

**STROKOVNO SREČANJE**

# **RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU**

**Hotel Špik, Gozd Martuljek**

**23. maj 2019**

**ZBORNİK PRISPEVKOV Z RECENZIJO**

**Organizator:**



ZBORNICA ZDRAVSTVENE IN BABIŠKE  
NEGE SLOVENIJE – ZVEZA STROKOVNIH  
DRUŠTEV, MEDICINSKIH SESTER, BABIC  
IN ZDRAVSTVENIH TEHNIKOV  
SLOVENIJE



SEKCIJA MEDICINSKIH SESTER V  
MANAGEMENTU



## **RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU**

**Urednica:** doc. dr. Saša Kadivec

**Recenzija prispevkov:** doc. dr. Saša Kadivec

**Oblikovanje zbornika:** doc. dr. Saša Kadivec

### **Programsko organizacijski odbor:**

Doc. dr. Saša Kadivec, mag. Hilda Maze, mag. Mira Šavora, Božica Hribar, Danijela Pušnik, Metka Lipič Baligač, Tadeja Drenovec, Nataša Čermelj,

**Avtor je odgovoren za vse trditve in podatke, ki jih navaja v prispevku.**

**Zbornik ni lektoriran in jezikovno pregledan.**

### **Založila in izdala:**

Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije . Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije

Sekcija medicinskih sester v managementu

Naklada: 150 USB ključev

Ljubljana, 23. maj 2019

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658.3(082)(0.034.2)

STROKOVNO srečanje Ravnanje z ljudmi pri delu (2019 ; Gozd Martuljek)

Zbornik prispevkov z recenzijo [Elektronski vir] / Strokovno srečanje Ravnanje z ljudmi pri delu, Gozd Martuljek, 23. maj 2019 ; organizator Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Sekcija medicinskih sester v managementu ; [urednica Saša Kadivec]. - Ljubljana : Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Sekcija medicinskih sester v managementu, 2019

ISBN 978-961-273-209-7

1. Dodat. nasl. 2. Kadivec, Saša

COBISS.SI-ID 300074752

## KAZALO

KAZALO VSEBINE .....	4
PROGRAM SEMINARJA .....	6
UVODNIK .....	7
SISTEMI NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH:	
MOTIVACIJA TRETJE GENERACIJE 3.0 .....	9
<i>Brane Gruban</i> .....	9
JAMRATI ALI NE JAMRATI-TO ZAME NI VPRAŠANJE .....	19
<i>Damijana Šmid</i> .....	19
NASILJE NAD ZAPOSLENIMI .....	24
<i>Hilda Maze</i> .....	24
STAREJŠI            ZAPOSLENI-ŠE            VEDNO            VKLJUČENI            IN	
ZAVZETI.....	30
<i>Andraž Banfi</i> .....	30
KAJ LAHKO SAMI NAREDIMO ZA PREPREČEVANJE IZGORELOSTI	
.....	36
<i>Živa Novak</i> .....	36
PRITISK NA NADREJENE - STAFFING .....	43
<i>Iztok Štefanec</i> .....	43



## PROGRAM

8.00 – 9.00 Registracija udeležencev

9.00 – 9.15 Pozdravna govora

*Doc.dr. Saša Kadivec, prof.zdr.vzgz., predsednica Sekcije MS v managementu  
Monika Ažman, predsednica Zbornice – Zveze zdravstvene in babiške nege  
Slovenije*

### **1. SKLOP Moderator: M. Šavora, S. Kadivec**

9.15 – 9.45 Motivacija tretje generacije 3.0

*Brane Gruban, ABC\*, HSI\*\**

*\* Accredited Business Communicator*

*\*\* Accredited Human Synergistics International Consultant*

9.45 – 10.15 Jamrati ali ne jamrati – to zame ni vprašanje

*Damijana Šmid, prof. soc. ped.*

10.15 – 10.45 Nasilje nad zaposlenimi

*Mag. Hilda Maze, dipl. m. s., univ. dipl. org*

10.45 – 11.00 Razprava

11.00 – 11.20 **Odmor**

### **2. SKLOP Moderator: H. Maze, D. Pušnik**

11.20 – 12.20 Ravnanje z ljudmi pri delu: socialno in kulturno antropološke dimenzije problema

*Doc. dr. Vesna Vuk Godina*

12.20 – 12.50 Starejši zaposleni – še vedno vključeni in zavzeti

*Mag. Andraž Banfi, univ. dipl. psih.*

12.50 – 13.05 Razprava

13.05 – 14.00 **Odmor za kosilo**

### **3. SKLOP Moderator: H. Maze, D. Pušnik**

14.00 – 15.30 Kaj lahko sami naredimo za preprečevanje izgorelosti

*Prof. dr. Živa Novak, dr.med. in sodelavci*

15.30 – 16.30 Pritisk na nadrejene – staffing

*Asist. dr. Iztok Štefanec, univ. dipl. prav*

16.30 – 16.45 Razprava

16.45 **Razprava in zaključne misli strokovnega srečanja**

# UVODNIK

Doc.dr. Saša Kadivec

S področjem ravnanja z ljudmi se danes srečujejo predvsem vodilni in vodstveni delavci, ki se trudijo postaviti učinkovit sistem ravnanja z zaposlenimi ker želijo imeti usposobljene, kompetentne, zadovoljne in uspešne zaposlene in skupaj skupaj z njimi dosegati postavljene cilje. Dober sistem ravnanja z ljudmi pri delu pomaga da organizacije pridobijo in zadržijo potrebno število pravih sodelavcev, ki bodo pripadni in bodo sledili ciljem organizacije

Uspešna organizacija je tista, ki dobro posluje in svojim zaposlenim zagotavlja optimalne pogoje za uspešno in učinkovito delo in razvoj potrebnih kompetenc za delo. Pomembna konkurenčna prednost organizacije so zaposleni, ki so visoko motivirani in pripadni organizaciji.

Cilj vodenja je torej doseči čim višjo stopnjo zavzetosti sodelavcev za delo. Motiviranje zaposlenih za delo je danes težka naloga, saj so se vrednote zaposlenih spremenile. Vzrok za spremembe je višji splošni standard, večja pričakovanja zaposlenih, boljša informiranost, pogosto pa tudi večje precenjevanje lastnih sposobnosti. Vodje so pri svojem delu uspešnejši, če svoje zaposlene dobro poznajo in znajo izkoristiti njihove potencialne ter jih vzpodbujati in omogočati lastni razvoj

Strateško naj se vodje usmerijo v spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti, oblikovanje ustreznih komunikacijskih poti, vlaganja v razvoj zaposlenih in razvijanje ustrezne odgovornosti in samostojnosti. V sklopu operativnega dela pa vodje poskrbijo za primerno oblikovanje delovnih skupin, razreševanje morebitnih medosebnih napetosti, dajanje povratnih informacij, pohval in opozarjanja na odklone in njihovo reševanje.

S kakšno situacijo se srečujejo vodje v zdravstvu in zdravstveni negi? Že leta se srečujemo s pomanjkanjem kadrov v zdravstvenih in socialnih zavodih ker nas politika ni poslušala in jemala resno, nimamo sprejetih kadrovskega normativov in posledično nam zaposleni zaradi težkih pogojev dela uhajajo k drugemu delodajalcu ali celo iz poklica. Zato je ustrezno ravnanje z zaposlenimi za vodje zelo pomembno področje.

Kaj v zdravstveni negi lahko storimo? Urediti moramo kadrovske in delovne procese, v katere bodo vključeni zaposleni in preko katerih lahko najboljše uravnomo znanje, sposobnosti, veščine zaposlenih. Zaposlenemu naj se omogoči delovne pogoje, kjer bo lahko razvil svoje sposobnosti in spretnosti in uporabil svoje znanje. Omogoči naj se mu nove načine dela, vzpodbuja inovativnost oz. vse tisto kar mu predstavlja izziv pri delu. Vodja mora upoštevati tudi posebnosti generacij, katerim sodelavci pripadajo. Na trg vstopa že četrta generacija, ki se bo pridružila baby boomerjem, generaciji x in y. Vsaka generacija ima svoj način komuniciranja, vrednot, odgovornosti, odnosa do avtoritete, delovne etike in razumevanja timskega dela. Obvladovanje posameznih generacijskih razlik lahko prinese veliko dobrega za organizacijo.

Pomembno mesto pri ravnanju z ljudmi zavzema razvoj vodilnih in vodij. Pri njih je potrebno identificirati tiste sposobnosti, ki naj bi odliovale dobrega vodjo. Pomembno je izobraževanje in usposabljanje njih, da bodo pri ravnanju z ljudmi bolj uspešni.

Ko smo pripravljali program srečanja, smo imeli v mislih, kako pomagati vodjem pri njihovem delu. Usmerili smo se v sisteme nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, kako obvladovati jamranje zaposlenih in nasilje nad zaposlenimi. Dotaknili se bomo tudi socialno in kulturno antropoloških dimenzij ravnanja z ljudmi pri delu, in kako v delo vključiti starejše sodelavce. Na koncu pa spregovorili kako obvladovati izgorelost in tudi pritisk na nadrejene.



# SISTEMI NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH: MOTIVACIJA TRETJE GENERACIJE 3.0

## EMPLOYEE REWARD AND MOTIVATION SYSTEMS: MOTIVATION OF THE THIRD GENERATION 3.0

**Brane Gruban, ABC\* HSI\*\***  
(Accredited Business Communicator)  
(Accredited Human Synergistics Consultant)  
Dialogos  
[brane.gruban@dialogos.si](mailto:brane.gruban@dialogos.si)

Ne dosegamo pričakovanih rezultatov, kriza in časovni pritiski ter negotove razmere terjajo svoj davek, vsi smo pod stresom... Na voljo pri ravnanju s sodelavci sta (navidez?) le dve izbiri: prva, korenček, spodbude, usmerjanje, pohvale («vse z nasmeškom» in pozitivna psihologija motivacije) in druga, palica, grožnje, sankcije, kazni («ugriz», trda roka in negativna psihologija motivacije)! Kaj torej izbrati? Odvisno od tega, kaj pravzaprav sploh želite...doseči!?

Če želite »premakniti« ljudi, lahko uberete prvo pot, na katero žal prisegajo mnogi vodje in številne organizacije! Ker deluje in »premika« ljudi! Takšen KITA model (*angl. Kick In The Ass, brca v zadnjo plat*) omogoča, da bodo ljudje sicer stvari opravili, ampak pogosto iz povsem napačnih vzgibov in ne sami od sebe! Če vas pri vsem tem ne moti, da takšen model ravnanja z zaposlenimi ("terminator management") ugaša in ne prižiga iskrice v očeh, tudi prav! Pretiravanje? Vprašajte številne sodelavce povsod po svetu in ne le v Sloveniji in prepričali se boste, da ne gre ne za pretiravanje in ne za izjeme, ampak za marsikje (še vedno) prevladujočo ideologijo managementa!

Če pa želite, da bodo sodelavci zavzeti in motivirani, posledično tudi bolj uspešni, mnogi svetujejo, da izberete drugo možnost, pozitivne oblike motivacije zaposlenih! Tako v zadnjem času redno zatrjujejo resne raziskovalne študije vsepovsod po svetu. Ena med zadnjimi prihaja z Univerze v Amsterdamu. Raziskovalci so namreč preučevali razmeroma nov fenomen t.i. *epistemične motivacije* zaposlenih, ki govori o tem, koliko smo se pripravljene poglobiti v procesiranje informacij, da bi razumeli čustva, ki mobilizirajo ljudi! Pri nizki epistemični (negativni) motivaciji, zaposleni preprosto brez velikega razmišljanja (zgolj z jezo in stisnjenimi zobmi) sledijo zapovedim terminator vodij in se ne poglobljajo v ozadje »nezadovoljstva« ali groženj vodje, niti se posebej ne ukvarjajo s »sporočilnostjo« groženj. Reagirajo in odzovejo se pač, naredijo, kar morajo! Če pa vodja zna vzbuditi več kot le frustracije zaradi razmer in slabih dosežkov, lahko računa, da bo sprožil proces t.i. **epistemične motivacije** sodelavcev, ki so pripravljene iskati več informacij v ozadju »šefovega nezadovoljstva« in posledično storiti več, sami od sebe in ne le pod prisilo! To pa je že tudi znamenita definicija **zavzetosti zaposlenih**, ki za razliko od nekoč uveljavljenega koncepta zadovoljstva, nesporno vodi k večji delovni uspešnosti! Ključ je torej v kompetencah čustvene inteligence vodij, ki z **54 do 72%** prispevajo rezonantni organizacijski klimi, ta pa posledično z **20 do 30%** k večji poslovni uspešnosti. Ergo, naložba v razvoj čustvene inteligence vodij ni le koristna praksa, ampak **poslovno modra poteza!** Toda ali tudi ta navidezno znani model korenček: palica nima svojih senčnih plati in opaznih omejitev?

## Korenček in palica (ni)sta rešitev?

Ponujanje (denarnih) nagrad nemotiviranim zaposlenim je manipulacija podobna tisti, ko žejnemu postrežete s slano vodo! "Podkupnine" v delovnem okolju preprosto ne delujejo tako, kot se mnogim vodjem starega kova (pre)pogosto zdi! Zaposleni se namreč lahko celo utegnejo spraševati: če me morajo za to delo posebej nagraditi, potem najbrž to delo že od samega začetka ni bilo kaj prida!? Te in podobne ugotovitve strokovnjakov dajo misliti! Sistemi nagrajevanja so tudi v Sloveniji nesporno vir nezadovoljstva zaposlenih št.1 (SiOK raziskave organizacijske klime). Mnoge organizacije (in zlasti tradicionalni vodje!) se tolažijo, da gre za t.i."rekreativno" pritoževanje, saj naj bi se zaposleni pač redno pritoževali nad odnosi, šefi in seveda...plačami! Čeprav gre res pogosto za zanimiv in mnogim neznan sindrom t.i. *rekreativnega pritoževanja*, kjer zaposleni pravzaprav niti ne pričakujejo (pre)velikih sprememb, pa bi bilo sila neumestno, če že ne kar lahkomišlno, brezbržno odmahniti z (levo) roko! Precej bolje bi bilo previdno analizirati obstoječe modele nagrajevanja in motiviranja, saj gre za izjemno občutljivo, zapleteno in tudi nadvse kontroverzno področje, kjer vedno znova in znova ugotavljamo potrebo, da bi zlasti neposredni vodje morali daleč bolje razumeti kompleksnost psihologije motivacije posameznika! Star model korenček-palica namreč **ne deluje več!** Nanj prisegajo le še predstavniki stare, "binarne" šole v managementu, zlasti pa vodje, ki pogosto prihajajo iz egzaktih poklicev: tehniki, informatiki, tehnologi ipd. Teh pa seveda ni malo! Sami si brez zunanje pomoči ne znajo razložiti kako preseči komandno-ukazovalni slog vodenja, kjer je vse podrejeno filozofiji "ničel in enic", korenčka in palice? Takšni vodje recimo ne poznajo t.i. **X teorije managementa**, ki dokazuje zanimiv učinek tovrstne obravnave sodelavcev, kot po naravi lenih bitij, ki jih je potrebno nenehno nadzirati, spodbujati! X teorija že dobrih štirideset in več let namreč dokazuje, da se v tem primeru ljudje začnejo točno tako tudi obnašati: postanejo "leni", potrebni nenehnega preganjanja, nepripravljeni prevzeti odgovornosti ali tveganja! Korenček in palica torej, kot vse kaže, delujeta torej le pri osličku! Pa še pri njem vemo, kako se le ta odziva na tovrstne "spodbude": trmari, kljubuje, se ne premakne.... Enako naj bi veljalo tudi z »nemotiviranimi« sodelavci!? So pa zaposleni danes seveda precej bolj premeteni in se pred tovrstnimi ravnanji z njimi, vse boljše branijo z *nezavzetostjo*, ki je že pred leti postala nekakšen globalni virus št.1! Današnji zaposleni so dovolj bistri, da se ne želijo ali pa ne upajo neposredno soočiti s takšnim avtoritarnim slogom vodenja, ki ima resne posledice na mikroklimo v organizaciji! Za takšen anahron slog vodenja (»terminator management«) je značilno tudi to, da ne prepozna t.i. **Pigmalion efekta** ali **McClellandove krivulje**, ki empirično dokazuje da je intenziteta motivacije sodelavca in s tem posledično njegova ali njena uspešnost, nekaj časa izključno odvisna le od ustrezne vloge vodje, od tega koliko in kako sodelavca spodbuja, mu omogoča prave in pravočasne informacije, koliko mu zaupa! Skratka od tega kako ga...obravnavajo! Ključen naj bi torej bil **vodja** in ne vedno le neposredna denarna spodbuda za opravljeno delo!

