalnih zadataka ispod njihove profesionalne kompetencije ili više od njihovog pravičnog udjela u nepopularnim, prljavim poslovima. Možda će im čak biti podmetnuto da podbace kroz davanje zadataka koji su izvan njihove moći.

To može prosto biti loše upravljanje, a ne namjerno zlostavljanje. Stoga je prvi korak uvjeriti se kako postoji učinkovit, transparentan sustav za dodjelu posla, tako da svatko može vidjeti da nema protekcije i da nitko nije maltretiran.

### **Ponašanje**

Na poslu može biti puno pritiska, a to može uzrokovati da zlostavljamo vlastite kolege. Rješenje je postati mnogo svjesniji razloga zašto se ponašamo onako kako se ponašamo. Osobito trebamo biti svjesni sljedećeg:

- **Okidači.** Sve emocije pokreće nešto, a način na koji se osjećate kad počinjete zlostavljati nekoga nije iznimka. Postajete li takvi u određeno vrijeme? Maltretirate li određene pojedince ili vrste ljudi? Pokreću li vas određene situacije? Budite svjesni da okidač ne mora biti neposredan. Ako, na primjer, imate težak sastanak sa zapovjednikom, budite svjesni kako se zbog toga osjećate da ne biste maltretirali nekoga kasnije u smjeni da biste se vi osjećali bolje.

Ako imate sreće, možete izbjeći neke od okidača zlostavljačkog ponašanja. Čak i ako ih ne možete izbjeći, možete ih prepoznati unaprijed i odlučiti da drugačije reagirate na njih.

- **Pozitivno mišljenje.** Kad budete znali što pokreće vaše ponašanje, moći ćete početi svjesno razmišljati o njemu i izmijeniti negativnu reakciju u pozitivnu. Tako, na primjer, ako vidite urađeni posao koji ne odgovara standardu, izbjegavajte misliti *,Samo da mi taj idiot padne šaka!'* Umjesto toga, pokušajte sebi reći *,Kako mogu pomoći tom momku da nauči ovo raditi kako treba?'*
- **Signali uzbuđenosti.** Zlostavljanje je agresivno ponašanje. Evolucija je programirala naša tijela da se pripreme za agresiju kako bismo mogli učinkovito reagirati kad budemo napadnuti. Srčani ritam nam se povećava. Krvni tlak nam raste. Adrenalin počinje teći. Lako je prepoznati da vam se ovo događa. Kad to prepoznate, duboko udahnite, recite sebi da se smirite i sve ove automatske pripreme poći će u suprotnom smjeru.
- **Suosjećanje.** Razmislite o učinku koji možda imate na druge. Pogledajte stvari njihovim očima. Ne stojte odveć blizu ljudima, zbog toga se osjećaju ugroženo. Ne buljite u njih tako da im postane neugodno. Ne koristite vlastiti prst kao pokazivač pred njihovim nosom. Ako kleče ili sjede, ne nadnosite se nad njih, spustite se na njihovu razinu. Ma koliko se možda osjećali razdraženo ili frustrirano, nastojte veoma ustrajno da vam se to ne pokaže na licu.

### **Zlostavljači, oprez!**

Zlostavljanje i uznemiravanje drugih ozbiljan je prekršaj. Oni koji su zlostavljani potiču se da prijave ono što im se događa. Sve takve prijave bit će energično i temeljito istražene. Ako pritužba nije zlonamjerna, tvrtka će poduzeti akciju te će, ako je to prikladno, pokrenuti stegovnu proceduru. Ona slijedi načela izložena u ETF - ECSA Smjernicama o eliminiranju uznemiravanja i zlostavljanja na radnom mjestu. U nekim slučajevima može se očekivati otpust s broda; u drugima, pravni postupak.

### **Pitanja za one koji su možda zlostavljači**

1. Mislite li kako je vaš način da se posao uradi uvijek onaj pravi?
2. Jeste li dodijelili posao određenom pojedincu kao oblik stegovne mjere?
3. Ako jeste, da li ste to učinili ponavljano ili preko svake mjere?
4. Jeste li pokušali ponuditi konstruktivnu kritiku ili ste ponudili pomoći im da bolje razumiju vlastite dužnosti?
5. Biste li opisali vlastiti način upravljanja kao ,robustan'?
6. Ako biste, jeste li sigurni da ste ,čvrsti ali pravični'?
7. Možete li biti opisani kao ,tiranin koji sve mora kontrolirati'?
8. Podižete li redovito glas na druge djelatnike?
9. Opravdavate li vlastita djela prema podređenima prisjećanjem kako ste vi imali takav tretman u početku vlastite karijere?
10. Jeste li se s drugima udružili protiv nekoga?
11. Jeste li slali e-poštu ili poruke na društvenim mrežama koje bi se mogle smatrati neprijatnim ili uznemirujućim?