## Denarno nagrajevanje: kaj (ne) deluje?

Zdaj že legendarna, petindvajsetletna Gallupova študija, v kateri je zajetih že več kot 15 milijonov zaposlenih v 174 državah po svetu, se med dvanajstimi robustnimi dejavniki, ki najbolj zaznamujejo delovno uspešnost posameznika, presenetljivo in zavestno izogne obravnavi vpliva denarja na delovno uspešnost sodelavcev!? Pozornejše in skrbnejše branje pa pokaže, da ne gre za to, da denarju ne bi pripisovali pomena ali vpliva na zavzetost zaposlenih, ampak so raziskovalci ugotovili, da gre pri denarnih spodbudah za preveliko **psihološko zapletenost** sistemov nagrajevanja, ki praviloma povzroča več problemov kot jih reši! S poudarjanjem denarnega nagrajevanja se vzpostavljajo namreč statusne igrice, spodbuja se

zavist, pogosto nastopi politikansko spletkarjenje, ipd. Kar je vse zelo daleč od idealnih razmer, ko naj bi bilo plačilo za opravljeno delo zgolj preprosta (tržna) vrednost dela posameznika! Žal pa nagrajevanje ni nikakršen matematični »algoritem« ali zgolj in samo strokovno vprašanje, ampak je pravi recept zgolj pogled skozi **čustveno in psihološko** optiko sodelavcev, če resnično nameravate maksimirati motivacijo in zavzetost ljudi! V tej optiki pa so kritične predvsem naslednje ugotovitve:

1. ***Boljše plačilo ne zagotavlja avtomatično večje zavzetosti!*** (denar seveda ne more kupiti sreče in zadovoljstva; po raziskavi Science Magazine so ljudje z visokimi prihodki navkljub relativnemu zadovoljstvu s svojim življenjem, komajda, če sploh, srečnejši v vsakodnevnem življenju, saj ni zaslediti, da bi se življenjskim užitek posvečali kaj več! Celo, praviloma so precej bolj napeti, kot tisti, ki imajo denarja...manj!?)
2. ***Uspešni in neuspešni sodelavci so enako prepričani da si zaslužijo boljše plačilo!?*** (neuspešni sodelavci preprosto niso objektivni glede svoje »vrednosti«! Paradoks iz nekega eksperimenta o samoodločanju plače: manj uspešni so si po pravilu določili previsoke plače, tisti najuspešnejši pa... relativno nizke!)
3. ***Nekatere spodbude imajo naravnost nasproten učinek od pričakovanega*** (npr. tiste narezane na drobne »koščke«! Prav neverjetno je, kako nesmotrno nekateri investirajo v drobne denarne nagrade, ki jih dodeljujejo v rednih časovnih intervalih in za rutinske dosežke! V teh primerih denar namreč ne deluje kot motivator, ampak zgolj kot »higienik«, dejavnik nezadovoljstva! To bi morali vedeti vsi, ki so zadolženi za sisteme nagrajevanja! Ko so zaposleni nagrajevani tudi za izvajanje zanimivega dela, se utegne zgoditi, da svoja vedenja pripišejo nagradi in ne delu samem, kar utegne znižati in ne zvišati motivacije! Ne smemo se čuditi, če vsakemu delu »pripisete evro«, da ljudje zgubijo interes za delo, kjer ni povezave z denarjem. Zato ne vežite vsega dela za evro in s tem nikakor ne pretiravajte!)
4. ***Denarne nagrade brez slehernega globljega notranjega pomena niso primerna spodbuda*** (znan je primer "uspeha" sindikalnih pogajanj General Motors, ko so le ti izposlovali plačilo tudi v primeru neopravljanja dela. Ljudje »nedela« preprosto psihološko niso zdržali in so se raje odločali za volontersko delo!)
5. ***Pri nagrajevanju gre zelo pogosto za status in relativna razmerja*** (in ne le za absolutni znesek! V ZDA je borzno pravilo, da morajo biti plače predsednika družbe in štirih najbolje plačanih managerjev javne! Mislite, da je to upočasnilo stremuško višanje plač? Nasprotno, večina je prav posebej tekmovala, da bi bila najvišje na tej...statusni lestvici! Plače so hitro naraščale ne glede na javne objave, ampak prav zaradi njih! Evolutivna psihologija nas uči, da je status= plača v organizacijski hierarhiji eno najbolj pomembnih organizacijskih načel! Ne glede na kulturo okolja!)
6. ***Apetit in lakota po hierarhiji ter vidnih simbolih sta »nepotešljiva«*** (boljši in večji avto, novejši računalnik, zmogljivejši mobilnik, dragocenejša zapestna ura, privlačnejša tajnica, večja pisarna, prestižnejše pisarniško pohištvo...vam je kaj od tega »tekočega traku« večnega apetita po vidnih statusnih simbolih znanega?)
7. ***Primerjave plač med zaposlenimi močno razburkajo čustva*** (zato so mnogi tudi mnenja, da naj bodo prejemki zaupni, zasebna stvar! Tu organsko pa ne prenesemo nasveta »brigati se zase«. Sem sodi primarno človeško čustvo o »nepravičnosti« nagrad za nekatere sodelavce in večna fascinacija s tem, koliko dobijo drugi, saj to pomeni koliko nas (ne) cenijo v lastni hiši! Lestvice tistih z najvišjimi zaslužki (spomnite se samo vsakoletne revije Manager z lestvico 100 najbolj plačanih managerjev v Sloveniji!) so nadvse brano čtivo, saj, če pa je tako zanimivo vedeti, kdo dobi več in...kdo manj od nas! Vsi terjajo »resnico« glede plač in nagrad, večina ta te resnice...ne prenese!)

8. ***Če naj plače in nagrade naj ne bi bile javne, pa morajo biti kriteriji zanje jasni in transparentni!*** (načelo, o katerem je vredno premisliti, saj bo to v kali zatrla zavzetost in motivacijo zaposlenih, če pravila igre ne bodo znana vnaprej!)
9. ***Prava formula je edino optimalna kombinacija finančnih in nedenarnih spodbud*** (psihološke nagrade so torej vsaj enako pomembne kot denar! Na trditev »ustrezno sem plačan za svoje delo« so recimo kar 2,5 krat bolj pozitivno odgovorili tisti zaposleni, ki so bili deležni rednih pohval za svoje delo!?)

### **Denar (ni) vse....pomaga pa!?**

Pri Toyoti so vse to že pred časom uspešno »dokazali« Fordu, saj recimo nikakor ne plačujejo »darežljiveje« kot sta Ford ali General Motors, a so vseeno njihovi zaposleni daleč produktivnejši in zavzetejši! Jasno je, da je formula posftordizma oz. toyotizma vseeno nekoliko bolj zapletena, da bi jo lahko kar preprosto implementirali v sleherno okolje! DNK koda uspešnosti je torej v ***zavzetost zaposlenih*** in marsikje so jo že uspeli povsem dešifrirati in se tako uspešno izogibajo nekaterim strašljivim agregatnim učinkom nezavzetosti: v ZDA tako recimo letno izgubijo nad 300 mrd US\$, Nemčija pa nad 226 mrd EUR zaradi previsoke, kar 15-20% aktivne nezavzetosti zaposlenih! Tudi simulacija, ki smo jo opravili v Sloveniji, tako v zasebnem kot v javnem sektorju, kaže na številke, ki se že bližajo več sto mio Eur! Toda ti agregatni podatki tudi nekoliko zavajajo in je zato povsem razumljivo, da so posamezne organizacije znotraj nacionalnih ekonomij prave »oaze« večje zavzetosti ter da je prav zato nujno meriti zavzetost na ravni posameznih oddelkov, enot! Slovenija tudi pri tem ni nobena izjema in primerjave kažejo komparativno enako raven (ne)zavzetosti kot drugod po svetu! A tudi pri nas so na srečo posamezne organizacije, ki daleč presegajo neugodna svetovna povprečja. Raziskave, ki smo jih izvedli zdaj v že 49 slovenskih organizacijah to nesporno dokazujejo!

Zanimivo pri vsem tem pa je, da raven nezavzetosti po svetu ne spreminja dramatično glede na makroekonomske pokazatelje! Edini pravi napredek je namreč zaznati zgolj ob povečanju kakovosti sistemov vodenja in vodij! Ti podatki pa se agregatno gledano še ne izboljšujejo ne doma in ne v svetu! Počasi se je že izoblikoval »prototip« dobrega (in ne več kot nekoč »idealnega«) vodje, ki se zavzema za vzdržno dobičkonosnost preko nečesa, kar je le več kot... profit! Gre za temeljni smoter delovanja, za poslanstvo v svojem delu in ne zgolj izpolnjevanje nalog in ciljev! Ti vodje uspejo iz ljudi dobiti več...saj tudi vanje vlagajo več! Obvladujejo vseh 12 dejavnikov odličnosti vodenja, ki jih je Gallup detektiral kot napovednike delovne uspešnosti zaposlenih!

### **Kaj je potemtakem prava pot v razvoju sistemov "nagrajevanja"?**

Da bi nagrade nagrajevale (in ne "kaznovale"!) in da ne bi utegnile delovati zgolj kot podkupnine, bi sisteme nagrajevanja in motiviranja morali usmerjati predvsem v:

- zmanjševanje vpliva ekstrinzičnih (zunanjih) dejavnikov motivacije,
- preoblikovanje dela in procesov, opredelitev vloge in poslanstva delovnih mest
- harmonizacijo in vertikalno integracijo ciljev posameznikov in organizacije,
- prave razvojne načrte posameznikov in timov,
- večje vključevanje in zavzetost zaposlenih, spodbujanje avtonomije
- drugačne sisteme vrednotenja uspešnosti kot je npr. EVA (ekonomska dodana vrednost, ki zagotavlja višji dobiček in manjši obseg neekonomskih aktivnosti),

- nagrajevanje kompetentnosti,
- izobraževanje in usposabljanje,
- kombinacijo nagrajevanja posameznikov, timov in organizacije kot celote.

Ne pozabimo spoznanja, da je poenostavljena formula delovne uspešnosti naslednja:

$$\text{DU} = \text{Z} \times \text{M}$$

(delovna uspešnost    zmožnosti    x    motivacija)

Nagrade imajo vpliv le na M dejavnik v tej formuli, kar pa seveda (še) ne zadošča za uspešnost! Nihče ne zanika (in ne podcenjuje!) vpliva denarnih nagrad! Denar pač povzroča enkratno navdušenje, ko ga (s)prejmemo in za razliko od drugih spodbud, nikoli ne kaže tendence nasičenja! Ljudje so pripravljene storiti marsikaj, da bi ga dobili več! Toda istočasno vse to še zdaleč ne pomeni, da je denar zares usodni "motivator"! Manj denarja resda demotivira, več pa še zdaleč **ni jamstvo** za motivacijo! Disfunkcionalnemu vedenju, katerega posledica je občutek zaposlenih, da se z njimi manipulira, se lahko izognemo, če se osredotočimo več na *naloge* in manj na cilje in bolj na *vedenja* namesto zgolj na rezultate! Če hočete, da bodo ljudje delo opravili dobro, jim predvsem dajte dobro delo, plačajte spodobno in pošteno ter poskrbite, da čimprej... pozabijo na denar!

Skrivnost torej le ni v denarju, korenčku in palici! A vsa ta debata je odveč, če zaposleni ne dobijo vsaj tisto, kar omogoča spodobno preživetje in kakovost življenja. In za to v Sloveniji tudi najbrž trenutno gre...da raven spodobnega plačila po mnenju (še) ni dosežena! Zato še vsaj nekaj časa pritisk na denarne vidike motiviranja zaposlenih ne bo pojenjal! To pa še zdaleč ne pomeni, da se ne bi morali tudi pri nas ukvarjati s celovitostjo vplivov na motivacijo in zavzetost zaposlenih. Kaj pri tem obsega nova paradigma motiviranja imenovana generacija 3.0? Bomo znali znanstveno dokazane nove mehanizme motivacije zaposlenih vgraditi tudi v vsakodnevno prakso in vedenja, zlasti vodij? Gre za imitacijo ali resnično inovacijo? Kot vedno bo odgovore dal čas...in tisti, ki so pogumno že pričeli z eksperimentiranjem s prvimi motivacije 3.0!

### **Zakaj negativna motivacija ni rešitev?**

Hitra akumulacija negativne energije, ki jo povzroča svetovna finančna in gospodarska kriza in smo je deležni tako kot državljani, kot tudi kot potrošniki, bančni komitenti, ipd., odpira relevantna in nadvse zanimiva vprašanja tudi o tem, kako se manifestacije krize neposredno odražajo na zavzetost in posledično tudi na delovno uspešnost zaposlenih. Negotovost glede varnosti zaposlitve recimo, prav gotovo ni v prid visoki motivaciji zaposlenih, toda nekatere zadnje raziskave notranje klime po slovenskih podjetjih in organizacijah, (še) ne potrjujejo enoznačne domneve o zgolj negativnih razsežnostih sporočil, ki so jih v teh kriznih časih deležni zaposleni! Vseeno pa le ostaja notorično dejstvo, da empirične podlage trdijo, da je za zdravo notranjo klimo, nujno potrebno razmerje 5 : 1 med pozitivnimi in negativnimi signali, sporočili! V Sloveniji smo daleč od tega ideala, saj so nekatere raziskave pozitivne in negativne energije v slovenskih organizacijah, že daljnega leta 2007, ko krize recimo sploh še ni bilo, pokazale, da je to razmerje pri nas neverjetnih 1 : 1.

## Luč na koncu predora?

Analize negativne psihologije motivacije zaposlenih se gotovo ne kaže lotiti na “politično-medijski” način, saj imajo “strokovnjaki” z obeh omenjenih področij precej “neprepričljiv” način obvladovanja kriz! Zanje namreč velja, da ko se že vidi luč na koncu predora, preprosto predor... podaljšajo! Presenetljiva je ihta in vnema s katero nas politiki in mediji zasipajo zgolj s slabimi, negativnimi novicami, ne da bi se za en sam trenutek resneje zavedali tudi kakšne kolateralne psihološke posledice utegne imeti takšna, preintenzivna uporaba črne barve. Sem ter tja se sicer v ospredje sramežljivo prebije spoznanje tudi o drugi plati kovanca, o tem, da gre mogoče le za čas ali trenutek, ko je nihalo iz (pretiranega) optimizma odpotovalo polno pot v drugo skrajnost, v popolni pesimizem, nihilizem, apokaliptično slikanje prihodnosti. Ob tem so v medijih v ospredju že tudi recimo prav strašljive podobe, očeta, ki je sodil celi družini in si nato sodil še sam - ko je zaradi krize izgubil službo! Seveda je pri tem lakonična obramba medijev, da se pač to dogaja in je njihova vloga zgolj v tem, da portretirajo življenje kakršno pač je... in ne kakšno bi lahko bilo! Toda groziti in strašiti je lahko, spodbujati ljudi pa precej težje... in prav tu se lahko počasi preselimo v organizacijsko, podjetniško okolje, kjer trendi glede (delovne) zavzetosti zaposlenih že kar nekaj let zapored kažejo ne le nerazveseljive, ampak že kar alarmantne slike! Zaposleni so namreč vse bolj nezavzeti, naredijo vse pogosteje samo tisto in le toliko kot morajo, čeprav bi lahko... tudi več!? Vendar se vse pogosteje sprašujejo... zakaj pa naj bi, saj je ravnanje z njimi in način njihovega vodenja še vedno izrazito vezano na že omenjeno t.i. *terminator šolo managementa*, ki zaposlene obravnava kot nadomestne, rezervne dele mašinerije, kolesja imenovanega “podjetje”! Toda temu modelu poslovanja so šteti zadnji dnevi in “terminator” zgolj še opleta z repom, v smrtnem krču, saj se postopoma, a prepoznavno afirmirajo novi poslovni modeli, ki temeljijo predvsem na novih vrednotah in vedenjih zaposlenih.

## Pozitivna in negativna psihologija motivacije

Pri tem pa seveda ni težko opaziti, da negativna motivacija strahu in groženj... pač deluje!? In jo prav zato mnogi vodje vztrajno ponavljajo in prakticirajo, številne poslovne organizacije pa so dobesedno zgrajene ali celo temeljijo na njih! Vodje recimo slepo verjamejo v moč negativne motivacije, saj ta “premika” ljudi! Premika že, vendar ne motivira ljudi, saj ugaša in ne prižiga iskric v očeh! Zaposleni se že zaradi strahu in groženj pač uklonijo in storijo stvari... iz napačnih pobud, vzgibov ali motivov! S tem lahko sicer dosežemo določene kratkoročne učinke, zagotovo pa ne osrednjega namena... zavzetosti in motiviranosti zaposlenih!

Posebej izrazit fenomen negativnega pristopa je opaziti pri t.i. letnih razgovorih med vodjo in sodelavci, kjer prvi prepogosto prisegajo na iskanje napak, slabosti in šibkih strani sodelavcev, namesto osredotočanja na to kaj ti delajo najbolje! Takrat so ti namreč tudi bolj motivirani in zavzeti, od tega pa imajo koristi tudi podjetja in organizacije.

Korenine za to ponesrečeno prakso lahko poiščemo že v samem sistemu vzgoje in izobraževanja; prenekateri starš se recimo sploh ne zaveda posledic grožnje iz navedbe “*če ne boš naredil naloge, ne boš gledal televizije!*” Če bi to grožnjo nadomestil stavek: “*Če boš naredil nalogo, boš lahko gledal televizijo*”, bi bil učinek daleč primernejši! Razlika gotovo ni semantične narave ali zgolj igra besed... Ta ponesrečena praksa iz otroštva pa se nato nadaljuje in stopnjuje skozi celoten sistem izobraževanja, ki (pre)pogosto ne temelji na spodbudi, pohvali, pozitivni psihologiji motivacije! In kako naj bi, saj je do nedavnega celo uradna psihologija kot veda temeljila na definiciji “normalnosti” kot ”stanja brez patoloških motenj”!? Od tu pa do

okoliščin, ko 65% zaposlenih po svetu nikoli (!) ni deležno nobenih pohval in spodbud je potem le še majhen korak!

Razlogi za takšne razmere pa so povsem razumljivi in so na dlani: na negativne signale iz okolja se ljudje praviloma odzivamo precej hitreje, učinkoviteje in ostreje, saj gre pač za zadeve, ki nas ogrožajo in gre v teh primerih na nek način za naše... preživetje! Če pa zgolj ne doživimo pozitivnih signalov, smo samo razočarani, zato se tej prevalenci negativnih nad pozitivnimi sporočili sploh ne kaže posebej čuditi! Bolj zanimivo je vprašanje če in kaj se da sploh storiti? Raziskovalci nam pri tem ponujajo "idealno razmerje", ki bi moralo biti 5 : 1 v prid pozitivnim signalom. Praksa iz tujine kaže na razmerje tam okoli 3 : 1, nerazveseljivo pa je spoznanje, da je v slovenskih organizacijah stanje pozitivne in negativne energije pogosto tudi že omenjanih 1 : 1! Je temu vzrok (tudi) nacionalna kultura in značaj, ali pa gre le za arhetip vodij, ki bi raje šli za lastnim pogrebom, kot pa koga kdaj pa kdaj pohvalili?

Številne globalne raziskave (ne)zavzetosti torej jasno kažejo in empirično dokazujejo, da je poglaviti vzrok za nizko zavzetost zaposlenih neustrezen in anahron slog vodenja (Gallup, Hewitt Associates, Melcrum, Towers Perin, itd.)! Izrazit problem pri tem pa predstavlja prav omenjeno spoznanje, da je groziti zaposlenemu pač lahko, poiskati kaj jih navdihuje in motivira pa precej težje!

#### **Vpliv nacionalne kulture na negativno razmišljanje?**

O vplivu nacionalnih kultur na številna področja, obstaja razmeroma veliko različnih študij. Med njimi so recimo nadvse zanimive raziskave o vplivu nacionalne kulture na gospodarsko uspešnost držav (G. Hoefstede), kjer pa recimo uvrstitev Slovenije še zdaleč ni bleščeča! Toda, soočamo se tudi s špekulacijami in hipotezami, ki pa nimajo nobene znanstvene podlage, o "narodovi naravi" in značaju! Tako za Slovenijo recimo velja, da so ljudje, sicer delovni, vendar bolj zaprti, introvertirani, premalo samozavestni, imajo težave z odkrito komunikacijo, problematičen je njihov odnos do avtoritete in moči, se vse preradi izogibajo konfliktom, ipd. Med te značilnosti Slovencev pa sodijo tudi stereotipi o tem, da s(m)o zavistni, nepripravljeni na tveganja in prevzemanje odgovornosti in zelo pogosto... precej negativni!

Čeprav gre nedvomno za klišeje in stereotype, saj bi te značilnosti težko pripisali narodom in ne zgolj posameznikom, pa so nekatere študije pokazale da je koncentracija negativne ali t.i. korozivne energije v slovenskih podjetjih presenetljivo visoka! Koncept organizacijske energije je tudi sicer zelo zanimiv, saj gre za čustveni, kognitivni, intelektualni in vedenjski potencial podjetij, potreben za uresničevanje poslovnih vizij, strategij in ambicij! Zato je še kako pomembno kako in koliko, so v organizacijah sposobni mobilizirati in upravljati svoj energetske potencial, ki pa je lahko pozitiven ali negativen! Posledice na organizacijo so lahko zato nadvse protislovne in različne: inovativnost, zavzetost zaposlenih, malodušje, sposobnost učenja, rast, cinizem, inertnost, pregrevanje, ipd. Dve odvisni spremenljivki, intenziteta energije in njena kakovost, razvrščata organizacijsko energijo v štiri dimenzije, med katerimi nas zanimata zlasti dve: t.i. **korozivna** (negativna z visoko stopnjo "nizkokakovostne" energije) ter **produktivna** energija (pozitivna, kjer sta obe omenjeni spremenljivki visoko zastopani!). Za prvi navedeni primer so značilne negativne notranje napetosti, burni medsebojni odnosi, spori, neproduktivni konflikti, ukvarjanje samih s seboj, notranje rivalitete, govornice in opravljanja, kar vse negativno vpliva na poslovno uspešnost! Delež te energije je v slovenskih organizacijah kar dvakrat višji kot v primerljivih evropskih podjetjih in je po svojem obsegu celo "enakovreden" pozitivni energiji, ki pa bi morala biti dva- do trikrat večja kot je negativna! O tem bi veljalo temeljito razmisliti, še posebej, ker se organizacijsko energijo ne da le meriti, ampak posledično

tudi... upravljati! Strategije za upravljanje organizacijske energije so že znane, le uporabiti jih je treba (znati)!

### **Nenavaden kviz o pozitivni motivaciji zaposlenih**

Ste vedeli, da kar 65% zaposlenih po svetu ni deležno nobene pohvale? Da pa si zaposleni želijo biti pohvaljeni vsaj 1x tedensko? Da je večina zaposlenih med razlogi za odhod iz podjetja na prvo mesto med vsemi vzroki uvrstila “neupoštevanost”? Študija klinike Mayo v ZDA zatrjuje, da kadilci v povprečju živijo 5,5 let krajše življenje, medtem, ko tisti, ki živijo v pozitivni klimi, živijo kar 10 let dlje? Da je primerno razmerje za zdravo organizacijsko klimo 5 : 1 med pozitivnimi in negativnimi signali, ki so jim izpostavljeni zaposleni?

Vzroki za to nerazveseljivo stanje so predvsem vodje in postaja vse bolj očitno, da se zaposlimo v organizacijah iz različnih motivov, odhajamo pa praviloma zaradi slabih vodij in slabe delovne klime ter kulture!?

Prav neverjetno je, da številne organizacije zaupajo ravnanje s svojim največjim premoženjem, z zaposlenimi, vodjem, ki preprosto ne znajo delati s tem premoženjem, z ljudmi. Vodjem recimo nismo pripravljeni popuščati, če ne obvladajo upravljanja finančnega premoženja organizacij, odpustkov pa so deležni pri slabem “upravljanju” največjega premoženja!? Zakaj le?

### **Pohvale: neizrabljena priložnost?**

Gallupova 25-letna globalna študija zavzetosti v 124 državah po svetu je dokazala kritičen, če ne že kar usoden pomen pozitivne povratne informacije! Pohvala ima namreč lahko, ne glede na kulturo ali panogo - velik vpliv na produktivnost, stroške, absentizem, zavzetost, energijo in motivacijo zaposlenih, na zadovoljstvo sodelavcev, stopnjo nesreč pri delu, celo na percepcijo pravičnejšega denarnega plačila! In navkljub vsemu temu so pohvale nenehno podcenjevana praksa pri ravnanju z zaposlenimi! Vodje se branijo pred tovrstnimi očitki, da pač v “tem niso dobri” (naj se potem izurijo!), ali pa da njihov molk še ne pomeni, da ljudje ne delajo dobro!? Ta praksa nepohval lahko deluje pri vrtni kosilnici, ne pa pri ljudeh, ki so v prvi vrsti čustvena bitja. Ne le pri Gallupu, znanost je že dlje časa nazaj odkrila dopaminski učinek pohval! Dopamin je namreč tista “substancia”, ki se tvori v naših možganih in nam daje občutek sreče, zadovoljstva, uresničenosti ali ponosa in upoštevanosti! Vsi smo zato nekakšni dopaminski odvisniki, vsi potrebujemo, praktično dnevno (zaposleni trdijo, da vsaj tedensko!) dozo dopamina! Da pri tem učinka dopamina tudi na kakovost spomina in učenje sploh ne omenjamo! In kje naj bi se slednji tvoril, če ne tudi v poslovnem in ne le zasebnem življenju, saj pretežni del nespečega dela dneva pač preživimo v službi!?

Praksa pohval pa seveda ni brez pasti! Pomembno je že to kako izrekamo pohvalo! Ta naj ne bi bila utemeljena zgolj na pohvali (osebnosti) posameznika, ampak mora upoštevati predvsem tudi izrekanje o dejanju samem, o tem kako le to prispeva povsem določenim ciljem organizacije. V ta namen se pogosto omenja tudi nadvse uporabna tehnika “sendviča”. Na kratko, pohvale so zelo koristne in potrebne, toda biti morajo iskrene, pristne in poštene ter opredeljene v vedenjskem kontekstu prispevka konkretnim ciljem. Pa je temu v (slovenski) praksi vsaj približno tako? Žal ne, saj so sodelavci pristno presenečeni le nad tem, da so sploh kdaj pohvaljeni!? Drug refleks, ki jih spremlja pa je občutek zarote... zakaj me je pohvalil, gotovo ima nekaj skritega za bregom, v ozadju!?



### **Depoziti vodij v “čustveno banko”**

Mnogi vodje, ki so zastopniki t.i. “terminator šole managementa” (ta zastopa strojno metaforo organizacij, kjer so zaposleni le zamenljivi rezervni deli), ne razumejo pomena vlaganj v “čustveno banko”, depozite na poseben čustveni tekoči račun pri vsakem sodelavcu. Ti “depoziti” so odlična naložba, ki nastaja na pozitivnih ravnanjih z ljudmi (pohvale, zahvala, spodbude, poslušanje, dialog, upoštevanje, temeljna človeška, civilizacijska prijaznost, ipd.). Zgolj na tej osnovi lahko tudi dvigate s tega računa, ko pride do kriz, težav in potrebujete delovno energijo ali polno zavzetost ljudi! Vse je torej odvisno od stanja na tem skritem “računu”... če nanj niste vlagali, ne boste tudi mogli dvigniti... ničesar! Gre torej za “dobro” in ne za “slabo” banko o kateri je toliko govora v času finančne krize!