12. Jeste li pročitali pravilnik vaše tvrtke o uznemiravanju i zlostavljanju?

### **Pitanja za one koji možda uznemiravaju druge**

1. Jeste li kombinirali vlastite kritike nekog pojedinca s bilo kakvim pominjanjima njegovog spola, rase, dobi, spolne orijentacije, religije ili nacionalnosti?
2. Imate li problema s tim što na vašem brodu rade žene?
3. Jeste li uporno zvali nekoga na sastanak ili neprikladno dodirivali nekoga?
4. Zna li da se hvatanje nekoga smatra napadom, te je stoga kazneno djelo?
5. Jeste li slali e-poštu ili koristili mjesta društvenih mreža da uzrokuje stid ili poniženje kod nekog?
6. Jeste li se opravdavali sami sebi kako su vaša djela bila ,samo šala' ili ,ono što svi rade'?
7. Jeste li pokazivali ili prometovali bilo kakvim materijalom koji bi neka osoba mogla naći neprijatnim, sugestivnim, homofobnim ili rasističkim?
8. Jeste li davali komentare o nečijem fizičkom izgledu, dobi ili postojanju invalidnosti?
9. Jeste li pročitali pravilnik vaše tvrtke o uznemiravanju i zlostavljanju?

## USMJERENE NAPOMENE 3: ZA VIŠE ČASNIKE

---

### Moguće posljedice uznemiravanja i zlostavljanja

U nekim okolnostima formalne prijave uznemiravanja i zlostavljanja mogu se činiti kao iritacija ili čak nepoštivanje. Kako, na primjer, zapovjednik treba protumačiti pritužbu šesnaestogodišnjeg kadeta da ga zlostavlja drugi strojar?

Pitanje koje viši časnici trebaju postaviti sebi u takvim situacijama je bi li radije istražili pritužbu kako treba i riješili problem, ili bi više voljeli rješavanje situacije pravnim postupkom – što je proces u kojem će ih skoro sigurno saslušavati odvjetnik podnositelja pritužbe i u kojem bi se mogao razotkriti njihov neuspjeh kao rukovodilaca pred njihovim kolegama, njihovom tvrtkom te, u nekim prigodama, pred širom javnošću.

Brodarske tvrtke moraju opstati i napredovati na tržištu koje je uvijek veoma natjecateljsko, s velikim pritiskom na troškove. Kako bi to učinile, one trebaju brodove koji rade učinkovito. Postojanje zlostavljača na brodu otežava postizanje toga. Pored toga, dobre pomorce teško je naći i skupo ih je osposobiti. Izlagati se riziku od gubljenja pomoraca koji odlaze kod konkurenata, ili čak napuštaju cijelu industriju zbog načina na koji su tretirani, nema smisla, ni moralnog niti ekonomskog.

U manjini slučajeva oni koji uznemiravaju ili zlostavljaju rade to namjerno, i uživaju u tome. Izvjesna istraživanja pokazuju kako postoji značajno preklapanje zlostavljačkog ponašanja i psihopatskog ponašanja. Međutim, u većini slučajeva takva djela vrše se nehotice i rezultiraju iz zastarjelih načina upravljanja. Stoga bi usvojenje načina upravljanja koji ne uključuju agresivna niti zastrašujuća ponašanja dalo važan doprinos eliminiranju tog problema.

### Stvaranje prave klime

Prevenција je uvijek bolja od lijeka. Uznemiravanje i zlostavljanje neugodne su, razorne vrste ponašanja. Pored moralnih pitanja i posljedica koje imaju na pojedince, one štete učinkovito i sigurno radu broda. Što mogu viši časnici učiniti da spriječe ovu vrstu ponašanja? Evo nekih prijedloga:

- 1. Budite svjesni mogućih problema.** Suvremeno upravljanje prepoznaje kako ljudi iz različitih kultura imaju različite osjetljivosti, a oni na višim položajima trebaju biti svjesni zaposlenika koji su manje u stanju zauzeti se za sebe. Ljudi često nađu da ih maltretiraju jer se izdvajaju iz gomile. Uklapa li se itko od članova posade u taj profil – usamljena žena, netko iz druge rasne skupine, ortodokсни Židov, na primjer? Ima li na brodu osobito neiskusnih pojedinaca? Ima li časnika koji nisu ranije radili s određenim rasnim skupinama na vašem

brodu? Ima li ičega u vijestima što bi moglo uzrokovati da ljudi budu maltretirani?

2. **Pravilnik i procedure.** Je li pravilnik tvrtke o uznemiravanju i zlostavljanju jasan? Je li prenijet svima na brodu? Jesu li svi na brodu razumjeli da mogu prijaviti uznemiravanje i zlostavljanje, u povjerenju, i da će njihove pritužbe biti istražene i akcija poduzeta? Znaju li kome trebaju prijaviti incidente zlostavljanja?
3. **Sustavi.** Nepravična dodjela rada veoma je čest simptom uznemiravanja i zlostavljanja. Ljudima se daje više od njihovog pravičnog udjela u neugodnim poslovima, ili trivijalni rad ispod njihove profesionalne kompetencije, ili im se niječe pristup zanimljivom poslu koji će im pomoći da razviju i unaprijede vlastite karijere, ili im se jednostavno daje više posla nego što mogu uraditi.  
Postoje li jasne definicije uloga i odgovornosti na vašem brodu? Imate li jasne radne procedure i da li se one slijede? Postoje li pravični i transparentni sustavi za raspodjelu posla?
4. **Rano upozorenje.** Je li onima koji su odgovorni za rješavanje ovih situacija jasno:
  - **Što tražiti?** Djelomice ovo je slučaj gdje treba biti svjestan neformalnih znakova zatrovanog ozračja, kao što su ljudi koji se čine potištenima ili su neradi komunicirati.  
Pored toga, ono što se često događa kad su ljudi zlostavljani je da se njihov radni učinak pogoršava. Postoji očita opasnost da se to može protumačiti kao stegovni problem, osobito ako je zlostavljač u poziciji da podupre to tumačenje. Veoma je važno za svaku istragu slabog učinka saslušati obje strane priče i identificirati osnovne uzroke.
  - **Što učiniti?** Oni koji su zlostavljani ili uznemiravani često se osjećaju izolirano, nemoćno i neradi su vjerovati kako će prijavljivanje onog što se događa donijeti išta dobro. Teže identificirati zlostavljača s tvrtkom, i misle kako će podnošenje pritužbe pogoršati i ovako lošu situaciju. Stoga je veoma važno da viši članovi osoblja, kad naiđu na dokaze da se uznemiravanje ili zlostavljanje događa, budu u stanju pokazati kako točno znaju što trebaju uraditi i kako su posvećeni poduzimanju akcije.

## Rješavanje pritužbi

Evo nekoliko općih smjernica za rješavanje pritužbi na uznemiravanje i zlostavljanje. Procedura vaše tvrtke ili bilo koji nacionalni zakon prirodno imaju prednost nad ovim smjernicama u slučajevima gdje postoje značajne razlike između njih.

### Općenito

1. **Vaša procedura.** Mora vam biti posve jasno što je procedura vaše tvrtke za rješavanje prijave uznemiravanja i zlostavljanja i kako se ta procedura uklapa u općenitiju stegovnu proceduru. Osobito morate razumjeti:
  - granice vaših ovlasti

- je li osobi koja podnosi pritužbu i osobi protiv koje se pritužba podnosi dopušteno da im netko drugi pravi društvo u bilo kojoj istrazi i, ako jeste, koja je uloga tog pojedinca
  - da se rukovodstvo na kopnu obavještava o svim incidentima. Ako brod ima manji ukupan broj članova posade, savjetuje se da točka za kontakt na kopnu bude dostupna članovima posade za prijavljivanje svih incidenata
- 2. ETF - ECSA Smjernice o eliminiranju uznemiravanja i zlostavljanja na radnom mjestu.** Procedura vaše tvrtke pomno će slijediti načela izložena u tim smjernicama i naći ćete kako je korisno upoznati se s njima.
- 3. Osjetljivost.** U većini slučajeva morate biti pripremljeni za jake emocije. Osoba koja podnosi pritužbu bit će skoro sigurno uzrujana ili ljuta. Kad bude suočen s pritužbom, navodni zlostavljač bit će vrlo vjerojatno ljut i defanzivan. Zapamtite kako ljudi, kad su u emocionalnom stanju, ne slušaju i imaju poteškoće u racionalnom predstavljanju vlastitog slučaja. Treba vam puno strpljivosti da proniknete u situacije kao što je ova.