Zaključki se torej ponujajo kar sami po sebi, čeprav pa ukrepanje v smer pozitivne psihologije motivacije zaposlenih ni nikakor enostavno! Opozorili smo že, da na (negativno) razmišljanje vplivajo številni dejavniki, sistem vzgoje in izobraževanja, tradicija, zakoreninjeni poslovni modeli in navsezadnje tudi elementi nacionalne kulture.

Vse to pa ne more biti opravičilo, za neukrepanje! Številne organizacije in podjetja že začenjajo aktivne programe odprave nezavzetosti zaposlenih v katere sodijo tudi vplivanja na pozitivno organizacijsko mikroklimo, saj je znano da ta s 25 do 30-odstotki vpliva na poslovno uspešnost! Novi poslovni modeli temeljijo na novih vrednotah in novih vedenjih (kodificirana vedenja = kompetence). Pravila igre in nove konkurenčne tekme se torej spreminjajo, saj si nihče ne želi ostati na današnji ravni (ne)zavzetosti, ki jo lahko ponazorimo s športno analogijo. Si namreč lahko predstavljate nogometno moštvo, kjer sta samo dva igralca goreče zavzeta za zmago, sedmim je vseeno kakšen bo rezultat, dva pa celo igrata za nasprotno moštvo!? Da bi takšno moštvo lahko zmagovalo?

### **Zakaj so nujni novi prijemi pri motivaciji zaposlenih?**

1. **70% rasti** delovnih mest že izvira iz **hevrističnih** opravil in le **30%** iz algoritemskih! (*McKinsey*)!
2. Se počasi, a dokončno *poslavljam* od Taylorjevih zamisli o aktivnostih, ki delo opredeljujejo kot niz ne posebej zanimivih, drobcenih nalog in opravil? Temu je posledično sledila tudi spremljajoča logika, da je ljudi treba zato posebej spodbujati in nadzirati!
3. Pri manjšem delu delovne populacije bo delo res lahko vedno takšno, pri večini pa delo že presega rutino, neizzivnost in stalno usmerjanje s strani drugih! Ljudje celo uživajo v njem! Si morete misliti!?
4. **Algoritmične delovne naloge**: sledenje vzpostavljenim navodilom po enotni, vedno ponavljajoči se rutinski poti do rešitve, skratka algoritem, ki ga je treba razrešiti vedno na enak način (npr. blagajnik v trgovskem centru).
5. **Hevristične delovne naloge**: ni nobenega algoritma, eksperimentiramo z rešitvami in detektiramo nove in nove možne rešitve! Delamo lahko vedno drugače in na drugačne, inovativne načine!
6. Novi časi zdaj torej prinašajo veliko **več hevrističnih opravil**! Ta pa s sabo prinašajo znamenito **“optimalno izkušnjo”**, ki izvira prej iz dela kot iz zabave! Ljudje namreč vse bolj pogosto **uživajo** v tistem **kar počnejo**!

7. Vse to pa ultimativno terja **motivacijo 3.0!** Neka povsem druga in nova razmišljanja o motivaciji!

### Čas za novo generacijo Motivacija 3.0?

1. Zaenkrat je še velika vrzel med teorijo in prakso, med znanostjo in dejanji!
2. Sedanji "operacijski sistem" (motivacija 2.0) je zgrajen okoli zunanjih (ekstrinzičnih) motivacijskih vzgibov, na modelu korenček – palica in "če ti to, potem mi to" sistemu nagrajevanja!
3. Pogosto pa ta operacijski sistem v praksi ne deluje in povzroča več škode kot koristi! Nujna je nadgradnja tega operacijskega sistema na osnovi intrinzičnih (notranjih) oblik motivacije zaposlenih!
4. Nova spoznanja (motivacija generacije 3.0) že povsem nakazujejo smer te nadgradnje. Ljudi namreč vse bolj motivirajo vrednote in zlasti:
  - **avtonomija** (*želja usmerjati lastno življenje*),
  - **želja po kompetentnosti in mojstrstvu** (*vzgib biti vedno boljši v tistem kar mi je pomembno*),
  - **smoter** (*smisel, poslanstvo v nečem kar je več kot smo sami*).

### Ključno za motivacijo je razumeti, kaj delo sploh je!?

1. Tradicionalno razmišljanje: delo posameznika tvorijo **naloge!**
2. Naloge pa so sestavljene iz različnih opravil in aktivnosti!
3. Primer: naloga stewardes na letalu je potnikom predstaviti varnostna navodila, postreči s pijačo in razdeliti časopise!
4. Novo razmišljanje: naloge so zgolj opravila namenjena uresničitvi določenega **poslanstva!** Analogija s prejšnjim primerom: stewardesino poslanstvo je omogočiti potnikom **varen in udoben polet!**
5. V tem primeru pa so naloge lahko sestavljene iz več kot le iz preprostih, duhamornih in rutinskih opravil, ki zaposlene nikakor ne morejo navdihovati ali motivirati! So v resnici različne dejavnosti usmerjene v uresničevanje in **udejanjanje poslanstva!**
6. Brez poslanstva zaposleni ne morejo odločati o svojem delu in so oropani smiselnosti in smotrnosti njihovega dela! So prikrajšani za notranjo motivacijo, ki izvira iz spoznanja, da uresničujejo širše poslanstvo in ne zgolj opravljajo rutinske naloge! Razlika je ogromna in nikakor ni zgolj sematična igra besed!
7. Skratka, če razmišljate o delu v kontekstu opravil, ki jih je treba opraviti, je čas da začnete razmišljati... znova! O poslanstvu dela! O vlogi delovnega mesta!

# JAMRATI ALI NE JAMRATI – TO ZAME NI VPRAŠANJE TO COMPLAIN OR NOT TO COMPLAIN – THAT IS NOT THE QUESTION TO ME

**Damjana Šmid, prof.soc.ped.**

Zavod Modrin, svetovalno izobraževalni zavod za otroke, mladostnike in starše

[damjana.smid1@gmail.com](mailto:damjana.smid1@gmail.com)

## **Izvleček**

V prispevku bo predstavljeno, kako so med seboj prepletene vrednote, prepričanja in vedenje. Stališča posameznikov o izpostavljenih vprašanjih so osnova za prevzemanje osebne odgovornosti in za ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja. Boljše, drugačne izbire našega vedenja so možne le, če se zavedamo psiholoških potreb, ki so gonilna sila našega vedenja. Te izbire so odvisne samo od nas. Mednje vsekakor spadata učinkovita komunikacija in reševanje problemov. Bistvo prispevka je sporočilno: Jamrati je človeško, zavedati se tega in nekaj spremeniti pa je božansko. Dovoljeno je oboje.

**Ključne besede:** jamranje, psihološke potrebe, celostno vedenje, osebna odgovornost, spodbudno delovno okolje, teorija izbire

## **Abstract**

The article presents the intertwining of human values, beliefs and behaviour. The attitudes of individuals towards the exposed questions are the foundation for taking one's own personal responsibility and for creating supportive work environment. Better, different choices of our behaviour are possible only if we are aware of the psychological needs that are the driving force of our behaviour. These choices depend on us only. Effective communication and problem solving are some of them. The aim of the article is informative: To whine is human, to be aware of it and to change it is divine. Both are allowed.

**Keywords:** whining, psychological needs, holistic behaviour, personal responsibility, supportive work environment, choice theory

## **Uvod**

Prispevek je namenjen razmišljanju o tem, v kolikšni meri uporabljamo jamranje oziroma tarnanje v vsakdanjem življenju, pri delu. Če izhajamo iz dejstva, da ima vsako vedenje neko funkcijo, je logično vprašanje, ki sledi - kakšno funkcijo ima jamranje? Kaj z njim dosežemo, kaj vse je njegov namen? Ali jamranje lahko postane navada in kako nevarna je tovrstna navada, če jo prevzame velik del kolektiva, v katerem delamo? Ali obstajajo situacije, delovna okolja, delovna mesta, za katere bi upali reči, da je jamranje upravičeno? Da človek z jamranjem izraža stanje kroničnega nezadovoljstva zaradi obstoječih pogojev in jamranje ni samo rezultat neke trenutne naravnosti? Ali lahko v tovrstnih primerih izberemo neko drugo vedenje, ali smo prisiljeni jamrati? Smo zares v kaj prisiljeni ali nam ta definicija okrnjene svobode ustreza, da lahko rečemo, da o našem delu, o naši plači in o našem življenju odločajo drugi. Čeprav sem

bila vzgojena, šolana in naravnana po principu psihologije zunanjega nadzora, mi je bila teorija izbire, Glasserjeva teorija notranjega nadzora od prvega dne bližja in bolj uporabna od vsem poznane psihologije zunanjega nadzora. Beseda »izbira« je postala in ostala moja najljubša beseda. Glasserjeva teorija izbire navduši človeka ravno zaradi možnosti izbir, ki so nasprotje od prisil.

### **Vloga posameznika v delovnem okolju**

Delovno okolje je kot prazen prostor, v katerega vstopamo. Iz ene strani zaposleni, iz druge uporabniki storitev, sodelavci, nadrejeni. V tem prostoru se vedno več ljudi počuti utesnjene in včasih v njem zmanjka prostora za kvalitetno delo, ker je prezaseden z medsebojnimi odnosi. V ta prostor prinašamo svoja prepričanja, vrednote, različna vedenja. Več kot imamo posamezniki nerazrešenih zadev ali odnosov, več prostora bomo zasedli z njimi. Ta isti prostor zasedajo s svojimi težavami in stiskami tudi uporabniki storitev. Lahko so nestrpni, nepotrpežljivi, imajo neprimerno komunikacijo. Zaposleni imamo v tem prostoru večjo odgovornost in zato stremimo k temu, da je naša komunikacija učinkovita, odnosi pa spoštljivi. Večina zaposlenih se tega zaveda. Medsebojne interakcije so nekaj živega in zmožnost prilagajanja na spremembe je ključni faktor pri obvladovanju stresa. Zaposleni, ki tega ne obvladajo pogosto iščejo krivce za svoje nezadovoljstvo v drugih, bodisi uporabnikih, sodelavcih, nadrejenih. Ali bi bilo njihovo nezadovoljstvo manjše, če bi izboljšali vse, kar jih moti? Ali bi sčasoma spet našli nove razloge za svoje nezadovoljstvo? Ni potrebno molčati, ko smo nezadovoljni. Pomembno je, kaj s tem storimo. Nezadovoljstvo, neprimerni odnosi, neustrezni pogoji dela, različna neugodna stanja nas lahko aktivirajo, da pobrsamo za možnimi rešitvami na svoji strani. Pri nekaterih zaposlenih pa postane nezadovoljstvo trajno stanje, s katerim kažejo na krivce na drugi strani, predani prepričanju, da se nič ne more spremeniti. Od tega prepričanja do jamranja nas loči le še korak. Vendar smo mi tisti, ki naravnamo smer. Vase ali proti drugim? V iskanje rešitev ali v pritoževanje?

### **Sendvič s tuno**

Nekoč je živel mož, ki je vsak dan hodil na delo. Ko je nastopil čas za malico, je iz torbe vsakič vzel sendvič. Sendvič s tuno. Jedel je in se pritoževal. Sendvič s tuno mu ni bil všeč. Ko se je že n-krat pritoževal nad sendvičem s tuno, mu je nekega dne sodelavec le rekel: "Pa reci ti svoji ženi, naj ti že končno naredi drug sendvič, ker ti ta tuna ni všeč." Mož ga je začudeno pogledal in mu rekel: "Saj jaz si sam delam sendviče."

Zakaj ta zgodba? Ko se nad nekom ali nečem pritožujemo ali jamramo, se vprašajmo, kdo nam je naredil ta sendvič. In kot ta mož bi najbrž pogosto ugotovili, da je naš sendvič, naše delo, naša izbira.

### **Potreba po svobodi**

Ni dovolj, da vemo, da imamo izbiro. Važno je, da tudi izberemo. Tvegamo. Spremenimo. Raziskujemo različne možnosti. Pri jamranju je koristno vprašanje, zakaj to počnemo. Mogoče si želimo, da bi nas nadrejeni večkrat pohvalil za naše delo? Da bi imeli boljšo plačo? Da bi bili drugim všeč? Torej nas vodi zunanja motivacija. Mogoče smo si zadali preveč in je postalo pretežko? Lahko smo v slabem psihofizičnem stanju, pa dodatni dražljaji že kapljajo čez rob naše zmogljivosti? Ali pa smo ugotovili, da se spleča jamrati pred, vmes in po delu, saj obstaja možnost, da nam potem ne bodo naložili dodatnega dela? Možno je, da jamramo zato, ker pač vsi jamrajo. Med Slovenci velja delo za pomembno vrednoto. Pa vendar pri opravljanju dela

tako radi jamramo. Kot, da nam je odveč. Mar nismo bili presrečni, ko smo ga dobili? Kdaj to navdušenje mine? Kdaj umre strast do tega, kar smo tako radi počeli? Kdaj se začne ta naveličanost, zakaj se začne? Ko izberemo študij, poklic, delovno mesto, prevoz na delo, plačilne pogoje – vse to izberemo sami. Nikogar (vsaj upajmo tako) ne prijavi na prosto delovno mesto mama. Mogoče se naše veselje konča z besedo “moram”. Moram iti v službo. Moram narediti to in to. Moram končati. Moram napisati poročilo. Kolikokrat na dan nas ta beseda opomni, da nekaj moramo? Naša svoboda je s to besedo zelo ogrožena. Omejuje naš čas, dejavnosti, odnose. Če bi sedaj vprašali ljudi, ki sedijo v tem prostoru, koliko od njih jih mora biti tukaj in koliko od njih se je odločilo, da bodo tukaj, ali bi dobili pravi odgovor? Če ne sedaj pa na kakšnem sestanku, na drugem izobraževanju. Veliko ljudi reče: “Tukaj moram biti.” Morate ali ste tako izbrali? Uporaba besed je pomembna. Zato, ker jih nosimo s seboj, kamorkoli gremo in karkoli počnemo. Res rada opravljam to delo. Uživam, ko pridem na delo. Nisem mogla spati od sreče, ker lahko delam? Pustimo pretiravanje. V Sloveniji bi nas za izjavo, da nismo mogli spati od sreče najbrž poslali na zdravniški pregled. Ko pa rečemo, “komaj čakam, da bo petek”, pa dobimo bučen aplavz.

### **Potreba po moči**

Potrebo po moči imamo različno. Nekateri imajo precej veliko, drugi manjšo, tako se nekako izenači, da lahko delamo skupaj. V medsebojnih odnosih se ta potreba precej hitro pokaže. Z glasnostjo, s prevzemanjem pobud, tudi s kimanjem in jamranjem. Nezadovoljena potreba po moči ima logično povezavo z jamranjem. Če je človek prepričan, da ga drugi ne cenijo dovolj, da nima vpliva, da nima poguma, da bi izrazil svoje mnenje potem se začne vrteti v začaranem krogu svojih prepričanj in vedenj. Z vedenjem (jamranjem, pritoževanjem, kritiziranjem) si dnevno dokazuje, da ima prav, saj dobiva večinoma sporočila, ki potrjujejo njegovo prepričanje. Če bi spremenil misel, razmislil o stališčih, ki jih ima, ovrednotil svoje delo in ocenil osebno odgovornost- kakšen bi bil rezultat? Potreba po moči je zadovoljena tudi, če sami vemo, da odgovorno opravljamo svoje delo. Zakaj bi morali ves čas dobivati zunanje potrditve in pohvale? Če si tega zares želimo, potem si enako goreče zaželimo tudi tega, da nam nekdo pove, kaj vse bi lahko še izboljšali. Ocenjevati sebe je veliko težje, kot druge. Psihologija zunanjega nadzora je tako močno zasidrana v nas, da smo skoraj odvisni od mnenja drugih. Je to res pravo merilo? Ena izmed vaj, ki jo delamo z zaposlenimi ima navodilo, da napišejo svoj dosežek, uspeh v zadnjem letu, na področju, ki ga opravljajo. Česa so se naučili? Na kaj so s tem vplivali? Tako sami ocenijo svoj napredek. Drugo navodilo je, da napišejo, kdaj so na delovnem mestu najbolj zadovoljni, radostni. Kaj takrat počnejo? Odziv na to vprašanje je skoraj strašljiv. Kako sem lahko pri delu radosten? Ne vem, zakaj ne bi bili radostni. Delo predstavlja velik del našega življenja, zato je pomembno, kako se pri tem počutimo. V mislih nimam sindikalnega izleta, marveč vsakdanjik. Tretje vprašanje pri vajah je, kdo od njihovih kolegov je njihov vzornik, od koga se veliko naučijo, ga vprašajo za nasvet, kdo jih posluša? Tu se pokaže bogastvo mentorstva, starejših kolegov. Dobri poslušalci imajo velik vpliv na našo potrebo po moči. Ko nekoga poslušamo, mu pokažemo, da je za nas pomemben. Zato je prav, da tudi jamranje poslušamo. Da je človek slišan. Lahko pa vsakemu jamranju dodamo prijateljsko vprašanje, če bi kolega želel, da se pogovarjata tudi o možnih rešitvah. Mogoče potrebuje samo tisto malo dozo jamranja, da si olajša dušo in potem gre naprej. Vprašanje “ali ti jamranje pomaga pri tvoji težavi?” je vsekakor na mestu in ga ne morem označiti za provokativnega. Potrebno pa ga je postaviti s pravo mero empatije in spoštovanja. Zaposleni, ki veliko jamrajo bi potrebovali dobrega sogovornika, s katerim bi raziskovali svoje nezadovoljstvo. Pogosto se izkaže, da se njihova pričakovanja ne ujemajo z realnostjo in so

dnevno razočarani nad situacijami, v katerih se nahajajo. Spomnimo se na zgoraj omenjeni sendvič. Lahko si naredijo drugega. Lahko izberejo karkoli drugega namesto jamranja. Znano je, da večina ljudi rajši ostane v znanem, čeprav zanje slabem položaju, kot da bi izbrali spremembo. Strah hromi naše korake do spremembe.

## **Diskusija**

Avto, s pogonom na štiri kolesa. Ta stavek prinaša rešitev proti jamranju. Naše telo deluje kot avto, ki ima pogon na štiri kolesa. Glasser je to imenoval celostno vedenje. Eno kolo je čustvovanje, drugo mišljenje, tretje fiziologija in četrto naša aktivnost. Ko jamramo se vozimo predvsem po dveh kolesih, kajti aktivnost in mišljenje sta bolj kot ne prazni gumi. Obstaja možnost, da nas takšna "voznja" privede do psihosomatske bolezni, saj je frustracija (nezadovoljstvo nad situacijo) stalno prisotna, telo pa v pogonu, vendar ne v kompletnem. Zato je aktivnost ključnega pomena pri prevzemanju nadzora nad življenjem. Ta nas dela žive, aktivne in vplivne. Tudi na mišljenje imamo velik vpliv, če se le hočemo ukvarjati s tem, kaj vse, kdaj in zakaj mislimo. Ko spremenimo aktivnost, dobimo hiter vpliv na fiziologijo, čustvovanje in mišljenje. To potrdi vsak izmed nas, ko gre po stresnem dnevu na sprehod, tek ali počne nekaj, kar mu je všeč. Tako preprosto je tudi pri jamranju. Nikoli ne bomo imeli nadzora nad vsemi situacijami, vedno pa imamo vpliv na to, kako se v določenih situacijah odzivamo. Poznamo znani stavek – če ti življenje ponudi limone, naredi limonado. Ni nam všeč delovno okolje, ni nam všeč odnos nadrejenih, ni nam všeč zadirčnost sodelavke, ni nam všeč, ker smo za uporabnike prva bojna linija, na kateri vihtijo s svojimi napadalnimi besedami. Ne more nam biti všeč. Nihče se ne bo odzval z navdušenjem. Nihče ne bo rekel, o kakšen čudovit izziv za današnji dan. Lahko pa to izrazimo. Povemo, da nam ni všeč. Predlagamo spremembo. Se soočimo s problemom. Naštejemo možne rešitve. Postavimo meje. Povemo ob pravem času, na pravem mestu. Ko vse to delamo znova in znova in ni prav nobenega premika in smo za to porabili že preveč energije in časa, potem lahko tudi odidemo. Vsak konec, je začetek nečesa novega.

## **Zaključek**

Pri pisanju tega članka me je spremljala misel, da je namenjen ljudem, ki delate v zdravstvu. K vašemu poklicu pripenjamo pridevnike – požrtvovalni, sočutni, potrpežljivi. Pozabljamo, da ste tudi ranljivi, nemočni, razpeti med različne interese, ki jih narekuje politika. Obremenjeni, preobremenjeni, neenakomerno obremenjeni. Tako kot vsi, ste ljudje, vendar smo vam pripisali skorajda nadčloveške lastnosti. Birokracija je nujna, vendar nima prednosti pred človeško stisko. Hierarhija je potrebna, vendar ne zapovedana. Človeški faktor, osebnostne lastnosti se kažejo na vsakem koraku. Zaradi narave dela trpi vaše zasebno življenje. O vaših ne-zdravih navadah veste več kot jaz. Delate v kolektivih, kjer prevladuje ženski spol. Medsebojni odnosi so za vas osnova, saj je z njimi pogojeno učinkovito timsko delo. In prav zato ta prispevek. Naravnost, s katero vstopamo v delovno okolje, svetovi, ki jih prinašamo imajo večji vpliv, kot se zavedamo. Jamranje je nalezljivo prav tako kot dobra volja. S tem prispevkom ga ne bi prepovedala, označila ali obsodila. Človeško je. Del nas. Ne dovolimo pa, da nas prevzame, preplavi in postane naš način razmišljanja. Naj bo jamranje alarm, rdeča luč, informacija, da se nam nekaj dogaja. Definirajmo problem in poiščimo možne rešitve. Pogovarjajmo se tolikokrat in tako, da bomo bolj zadovoljni. Kot sem napisala na začetku: Jamrati je človeško, zavedati se tega in nekaj spremeniti pa je božansko. Dovolimo si oboje. Vendar naj bo drugega več.

**Literatura in viri:**

Glasser, W., 1998. Teorija izbire-nova psihologija osebne svobode. Radovljica. TOP, Regionalni izobraževalni center.

# NASILJE NA DELOVNEM MESTU

## VIOLENCE IN THE WORKPLACE

mag. Hilda Maze  
Splošna bolnišnica Celje  
[hilda.maze@sb-celje.si](mailto:hilda.maze@sb-celje.si)

### Izvleček

Nasilje na delovnem mestu je definirano kot agresivno vedenje, ki je lahko tako fizično kot verbalno in je usmerjeno v poškodovanje druge osebe ali okolja. Evropska raziskava o delovnih pogojih iz leta 2015 je pokazala, da je nasilno vedenje najpogosteje prisotno v zdravstvu. Druge raziskave kažejo, da so nasilnemu vedenju s strani pacientov, svojcev in ostalih ljudi najbolj izpostavljeni zaposleni v bolnišnicah. V prispevku so predstavljeni nekateri primeri evidentiranega psihičnega in fizičnega nasilja nad zaposlenimi. Nasilja na delovnem mestu ni mogoče preprečiti niti v najbolj organiziranem sistemu, saj je v osnovi preveč nepredvidljivo. Najpomembnejše je, da se zadeve uredijo na državni ravni zakonsko z opredelitvijo odgovornosti pacientov, na organizacijski ravni z omejitvijo dostopa, možnostjo aktiviranja varnostnikov in v najtežjih primerih ukrepanja policije. Istočasno pa je potrebno poskrbeti za ustrezno usposobljenost zaposlenih za ravnanje v nasilnih situacijah.

**Ključne besede:** nasilje, bolnišnica, zdravstveni delavci

### Abstract

Violence at work is defined as aggressive behaviour which is physical or/and verbal and is aimed to hurt another person or environment. The European Working Conditions Survey of 2015 showed that violent behaviour is most often present in healthcare. Other studies suggest that hospital employees are most exposed to violence by patients, relatives and other people. The article presents some examples of recorded verbal and physical violence against employees. Violence at the workplace can not be prevented in the best organized system, because it is basically too unpredictable. The most important thing is that matters are regulated at the national level by defining responsibility of patients, at the organizational level with the restriction of access, the possibility of activating security guards and in the most difficult cases of police action. At the same time, it is necessary to provide adequate staff training for handling violent situations.

**Key word:** violence, hospital, healthcare workers

### Uvod

Nasilje na delovnem mestu je definirano kot agresivno vedenje, ki je lahko tako fizično kot verbalno in je usmerjeno v poškodovanje druge osebe ali okolja (Kynğäs, 2017). Evropska raziskava o delovnih pogojih iz leta 2015, ki jo izvaja Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev, sistematično meri prevalenco različnih oblik nasilja na delovnem mestu. Sodelujoči so poročali, da so bili v zadnjem mesecu pred raziskavo deležni verbalnega nasilja v 11%, spolnega nadlegovanja v 2%, poniževalnega vedenja v 6% in groženj v 4%. Leto pred raziskavo so se soočali s psihičnim nasiljem v 2%, spolnim nadlegovanjem v 1% in grožnjah v 5%. Četudi se pojavnost nasilnega vedenja zdi nizka, je nanj potrebno biti pozoren. Izpostavljenost nasilnemu vedenju ima lahko resne posledice na zdravje in dobro počutje in je lahko sprožilec za odhajanje delovne sile. Več nasilnega vedenja so deležne



ženske, razen groženj, kjer v 60% prevladujejo moški. Poročanje o nasilnem vedenju in toleranca do neželenega vedenja se med državami evropske unije razlikuje, kar je verjetno posledica kulturnih razlik. Ponekod tega ne poročajo, saj se žrtve takega vedenja čutijo za to preveč osramočene. Nasilno vedenje je najpogosteje prisotno v zdravstvu (Eurofound, 2016).

Po nekaterih ocenah imajo medicinske sestre praktično dnevno opravka z osebami, ki izražajo verbalno ali fizično nasilje. Med vsemi zdravstvenimi delavci prav medicinske sestre največ časa preživijo s pacienti, ki imajo takšne ali drugačna težave in stiske. Slednje se lahko odražajo v nasilnem vedenju, za katerega vsekakor ni nobenega opravičila (Magnavita & Heponiemi, 2012).

Bolnišnice so prostor, kjer so prisotne velike psihične napetosti, saj so napolnjene z ljudmi, ki niso srečni, da so tukaj, pa naj bodo to pacienti ali obiskovalci. Vzroki, da je to področje tako občutljivo in s tem izpostavljeno nasilju, izhajajo iz prepleta več dejavnikov:

- pomanjkanje ali slaba usposobljenost zaposlenih za prepoznavanje ali ravnanje v primeru nasilnega dogodka,
- dolge čakalne dobe,
- gneča v čakalnicah,
- prosto gibanje po prostorih bolnišnice,
- nizko število kadra (Kazlauskas, 2017),
- pacienti (tesnoba, droge, alkohol, duševne bolezni, akutna stresna reakcija in kulturne razlike),
- svojci (prevelika pričakovanja, premalo pozornosti in razočaranja (Dernovšek, 2009 cited in Umek, 2017).

Prepoznavanje nasilja je lahko eden izmed glavnih dejavnikov preprečevanja nadaljnjega nasilja. Potrebno je ukrepati že pri pasivno agresivnem vedenju (nenehno spraševanje, trkanje na vrata, hoja gor in dol itd.), saj imamo takrat še na voljo nekaj časa, da preprečimo stopnjevanje nasilnega vedenja oziroma prehod v aktivno obliko, ko pride do zmerjanja ali še česa hujšega. Pri pasivno agresivnem vedenju še vedno lahko uporabimo deeskalacijske tehnike, ko pa se agresivno vedenje stopnjuje je na prvem mestu je na prvem mestu zagotovitev varnosti posameznika. To pomeni, da pokličemo na pomoč sodelavce, varnostnika, uporabimo rdeči gumb, če je na voljo oziroma pokličemo policijo (Korošec Jagodič, 2017).

Pri obvladovanju nasilnega vedenja je ključna komunikacija. Umek (2017) navaja nekaj pravil, ki bi jih morali obvladati zdravstveni delavci v potencialno nevarnih situacijah, katerih cilj je umirjanje situacije:

- ohranjanje mirnosti, obvladovanje čustev, izogibanje prekomernemu reagiranju;
- obvladovanje glasu, govornice telesa ter izrazov obraza, umirjeni gibi, spoštovanje osebnega prostora sočloveka;
- ne-odzivanje na morebitne žalitve;
- umiritev pri občutjih jeze in strahu;
- izogibanje izražanja moči;
- pazljivost pri povratnih situacijah;
- ne-pritoževanje nad pacientovim vedenjem;
- ne-moraliziranje;
- poslušanje osebe;
- počasno govorjenje;
- tišje in mirnejše govorjenje, vendar dovolj glasno, da nas sogovornik sliši;
- pacientovih žalitev se ne jemlje osebno;

- iskanje podpore zase po dogodku.

Posledice doživetega nasilja se kažejo na organizacijski, družbeni in individualni ravni. Zdravstveni delavci, ki so doživeli nasilje, kažejo znake depresije, anksioznosti, manjšega zadovoljstva z delom in so manj delovno učinkoviti (Zhao, et al., 2015).

Namen prispevka je predstaviti področje nasilje nad zaposlenimi v bolnišnici, čemur sledi prikaz primerov iz prakse ter osvetliti možnosti za zaščito zaposlenih.