### Osoba koja podnosi pritužbu

- 1. Okolnosti.** Važno je osigurati privatnost i, koliko je moguće, umiriti tog pojedinca.
- 2. Objasniti proces.** Prije no što dođete do detalja pritužbe, objasnite osobi koja je podnosi kako:
  - morate postavljati pitanja i praviti bilješke. To ne znači da ne vjerujete njezinoj priči. Vaš cilj je pribaviti što je moguće detaljnije činjenice
  - kad budete saslušali optužbu i postavili pitanja kako biste se uvjerali da ste je u cijelosti razumjeli, razgovarat ćete s navodnim zlostavljačem te, ako bude prikladno, s drugim ljudima
  - do kojeg god zaključka da dođete, čak i ako odlučite kako nema dostatno dokaza za poduzimanje daljnje akcije, to se neće računati protiv podnositelja pritužbe
- 3. Pribavite činjenice.** Kako biste to učinili:
  - postavljajte otvorena pitanja kako biste potakli tu osobu da govori. Na primjer, *„Što se onda desilo?“*, *„Kako si reagirao/reagirala?“*, *„Gdje se to dogodilo?“*, *„Tko je još posvjedočio tome?“* Postavljajte zatvorena pitanja kako biste utvrdili važne informacije. Na primjer, *„Je li te dodirivao?“*
  - postavljajte pitanja kako biste provjerali vlastito razumijevanje. Na primjer, *„Hoćeš li reći da se to pogoršava?“*
  - rezimirajte kako biste se uvjerali da ste zbilja čuli ono što je rečeno
- 4. Ocrtajte naredne korake.** Kad vam bude jasno da razumijete pritužbu, objasnite tom pojedincu što će se sljedeće desiti te približno koliko će dugo trajati ostatak vaše istrage. Dok ona traje, zamolite tu osobu da nastoji održati što je moguće normalniji poslovni odnos s navodnim zlostavljačem. Također



morate jasno dati do znanja kako vam se svako dalje zlostavljanje i pokušaji prisiljavanja trebaju odmah prijaviti.

### Navodni zlostavljač

Ponovno, morate slijediti proceduru vaše tvrtke. Sve takve procedure temelje se na određenim načelima prirodne pravde, a osobito:

- pojedincima mora biti rečeno o prirodi slučaja protiv njih
- mora postojati temeljna, nepristrana istraga
- pojedincima se mora dati vremena i mogućnosti da odgovore na slučaj protiv njih
- mora im se omogućiti prilika da se ispričaju

Započnite davanjem navodnim zlostavljačima adekvatnog upozorenja o onome što se događa. To znači objašnjavanje, bez diskutiranja bilo kakvih detalja, kako je podnijeta pritužba i kako namjeravate to diskutirati s njima na sastanku koji će biti održan, recimo, na kraju njihove smjene. Objasnite kako će to biti formalni stegovni razgovor te im, ako procedura to dopušta, neki prijatelj može praviti društvo. Također je važno upozoriti navodne zlostavljače da prije sastanka ni sa kim ne diskutiraju o toj stvari, osim sa osobom koja će im praviti društvo.

Četiri je stadija stegovnog procesa:

#### 1. Istražite. U razgovoru:

- **Objasnite temeljna pravila.** Ukratko pređite svrhu razgovora, način na koji će biti proveden te ulogu koju očekujete da oni koji su nazočni igraju
- **Rezimirajte** činjenice onako kako ih vi vidite
- **Zatražite odgovor.** Koristite pitanja. Tragajte za detaljima. Slušajte. Provjerite vlastito razumijevanje i rezimirajte ono što je rečeno

#### 2. Provjerite činjenice. Možda ćete morati prekinuti sastanak u ovom trenutku kako biste mogli prikupiti dokaze od drugih ljudi.

#### 3. Poduzmite akciju. Kad budete sigurni kako imate jasnu, točnu sliku onoga što se desilo, provjerite granice vlastitih ovlasti, odlučite što trebate učiniti te objasnite to navodnom zlostavljaču.

Ako ste odlučili kako je pritužba opravdana onda, ako je ikako moguće, usaglasite činjenice s tim pojedincem. Ali zapamtite kako to nije pregovaranje. Odluka je vaša. Važno je da ta osoba razumije:

- akciju koju predlažete poduzeti
- vaše razloge da to uradite
- sva prava priziva i kako to poduzeti
- kako će od sada pa nadalje ponašanje te osobe biti praćeno
- u slučaju virtualnog zlostavljanja, naglasite kako je uporaba komunikacijske opreme tvrtke za takve svrhe ozbiljno kršenje kodeksa ponašanja tvrtke

Nastojte osigurati da nastavak poslovnog odnosa između tog pojedinca i osobe koja je podnijela pritužbu bude što mirniji obzirom na okolnosti.