## **Nasilno vedenje v Splošni bolnišnici Celje**

V letu 2018 so zaposleni iz 20 bolniških oddelkov poročali 56 primerov verbalnega in 18 primerov fizičnega nasilja. Število poročil od leta 2016 dalje narašča, tako je bilo npr v prvem trimesečju 2019 25 primerov verbalnega in 2 primera fizičnega nasilja.

Nasilno vedenje so zaposleni do začetka 2019 poročali na posebnem obrazcu, sedaj pa imamo na voljo elektronsko aplikacijo. Vse zapise smo zbirali v Tajništvu Področja zdravstvene nege in jih po pregledu in morebitnih intervencijah posredovali v Službo za kakovost. Prav tako redno pregledamo vse elektronske zapise. V nadaljevanju je predstavljeno nekaj primerov verbalnega in fizičnega nasilja s strani pacientov, svojcev in drugih oseb.

### **Nasilno vedenje s strani pacientov**

Pacient me je udaril po roki med odstranjevanjem intravenskega kanala. Obenem je bil tudi verbalno nasilen.

Ob 12 uri tehnik zdravstvene nege pacientu prinese kosilo. Pacient prične zmerjati, pravi da prašičje hrane ne bo jedel in nas obtožuje, da mu krademo kruh. Ko se želimo z njim pogovoriti in pomiriti, postane še fizično nasilen. Z invalidskim vozičkom se sunkovito zaleti proti medicinski sestri, želi obračunati s pestmi ter jo udariti v obraz in trebuh. Medicinska sestra je hitro odskočila in tako preprečila napad nanjo. Poklicali so policijo, ki je s pacientom opravila razgovor in napisala nalog. Po njihovem odhodu pacient grozi in zmerja naprej.

Po končani jutranji negi pacient zagrozi medicinskim sestram in dijakom, da bo storil samomor, ter da namerava več medicinskih sester na oddelku fizično poškodovati ali ubiti z žepnim nožem, ki ga ima v omarici. Ponovno se pritožuje nad zdravstveno oskrbo ter nas obtožuje zanemarjanja in mučenja. Pri tem uporablja številne vulgarne psovke in medicinskim sestram žuga s pestmi. Na oddelek so poklicali varnostnika in policiste, ki so pacienta pospremili v Psihiatrično bolnišnico Vojnik. Groženj je bila deležna tudi dijakinja, ki je bila vsa prestrašena in v solzah. Z njo so opravili razgovor, ter jo napotili domov.

Nenaročen pacient potrka na vrata ambulante. Ko mu medicinska sestra odpre vrata, pokaže izvide in zahteva kontrolni pregled ter UZ srca. Po seznanitvi o načinu naročanja in čakalnih dobah se prične razburjati in nas zmerjati z: »Banda v belem, banda v plavem, boste že videli«. Medicinska sestra ga je brezuspešno poskušala pomiriti.

Pacient se je prišel naročiti na Enotno točko za naročanje. S čakalno dobo se ni strinjal, zato je začel vpiti in nas zmerjati. Kljub prigovarjanju se ni pomiril in ni želel oditi izpred okenca, zato je medicinska sestra zapustila delovni prostor. Ko se je vrnila, pacienta ni bilo več.

Pacientka je postala nemirna in me medicinsko sestro dvakrat brcnila medtem ko je stala ob postelji. Udarec je bil tako močan, da jo je odbilo v perfuzor. Istočasno je bila deležna zmerjanja. Negovalno osebje je poklicalo varnostno službo in zdravnico iz sosednjega oddelka, da je pacientki odredila ustrezno terapijo.

Ob 3.00 uri zjutraj se odzove medicinske sestre odzovejo na klic iz bolniške sobe. So-ležeče pacientke povedo, da je postala pacientka nemirna, neorientirana in da pleza čez ograjo. Obvestili so dežurnega zdravnika, ki je naročil aplikacijo pomirjevala. Pacientka je postala

verbalno in fizično nasilna. Vpila je: »Pojdite stran, ne boste mi strupa dajale, povedala bom Boškotu Šrotu«. Nato je medicinske sestre pričela tepsti, poskusila ugrizniti dežurnega zdravnika in brnila medicinsko sestro v trebuh. Po petih minutah so jo uspeli obvladati.

### **Nasilno vedenje s strani svojcev**

Svojka je zgrožena nad zdravstveno nego na oddelku. Prepričana je, da medicinske sestre nimajo dovolj znanja o negovanju pacientov. Očita jim, da njenega očeta ne obračajo, je negativno nastrojena ter sama obrne ventiliranega očeta z boka na hrbet. Do medicinskih sester je zelo nesramna. Svojka ne razume tveganja, ki ga je povzročila s samovoljnim obračanjem (možnost ekstubacije, hemodinamska nestabilnost).

Pred rednim začetkom obiskov so vrata oddelka zaprta. V tem času svojec nestrpno zvoni, kljub temu, da je na vhodnih vratih napis, kdaj so obiski in ostali svojci strpno čakajo. Ko medicinska sestra dvigne slušalko in vpraša kaj želijo, se gospod histerično zadere: »Obiski, obiski«! Ko odpre vrata gre gospod proti medicinski sestri, kljub temu, da ga opozori, da se obiski prično šele ob 16 uri. Gospod odgovori da je tečna in če bi rada da jo »obriše« oz toži, lahko pa jo tudi kje počaka in drugače obračuna z njo. Obenem jo žali in govori, kako ima razmaknjene oči in da je krava. Medicinska sestra se obrne in gre v ambulanto, gospod pa vzame telefon in se nekomu hvali, kako je na oddelku obračunal z medicinsko sestro, da ji je povedal svoje in da je bila le ta ves čas tiho. Po 5 minutah obiska pri mami je zapustil oddelek.

### **Nasilje s strani staršev**

Očetu ni bil všeč odvzem krvi z metuljčkom pri otroku, ker kri ni takoj pritekla v kontrolno točko, kljub temu, da je bil odvzem krvi uspešen ob prvem poskusu. Oče pove, da se v tujini dela popolnoma drugače. Mati v zvezek pripomb in pohval zapiše pritožbo, četudi pri odvzemu ni bila prisotna. Med pogovorom zdravnika s starši so le ti zahtevali, da se medicinska sestre odstrani iz ambulante.

Oče dvakrat kliče za izvid urikulta. Medicinske sestre povedo, da je izvid negativen. Z informacijo ni zadovoljen, zato sprašuje, če mora iti z otrokom na pregled kam drugam, ker so tukaj vsi nesposobni. Pravi, da imajo medicinske sestre glavno besedo in da zdravnica otroka sploh ni pregledala, kljub temu, da je bil otrok v enem dnevu dvakrat pregledan v Pediatričnem urgentnem centru.

Mati je sredi pogovora glede potrebe po napotnici vstala in odšla iz ambulante. Grozila je, da nas bo prijavila ministru. Vpila je na vse v čakalnici. Otrok je bil neprizadet in uvrščen v standardno kategorijo, za kar je predviden čas čakanja 120 minut. Ker ni želela čakati, ji je zdravstveno osebje svetovalo, naj gre z otrokom na pregled v zdravstveni dom.

### **Nasilje s strani narkomanov**

Narkoman se je dopoldne tuširal v kopalnici oddelka, popoldne pa hodil po hodniku in zahteval iglo in brizgalko. Ker ni dobil zelenega, je ob odhodu iz oddelka grozil, da bo nekomu prerezal vrat, saj so ga okradli.

Narkoman je od zdravnice zahteval zdravila- Le teh ni dobil, zato je vpričo vseh zaposlenih zagrabil voz z zdravili ter z njega vzela več zdravil. Klicali so varnostnika, ki je prišel na oddelek 10 minut po njegovem odhodu.

V času obiskov je v prostore ambulate vstopil narkoman ter od zdravnice zahteval zdravniško pomoč. Povedala mu je, da naj se s težavami obrne na dežurno ambulanto. Zatem je začel vpiti in zahtevati Helex. Zdravila mu niso dali, zato je začel nasilno odpirati omare. Poklicali so varnostnike, ki so prišli po sedmih minutah in policijsko postajo.

Zgoraj navedeni primeri predstavljajo le del vseh evidentiranih dogodkov. Pavlič (2018) je opravil raziskavo med zaposlenimi v Urgentnem centru Splošne bolnišnice Celje in ugotovil, da se je že 94,7% zaposlenih na delovnem mestu srečalo z nasilnimi situacijami, od tega kar 38,8% vsak mesec. Pri pregledu poročil nasilnega vedenja za leto 2018 je bilo ugotovljeno, da so bili iz Urgentnega centra prijavljeni zgolj 4 dogodki, kar pomeni, da zaposleni tega oddelka redko poročajo primere nasilnega vedenja, kar verjetno velja tudi za ostali del bolnišnice.

V okviru naročanju na zdravstvene storitve in seznanjanju s čakalnimi dobami, so medicinske sestre vsakodnevno soočene z verbalnim nasiljem o čemer seznanjajo vodstvo Področja zdravstvene nege, vendar se le izjemoma odločajo za prijavo nasilnega dogodka. Le to je dejansko povezano z dolgimi čakalnimi dobami. Leta 2017 je bila zelo dolga čakalna doba za revmatološki pregled. Nekajkrat je bilo vodstvo prisotno v ambulanti pri naročanju in videli ter slišali, da je to resnično zelo naporno, saj so pacienti zmerjali, izsiljevali in grozili. Čakalna doba za revmatološki pregled se je skrajšala in s tem tudi verbalni nasilje, se je pa po drugi strani podaljšala čakalna doba za kardiološki in ortopedski pregled in sorazmerno s tem verbalno nasilje na tem področju.

## **Razprava**

V Sloveniji zdravstveni delavci niso deležni zakonodaje, ki bi celovito urejala varnost na delovnem mestu, kot je to urejeno npr. za zaposlene v pravosodju, zato je njihova varnost odvisna od dejanskih razmer na delovnem mestu (Čebašek Travnik, 2017). V zdravstvu potrebujemo jasnejša navodila oziroma zakonodajne usmeritve za ravnanje v primerih verbalno in fizično agresivnih pacientov in svojcev. Zakon o pacientovih pravicah je zagotovil predvsem uveljavljanje pravic pacientov, v svojih določilih pa ne zagotavlja njihove odgovornosti.

Večina zaposlenih v Urgentnem centru meni, da niso dovolj usposobljeni za obvladovanje nasilnega vedenja (Pavlič, 2018), kar ni presenetljivo, glede na to, da nas v času formalnega izobraževanja le tega, vsaj do nedavno, niso naučili. Za zmanjšanje tveganja za nastanek verbalnega in fizičnega nasilja so v Splošni bolnišnici Celje pripravili navodilo za Komunikacijo z vznemirjeno osebo in Komunikacijo z nasilnimi ljudmi. Na vseh deloviščih so telefonske številke varnostne službe in policije. Zagotovljeno je dnevno fizično varovanje, katerega izvajajo varnostniki, vendar njihova odzivnost ni vedno optimalna. Potrebno bo razmisliti o povečanju njihovega števila in zagotoviti še več vrat s kontrolo pristopa. Za medicinske sestre, ki se vključujejo v Enotno točko naročanja so planirana izobraževanja na temo komunikacije z verbalno nasilnimi pacienti, saj je v tem trenutku to najbolj izpostavljena točka. Temu bodo sledila usposabljanja zaposlenih na oddelkih, kjer bo vsebino potrebno razširiti tudi na ukrepanje v primeru fizičnega nasilja.

## **Zaključek**

O nasilju na delovnem mestu se še vedno premalo govori. Ko pa pride do tega, gre običajno za večje nasilne dogodke, ki pritegnejo javnost, kot je bil na primer uboj zdravnika v Splošni bolnišnici Izola. Takrat je osebje bolnišnic v Sloveniji prvič poročalo o obsegu nasilnih dogodkov na Ministrstvo za zdravje. Nasilja na delovnem mestu ni mogoče preprečiti niti v najboljše organiziranem sistemu, saj je v osnovi preveč nepredvidljivo. Najpomembnejše je, da se zadeve uredijo na organizacijski ravni z omejitvijo dostopa, možnostjo aktiviranja

varnostnikov in v najtežjih primerih ukrepanja policije. Istočasno pa moramo poskrbeti za ustrezno usposobljenost zaposlenih za ravnanje v nasilnih situacijah.

## Literatura

Čebašek Travnik, Z. 2017. Sodelovanje zdravnikov in medicinskih sester pri obravnavi pacienta z nasilnim vedenjem. In: Lončar, D. Bregar, B., eds. *Zagotavljanje delovnega okolja brez nasilja za zaposlene in paciente v zdravstvenem sistemu: ničelna toleranca do nasilja*. Otočec: Zbornica zdravstvene in babiške nege – Zveza strokovnih društev, medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, pp. 10-13.

Eurofound, 2016. *Sixth European Conditions Survey – Overview report*. Publications Office of the European Union, Luxemburg.

Jagodič Korošec, H. 2017. Obravnava nasilnih pacientov, njihovih svojcev in obiskovalcev. *Monitor Splošne bolnišnice Celje*, 2, pp. 15-17.

Kazlauskas, P. 2017. *How to mitigate violence and improve hospital workplace safety*. Available at: <https://www.thresholdsecurity.com/Blog/How-to-mitigate-violence-and-improve-hospital-workplace-safety/> [5.5.2019].

Kyngäs, H. 2017. Violence in healthcare in Finland. In: Presker Planko, A. & Esih, K. eds. *Ukrepanje in podpora ob konfliktnih in kriznih situacijah v zdravstvu*, VIII. Stiki zdravstvene nege, 19. april. Celje: Visoka zdravstvena šola Celje, p. 52.

Magnavita, N. & Heponiemi, T. 2012. Violence towards health care workers in a Public Health Care Facility in Italy: a repeated cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 12(108), pp. 1-9.

Pavlič, J. 2018. *Nasilno vedenje pacientov in svojcev nad zaposlenimi na urgentnem oddelku (diplomsko delo)*. Celje: Visoka zdravstvena šola v Celju.

The Joint Commission. 2018. *Physical and verbal violence against health care workers. Sentinel Event Alert 59.*, pp. 1-9. Available at: [https://www.jointcommission.org/assets/1/18/SEA\\_59\\_Workplace\\_violence\\_4\\_13\\_18\\_FINAL.pdf](https://www.jointcommission.org/assets/1/18/SEA_59_Workplace_violence_4_13_18_FINAL.pdf), [5.5.2019].

Umek, P. 2017. Ravnanje zdravstvenega osebja z nasilnimi pacienti. In: Presker Planko, A., Esih, K. eds. *Ukrepanje in podpora ob konfliktnih in kriznih situacijah v zdravstvu*, VIII. Stiki zdravstvene nege, 19. april. Celje: Visoka zdravstvena šola Celje, pp. 11 – 20.