#### 4. Praćenje.

- sastavite pisanu evidenciju onoga što ste uradili
- prenesite to osobi koja je podnijela pritužbu i svim ostalim prikladnim pojedincima, kao što je vaš ured na kopnu
- pratite akcije koje ste poduzeli

#### Pitanja koja će pomoći višim časnicima

1. Jesu li raspodjele rada za koje ste vi odgovorni jasno istaknute?
2. Jeste li u stanju prepoznati znake da se pojedinac osjeća potišteno, izolirano ili ranjivo?
3. Jeste li primijetili da se radni učinak bilo kojeg pojedinca pogoršao?
4. Biste li opisali vlastiti način upravljanja kao ‚robustan‘?
5. Ako biste, uključuje li to omalovažavanje napora nekog pojedinca ili ocrnjivanje njegovog karaktera?
6. Smatrate li kako neki u posadi imaju ‚problematican stav‘?
7. Ako smatrate, jeste li sigurni da je to značajno utjecalo na njihovu sposobnost izvršavanja vlastitih dužnosti?
8. Jeste li upoznati s devet zaštićenih karakteristika?
9. Jeste li u cijelosti upoznati s pravilnikom vaše tvrtke o uznemiravanju i zlostavljanju i ETF - ECSA Smjernicama o eliminiranju uznemiravanja i zlostavljanja na radnom mjestu?
10. Je li taj pravilnik široko poznat i dostupan svima na brodu?
11. Jeste li spremni odvojiti vrijeme i mjesto kako biste istraživali i rješavali pritužbe?

## USMJERENE NAPOMENE 4: PROMJENA U KULTURI

---

Ne tako davno, voziti automobil nakon nekoliko popijenih pića smatralo se nerazumnim, čak i ludim, ali to nije bilo društveno neprihvatljivo. Vožnja pod utjecajem alkohola bila je nešto za što su se ljudi nadali ,da će im proći', a njihovi prijatelji i kolege često su ih podupirali u tom gledištu. Više ne. Danas nisu samo zakonske kazne ono što navodi vozače da ostanu trijezni, već je to i neodobravanje onih koji ih poznaju. Slične promjene desile su se u pogledu pušenja, tretmana osoba s invaliditetom i stava prema istospolnim vezama. Tako će biti i sa zlostavljanjem i uznemiravanjem. Iako se ljudi često opiru promjeni, promjena je neizbježna. Eliminiranje zlostavljanja i uznemiravanja bit će promjena na bolje, na produktivnija i skladnija radna okruženja.

Zlostavljanje i uznemiravanje ostavština su jedne zastarjele kulture i kontraproduktivni su. Na veoma natjecateljskom tržištu, svemu što ugrožava gladak i učinkovit rad broda mora se odupirati. A sve što uzrokuje odlaske dobro osposobljenog osoblja iscrpljivanje je resursa.

Poduzeća posluju na sve više međunarodni način. Kopnene industrije kao što je financijski sektor, naftna industrija i velike pravne, računovodstvene i firme za poslovno savjetovanje često imaju ljude različitih nacionalnosti koji rade rame uz rame. Tretiranje svih zaposlenika, bilo kojeg podrijetla, s dostojanstvom i poštivanjem ima puno smisla i moralno i ekonomski.

## DODATNA LITERATURA

---

ETF - ECSA Smjernice o eliminiranju uznemiravanja i zlostavljanja na radnom mjestu mogu se naći ovdje: [www.itfglobal.org/etf/index.cfm](http://www.itfglobal.org/etf/index.cfm)

### **Korisna web-mjesta:**

Bully OnLine - [www.bullyonline.org](http://www.bullyonline.org)

ECSA: [www.ecsa.eu](http://www.ecsa.eu)

ITF: [www.itfglobal.org](http://www.itfglobal.org)

Nautilus: [www.nautilusint.org](http://www.nautilusint.org)

NHS: [www.nhs.uk/Livewell/workplacehealth](http://www.nhs.uk/Livewell/workplacehealth)

### **Korisne publikacije:**

**ACAS Vodič za zaposlenike – zlostavljanje i uznemiravanje na poslu**  
Dostupan na [www.acas.org.uk](http://www.acas.org.uk)

**Fighting Back: Overcoming Bullying in the Workplace**, David Graves

**Nasty People**, Jay Carter

**Sexual Harassment in the Workplace** (eBook), Mary L Boland