Zhao, S., Liu, H., Ma, H., Jiao, M., Li, Y., Hao, Y. et al., 2015. Coping with workplace violence in healthcare settings: social support and strategies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(11), pp. 14429-14444.

# STAREJŠI ZAPOSLENI- ŠE VEDNO VKLJUČENI IN ZAVZETI

## OLDER EMPLOYEES ARE STILL ENTHUSIASTIC AND ENGAGED

**Avtor članka: Projektna skupina ASI (Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile)**

### Izvleček

Intenzivnemu staranju prebivalstva in dolgoročnemu pomanjkanju delovne sile se ne moremo izogniti. Demografske spremembe so dejstvo, pred katerim si ne smemo zatiskati oči. Če ne bomo presegli negativnih stereotipov o starejših zaposlenih in pokazali več interesa za vlaganje v njihov razvoj, se bodo nekatera podjetja lahko znašla v težavah.

### Uvod

Družba kot celota se stara, saj se rodnost niža, pričakovana življenjska doba pa se dviguje. Vse to prinaša velike spremembe v starostni strukturi prebivalstva, predvsem glede deleža delovno sposobnega prebivalstva in deleža starejših. Povprečna življenjska starost se zvišuje, glede na povprečje preteklih desetletij, in sicer za 6 ur na dan (oziroma 2,5 leti na desetletje). Sedaj je povprečna življenjska starost Slovencev že 43,3 let.

V Sloveniji se bodo spremembe kazale predvsem kot zmanjševanje števila prebivalstva v starosti 20–64 let in povečevanje števila prebivalstva, starega 65 in več let. Te spremembe bodo izrazitejše že v obdobju do leta 2030 (Umar, 2017). Posledično se bodo te spremembe odražale tudi na trgu dela. Tudi ob večjem priseljevanju bo po projekcijah do leta 2030 prišlo do zmanjšanja aktivnega prebivalstva, in sicer za okoli 10 tisoč oseb na leto (Umar, 2019). Enega od odgovorov na te izzive predstavlja podaljšana delovna aktivnost starejših zaposlenih, ki lahko pomembno prispevajo k uspešnosti podjetij. Ob tem je podjetjem v podporo lahko tudi projekt Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile (ASI).



*Slika 1. Utrinek z mednarodne konference v okviru projekta ASI »Voditelj prihodnosti, ustvarjalec zavzetih zaposlenih« na Brdu pri Kranju.*

"Mladost z energijo in zrelost z izkušnjami sta recept za uspeh – tako v poslovnem kot v domačem okolju."

Sandra Avsec, delavnice zavzeti ASI

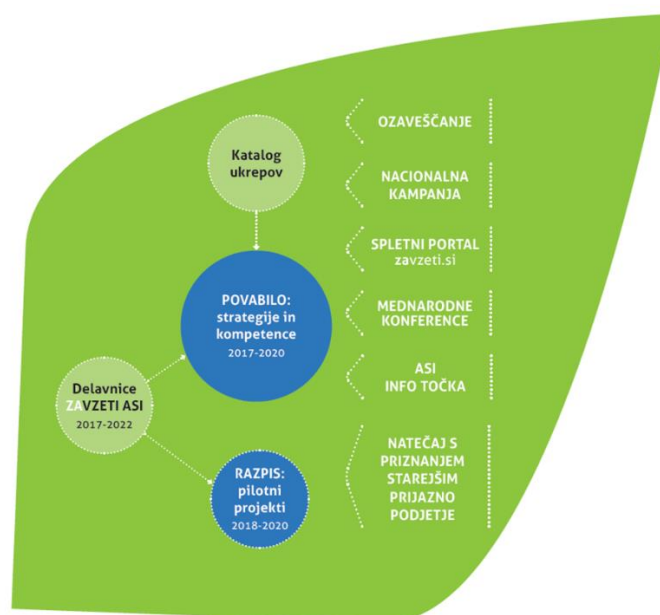
## Projekt ASI

Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile (ASI) (<http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/celovita-podpora-podjetjem-za-aktivno-staranje-delovne-sile-asi/>) je projekt, ki odgovarja na izzive družbe s starajočo se delovno silo, na ozaveščanje delodajalcev in delavcev glede negativnih demografskih trendov, odpravo stereotipov glede starejših zaposlenih, predvsem pa na podporo delodajalcem za učinkovito upravljanje starejše delovne sile ter okrepitev kompetenc in motivacije starejših zaposlenih za podaljševanje njihove delovne aktivnosti.

Izvaja se pod **okriljem Javnega štipendijskega, razvojnega, invalidskega in preživninskega sklada Republike Slovenije**, in sicer od leta 2017 do leta 2022, v skupni vrednosti nekaj manj kot 30 milijonov EUR. **Sofinancirata ga Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.**

V sklopu projekta izvajamo **brezplačne strokovne delavnice Zavzeti ASI**, ki so namenjene lastnikom podjetij, kadrovskim menedžerjem in kadrovikom. Izdali smo **Katalog ukrepov za učinkovito upravljanje starejših zaposlenih**, kjer so predstavljeni ukrepi s petih področij: 1. promocija in varovanje zdravja, 2. ergonomija, prilagoditev dela in delovnega časa, 3. kadrovski razvoj, kompetence in usposabljanje, 4. medgeneracijsko povezovanje in ozaveščanje ter 5. zavzetost in vključenost. Poleg tega so predstavljene dobre prakse tako slovenskih kot tujih podjetij. Katalog je brezplačno dostopen na spletni strani [zavzeti.si](http://zavzeti.si) in se letno posodablja. Vsako leto organiziramo mednarodno konferenco na temo razvoja starejših zaposlenih ter natečaj Starejšim prijazno podjetje – z leti še vedno zavzeti, kjer podelimo priznanja podjetjem, ki namenjajo pozornost starejšim zaposlenim.

Podjetja lahko pridobijo tudi finančne spodbude za pripravo strategij ter za krepitev kompetenc, produktivnosti in učinkovitosti starejših zaposlenih. Do sedaj je bilo objavljeno eno povabilo, bosta pa do leta 2022 objavljena še dve povabili, kjer se podjetja lahko prijavijo in pridobijo sredstva za ta namen. Hkrati poteka tudi izvajanje aktivnosti prvega javnega razpisa (od dveh) **pilotnih projektov** za razvoj in uvedbo inovativnih rešitev za ohranjanje zavzetosti, produktivnosti in učinkovitosti starejših zaposlenih.



Slika 2. Aktivnosti v okviru projekta ASI

### Delavnice Zavzeti ASI - Glasniki razvoja starejših zaposlenih

Ena od aktivnosti, ki se izvajajo v okviru projekta ASI, je cikel delavnic Zavzeti ASI. Marca in aprila letos so bile delavnice Zavzeti ASI prvič izvedene v modularni obliki, ponovljene pa bodo jeseni v vzhodni Sloveniji. Cikel je sestavljen iz petih delavnic (slika 2), preko katerih udeleženci pridobijo ključne vsebine in znanja s področja razvoja in usposabljanja starejših zaposlenih, ki jih bodo lahko tudi v praksi prenesli v svoja podjetja in organizacije. Tako lahko začnejo z uvedbo strategije upravljanja starejših zaposlenih in širijo zavedanje o pomenu starejših zaposlenih v svoji organizaciji.

Namen delavnic je usposobiti relevantne deležnike v podjetjih, da se bodo ti lahko uspešneje spopadali z demografskimi spremembami in njihovimi vplivi na trg delovne sile in starajočo delovno silo. S tem se bo izboljšal položaj teh delavcev na trgu dela, saj se s spodbujanjem krepitve kompetenc, delovne aktivnosti starejših zaposlenih in razbijanjem stereotipov lahko vpliva na oblikovanje kulture vključevanja starejših delavcev, ob sočasnem vpeljevanju strategije upravljanja starejših (t. i. "age management"). Po uspešno zaključenem ciklu udeleženci postanejo Glasniki razvoja starejših zaposlenih, za kar prejmejo tudi potrdilo.

### Pripravljenost na spremembe

Podjetja (pa tudi celotna družba) se bodo z neizbežnimi demografskimi spremembami lažje spopadla z zavedanjem, da je vlaganje v starejše zaposlene, njihov razvoj in izobraževanje nujno in da imajo ti številne prednosti, znanja in izkušnje. Pri razvoju in skrbi za starejše zaposlene so podjetjem lahko v oporo tudi številne, predstavljene aktivnosti projekta ASI.





*Slika 3: Zakonodaja in starejši zaposleni v okviru Cikla ZAVZETI ASI*

Biološko staranje je le ohlapno povezano z dejansko starostjo osebe v letih. Zmanjšana telesna sposobnost lahko predstavlja pomanjkljivost le na delovnih mestih z veliko telesno obremenitvijo (<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>), vendar pa se bo ta problem s porastom avtomatizacije delovnih procesov zmanjšal. Čeprav morda s starostjo upadajo naše psihofizične sposobnosti, pa po drugi strani pridobivamo druge prednosti in sposobnosti. Sem spadajo tako zmožnost strateškega razmišljanja, ostrina uma, preudarnost, modrost, racionalizacija, celostni uvid, nadzor nad življenjem, jezikovne sposobnosti, kot tudi zavzetost in predanost delu, pripadnost delodajalcu in obsežne delovne izkušnje (<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>).

Temu pritrjujejo tudi navedbe delodajalcev, da pri iskalcih zaposlitve pogrešajo predvsem kompetence, kot so delovne izkušnje, ustrezna izobrazba in poklicno specifična znanja, ustrezen odnos do strank in timska naravnost. Večino teh kompetenc starejši zaposleni imajo.

"Vse, kar ste dosegli v življenju, je posledica učenja in truda. Ne prenehajte s tem. Talent je le odskočna deska."

Edita Krajnović, delavnice zavzeti ASI

Pomemben vidik, predvsem pri iskalcih zaposlitve, postaja tudi ugled delodajalca v smislu njegovega sodelovanja s strankami, partnerji in z zaposlenimi. Vzpostavitev dobrega imena oziroma blagovne znamke delodajalca na trgu dela prav gotovo temelji tudi na odličnem ravnanju z vsemi zaposlenimi ter zavedanju pomena dodane vrednosti, ki jo imajo starejši zaposleni. Hitreje, kot bo podjetje takšno miselnost vpeljalo v samo kulturo podjetja torej, da so vsi zaposleni, tudi starejši, pomembni, in vpeljalo konkretne ukrepe, lažje se bo soočilo z vsemi predvidenimi in tudi nepredvidenimi spremembami v okolju. Podjetje bo prepoznano kot družbeno odgovorno in ugledno, tako v odnosu do svojih strank in partnerjev, kot tudi širše. Hkrati s tem mora pri posameznikih priti oziroma že prihaja do spremembe razumevanja življenjskega cikla, kar pomeni, da so se ti pripravljene izobraževati in svoje potenciale razvijati dlje, se aktivno starati in na ta način postati ključen kader za svojega in druge potencialne delodajalce.

"Dober management starejših zaposlenih je odločilen za njihovo motivacijo, produktivnost, zdravje in pripravljenost delati dlje. Nujen je za ohranjanje gospodarstva in stabilnosti prihodnjih generacij."

Asmund Lunde, mednarodna konferenca ASI

Šele, ko delodajalec zaposlenemu zagotavlja ustrezne spodbude in pogoje, kot so dobri osnovni pogoji dela, skrb za zdravje in dobro počutje zaposlenih, primerna delovna mesta, ustrezna delovna sredstva, primerna vsebina dela, omogočena usposabljanja, prenos znanj ipd., je zaposleni lahko motiviran za svoj razvoj in zadovoljstvo na delovnem mestu. Posledično bodo starejši zaposleni bolj pripravljeni podaljšati svojo delovno aktivnost in odložiti upokožitev, tudi potem, ko bodo izpolnili pogoje zanj. Pri tem gre za soodvisnost, saj ni enega brez drugega – obe strani morata biti pripravljene in željni vlagati v razvoj in samorazvoj zaposlenega.

Vlaganje v starejše zaposlene in prepoznavanje njihovih prednosti ima pozitivne učinke na delovanje podjetja. Starejši zaposleni imajo namreč številne kompetence, poglobljeno znanje in izkušnje, kar lahko prek programa mentorstva in prenosa znanja posredujejo mlajšim sodelavcem. Zaradi bogatejših delovnih izkušenj imajo tudi bolj dodelana pričakovanja in želje, hkrati pa tudi bolj razvejano poslovno mrežo poznanstev. Ne smemo pozabiti, da se tudi stranke in poslovni partnerji starajo, tako da starejši zaposleni zaradi identifikacije z njimi lažje ohranjajo tesnejši stik (Žnidaršič, 2014), lažje se prilagodijo starejšim kupcem.

### **Namesto zaključka**

Kot družba bi se morali zavedati, da so izkušnje dodana vrednost. Teh ne moreš kupiti in jih je treba upoštevati tudi pri vrednotenju človeškega kapitala. Še vedno se prepogosto pozablja na kvalitete, ki jih imajo starejši zaposleni, na njihove kompetence, znanja in izkušnje (<http://www.produktivnost.si/wp-content/uploads/2016/09/Priro%C4%8Dnik-promocije-zdravja-pri-delu-november-2014.pdf>), na njihov doprinos k družbi. Če delodajalci iščejo le mlade kadre in vlagajo le v razvoj mladih zaposlenih, s tem tvegajo, da se bodo znašli v težavah. Izgubijo lahko namreč veliko bazo potencialnih zavzetih in izkušenih sodelavcev, ko na trgu delovne sile ne bo več dovolj mladih.

"Edina številka, ki pri starosti in delu dejansko šteje, je število trenutkov, ko se počutimo izpolnjeni in cenjeni kljub ali pa tudi predvsem zaradi starosti."

Sergeja Planko, delavnice zavzeti ASI

Zato je pomembno preseči predpostavke in stereotipe ter mite o starejših delavcih. Ti imajo namreč veliko vneme, dragocenih znanj in izkušenj, pa tudi zavzetosti na poti do osvajanja novih izzivov. Obravnavati jih moramo individualno, saj se vsak posameznik stara drugače, in v njih namesto stereotipov prepoznavati potencialne [http://www.meet-change.eu/images/prirocnik\\_ENG\\_v1\\_web.pdf](http://www.meet-change.eu/images/prirocnik_ENG_v1_web.pdf)).

Na voljo je dovolj orodij in ukrepov, ki jih delodajalec lahko uporabi za dobro vodenje starejših zaposlenih. Prvi korak k upravljanju zaposlenih v podjetjih je priprava dolgoročne strategije upravljanja tudi starejših zaposlenih, ki ji bo sledila vpeljava ukrepov, prilagoditev, usposabljanj, programov itd., pri čemer ima ključno vlogo kadrovska služba, kot ključni strateški partner vodstva podjetja. Le tako bo podjetje lahko ostalo konkurenčno in uspešno v hitro spreminjajoči se družbi.

Več informacij o projektu ASI je na voljo na spletni strani [zavzeti.si](http://zavzeti.si).

## Literatura

Ackermann G, Budai A, Calabrese M, Kamburova N, Kovachev L, Penko Natlačen M & Sever A. Motivating Elderly Employees for Training and Change . [online]. Available at: [http://www.meet-change.eu/images/prirocnik\\_ENG\\_v1\\_web.pdf](http://www.meet-change.eu/images/prirocnik_ENG_v1_web.pdf) [Accessed april 2019].

ASI. Celovita podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile. [online] Available: <http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/celovita-podpora-podjetjem-za-aktivno-staranje-delovne-sile-asi/>. [Accessed april 2019].

Ilmarinen J. .Promoting active ageing in the workplace [online]. Available: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>. [Accessed april 2019].

UMAR: Strategija dolgožive družbe, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, november 2017

UMAR: Poročilo o razvoju 2019, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, april 2019

Žnidaršič, Aktivno staranje v podjetjih: strošek ali doprinos?, GZS, Ljubljana, 2014  
Podjed k, Bilban M, Priročnik promocije zdravja. . [online]. Available at: <http://www.prodiktivnost.si/wp-content/uploads/2016/09/Priro%C4%8Dnik-promocije-zdravja-pri-delu-november-2014.pdf> [Accessed april 2019].

# KAJ LAHKO SAMI NAREDIMO ZA ZMANJŠEVANJE IZGORELOSTI

## WHAT WE CAN DO TO REDUCE BURNOUT

Prof dr Živa Novak Antolič, dr med, specialistka porodništva in ginekologije.

Projekt Izgorelost PRIZMA, [www.p-prizma.si](http://www.p-prizma.si). Zavod Medicinski trenerji, [www.medicinskitrenerji.si](http://www.medicinskitrenerji.si). Zavod Center brezmejnih idej, [www.freeideascenter.si](http://www.freeideascenter.si)

Fredrik Backman v *Babica vas pozdravlja in se opravičuje*: »Samo drugačni ljudje spreminjajo svet; nihče normalen ni še nikoli dosegel nobene ušive spremembe«. Lars Kolind, avtor knjige *The Second Cycle: Winning the War Against Bureaucracy*: »Nikoli nisi prestar, da bi spreminjal svet na bolje«. Nikoli ni prepozno začeti s spremembami. Enkrat se pokaže pravi čas (veliko ljudi je to reklo, tudi Mike Lewis v knjigi: *Odločilni trenutek*).

Počasčeni smo, da lahko predstavimo projekt PRIZMA: **PR**ojekt **IZ**gorelost **Moč** **A**sertivnosti. Ožjo skupino PRIZME sestavljamo: asistent Mark Bračič, magister psihologije; Nataša Curl, dr med, specialistka družinske medicine; Sabina Kračun, diplomirana medicinska sestra in magistra zakonskih in družinskih študij; Darko Zabukovšek, diplomiran zdravstvenik, reševalec in magister zakonskih in družinskih študij ter avtorica tega prispevka. Čeprav sem skoraj 41 let delala v Porodnišnici Ljubljana, o izgorelosti do pred tremi leti nisem vedela nič. Potem so me povabili predavat o izgorelosti samo zato, ker je bilo organizatorjem všeč, kako predavam. Potem so mi pa lani po ne vem katerem predavanju o izgorelosti rekli, da samo govorim in naj raje kaj naredim. Tako smo 16.7.2018 ustanovili PRIZMO. Zavedamo se, da bo zelo dolgo trajalo, da se bo trend izgorevanja zaposlenih v zdravstvu v Sloveniji obrnil. A: »Raje poskušam narediti nekaj velikega in mi spodleti, kot pa da poskušam narediti nič in mi uspe« (Robert H. Schuller). V Sloveniji je v zdravstvu zaposlenih okrog 30 000 ljudi različnih profilov. Če vsak naredi le malo v pravo smer, bo rezultat ogromen, viden in učinkovit. V PRIZMI smo se osredotočili na:

Ugotovitev razširjenosti  
Povečanje osveščenosti  
Akcije za izboljšanje sistema  
Moč preprečevanja

### Razširjenost izgorelosti med zaposlenimi v zdravstvu v Sloveniji

Začeli smo izvajati prvo nacionalno raziskavo o stopnji izgorelosti zaposlenih v zdravstvu Sloveniji. Validirali smo španski PBQ vprašalnik in Mark ga je priredil za spletno izpolnjevanje, tako kot je tudi poskrbel, da imamo spletno stran [www.p-prizma.si](http://www.p-prizma.si). Neposredna povezava na vprašalnik pa je tudi: <https://forms.gle/n1oCmcnyvoEFufWx7>. Trenutno imamo že več kot 500 vnosov. Za odgovor, koliko je izgorelih med zaposlenimi v zdravstvu v Sloveniji, želimo imeti več tisoč vnosov.

### Osveščenost o izgorelosti

Dr Pamela Wible meni, da bi morali namesto besede izgorelost uporabljati besedo **zloraba**. Izraz izgorelost nakazuje, da je z osebo nekaj narobe. V resnici pa gre za zlorabo, do katere pride ob izgubi avtonomije, pomanjkanju nadzora nad svojim časom in odločitvami

(Ariely&Lanier, 2015). Izgorelost vpliva na kakovost oskrbe, varnost in zadovoljstvo bolnikov ter odhajanje zaposlenih; je **sistemski problem**, čeprav večina šefov in managerjev meni, da gre pri izgorelosti in profesionalnem zadovoljstvu za povsem osebno zadevo. Uporabljajo tudi izraz **moralna rana**, saj polni idealizma gremo študirat ali medicino ali babiško ali zdravstveno nego ali katerega od veliko poklicev zaposlenih v zdravstvu, potem pa v zdravstvenem sistemu ugotovimo, da so naše vrednote popolnoma drugačne od vrednot sistema, v katerem delamo. Medicina in babištvo in zdravstvena nega in ... so stroke, zdravstvo je politika! Dr Rachel Naomi Remen pravi: »**Največji stres ni pomanjkanje spanja ali časa. Prihaja iz globokega verovanja v vrednote pomagati ljudem in spoznanja, da si v pasti sistema s popolnoma drugačnimi vrednotami (zdravstvene ustanove, politika zdravstvenega varstva, družba, država itd)**«. Izraz **izgorelost** še vedno uporabljamo, ker tako vsi vsaj približno vemo, o čem govorimo.

### **Definicija in prepoznavna izgorelosti**

Mark je pripravil definicijo: **izgorelost je kronično stanje hude psihofizične izčrpanosti. Do izgorelosti pride zaradi dolgotrajnega vztrajanja in (samo)izčrpavanja pod težavnimi pogoji, ki ne prizadene le posameznika, temveč tudi vse ljudi, s katerimi ima stike v zasebni in profesionalni sferi.** Trenutno se po uradnih vnosih šifre Z73.0 zdi, da izgorelost v Sloveniji ni problem: ne vem zakaj. Morda pacienti pridejo k zdravnikom s specifičnimi težavami, in je vnešena diagnoza recimo motnje delovanja ščitnice; nespečnost; depresija. Morda izgoreli sploh ne pridejo k zdravniku. Ne vem. Veste vi? Potrebna bo še kakšna revizija MKB, da bo definicija izgorelosti ustrezna!

Z73: Težave, povezane s težavami pri urejanju življenja. Izključeno: težave povezane s socialnoekonomskimi in psihosocialnimi okoliščinami

Z73.0 Izgorelost = stanje življenjske izčrpanosti

Takšne težave so pa napisane drugje v MKB: Z56.4 Spori s šefom in sodelavci. Z56.6 Drugi fizični in psihični napor, povezani z delom. Z56.7 Drugi in neopredeljeni problemi, povezani z zaposlenostjo. Z57.8 Poklicna izpostavljenost drugim dejavnikom tveganja.

**Znaki izgorelosti/ zlorabe/ moralne rane/ hude kršitve človekovih pravic.** Izčrpanost zaposleni presega z deloholizmom. Zanika slabo počutje, pritožuje se; do pacientov je manj prijazen, čuti se neuspešen, sledi odpor do pacientov. **Prva stopnja** traja do dvajset let. Pri telesni izčrpanosti so čustva stabilna, pri zlorabi pa se pojavljajo napadi jeze, depresije, strah in tesnoba. Telesna izčrpanost se po ustreznem počitku uredi; izgorelost ne. Za **drugo stopnjo** je značilen občutek nemoči, občutki krivde ter nihanje samopodobe. Telesne bolezni. Traja lahko nekaj let. **Tretja stopnja:** izgoreli se trudi, da bi bil še naprej videti aktiven, vendar se ne more več prilagajati okoliščinam. Lahko traja nekaj mesecev. Nespečnost, zloraba zdravil ali drog, izguba strasti za delo, naraščajoč cinizem, sarkazem, čustvena odmaknjenost, misel na samomor, samomorilno obnašanje. Hude telesne bolezni. 400 zdravnikov in 75 študentov medicine na leto v ZDA umre zaradi samomora; v »statistiki« od 2012 je že 1243 zdravnikov (Wible, 2019). **Adrenalni zlom** pomeni skoraj popolno izgubo energije, psihofizični zlom ter hude telesne bolezni; traja od nekaj tednov do nekaj mesecev. Simptomi se lahko vračajo ob obremenitvah. **Posledice izgorelosti:** več napak, ogrožena je varnost in kakovost obravnave pacientov. Glede na akreditacijske zahteve naj bi zdravstvene ustanove postajale vse boljše, a z vedno manj kadra in več izgorelimi tega ne bo mogoče doseči.

Mark je takole označil **prepoznavo** izgorelosti: **poglobljen pogovor z osebo, katere delovna vnema, predanost in perfekcionizem v interakciji z nemogočimi zahtevami in pogoji službe privedejo do močnega upada kakovosti dela in do čustvenega distresa.**

## Akcije za izboljšanje Sistema

Za izvajanje zdravstvenega varstva smo ustvarili sistem, v katerem je skrbeti za paciente najtežje, najbolj stresno in kontraproduktivno (Ariely&Lanier, 2015). Zakaj, za vruga, smo tak sistem ustvarili? Eden glavnih razlogov (Ariely&Lanier, 2015) je, da zdravstvo odgovorni vidijo kot tekoči trak za »popravljanje« ljudi – čeprav bi bilo treba to videti kot **razvojno in raziskovalno dejavnost, kjer je čas za razmišljanje in možnost kontroliranja svojega časa, iskanja drugih poti in prilagajanja spremembam**. Dokler ne bomo (družba) sprejeli, da je tekoči trak »popravljanja« ljudi napačno razmišljanje, bodo zdravstveni delavci doživljali več stresa in za paciente bo vedno slabše. Izkušnje so pokazale, da namerna, stalna in vseobsegajoča prizadevanja vodij institucij znižujejo izgorelost in povečajo angažiranost. Veliko učinkovitih intervencij je relativno poceni; majhni vložki imajo velik učinek. Nujno je spremeniti smer in strukturo zdravstvenega sistema iz sistema, ki se osredotoča na mikromenedžiranje časa in odločitev zaposlenih, v sistem, ki se **osredotoča na dolgoročno zdravje populacije**.

## Kaj lahko storimo sami

Veliko je podatkov, da zadovoljni, motivirani, naspani zaposleni delajo bolj učinkovito. Za dobro delovno vzdušje in učinkovit tim trenirajte redno in dolgo. Nihče ne more tega narediti namesto vas. Vsak lahko tudi sam prispeva, da se bo izgorelost zmanjšala.

*Če pri sebi ali sodelavcu zaznaš znake izgorelosti, povej na glas! Govori s predpostavljenim, preden je stanje kritično. Poišči profesionalno pomoč: če tega ne narediš, je to medvedja usluga pacientom, sodelavcem in sebi. Sodeluj z upravo, da skupaj zmanjšujete situacije, ki vodijo v izgorelost. Najdi mentorja. Nauči se reči ne, kadar delo presega tvojo razpoložljivo energijo in zmožnosti. Spi 8 ur in delaj ostalih 11 navad zelo zdravih ljudi (Olsen). Neguj stvari, ki te zanimajo. Pohvali sebe in druge za dobro opravljeno delo. Poslušaj svoje telo in misli. Nadaljuj z dejavnostmi, ki jih imaš radi in te sproščajo. Delaj vaje Body2Brain@ccm (Croos-Müller). Naloge, ki jih moraš opraviti, razvrsti po pomembnosti. Postavi si realne, dosegljive cilje. Privošči si redne odmore ter si vzemi čas za počitek (Honoré). Sproti rešuj morebitne težave v odnosih s sodelavci. Sproti preverjaj stopnjo izgorelosti in posvečaj pozornost temu, kako se čustveno, telesno in duševno odzivaš na obremenitve.*

Želim vam, da dosežete tudi sovisnost in spoznate, da je to najbolj učinkovita oblika sodelovanja (Covey, 1994). Dobro je, da se zavedate, kako različni smo (SDI): motivacijski vrednostni sistem (MVS) za nekatere pomeni hitrost, za nekatere analizo in strukturo, za nekatere skrb za druge ljudi; kar se odraža tudi v njihovem zelenem načinu vedenja (VRS). Zavedanje in upoštevanje različnosti ter uporaba SDI lahko prepreči nepotrebne konflikte, zaradi katerih izgubi vsak zaposleni dve uri tedensko. Če kot strokovnjaki ugotovite, da nek postopek nima smisla, ga odstranite; primer so nepotrebna birokratska dela. Vi najbolj poznate svoje delovno mesto – torej vi lahko najboljše presodite kaj je odveč in kaj se da izboljšati (Dobelli).

## Voditelji, managerji in šefi

Pravih voditeljev primanjkuje. Šefi niso voditelji. Managerji niso voditelji. Voditeljstvo je mehka (generična) veščina, ki se je do določene mere lahko naučimo (Maxwell, 2009). Vseeno je, ali berete knjige ali LinkedIn: navodila za **voditelje** so jasna. Več se smeji, dalj in empatično poslušaj, govori zakaj je kaj pomembno, to povej večkrat (tako kot to delajo reklame), večkrat pohvali. Tudi pohvaliti je treba znati: skovali so akronim PRAISE (pohvaliti): hvali javno, *public*; prepoznavaj, *recognise*; pristno, *authentic*; takoj, *immediate*; specifično, *specific*;

navdušeno, *enthusiastic* (Tredgold). **Izgorelost je sistemski problem. Zanj so odgovorni managerji in šefi.** Pred desetletji nas je motiviral le gon po preživetju. Sledilo je obdobje zunanje motivacije in žal veliko organizacij še vedno uporablja nagrado in kazen kot zunanjo motivacijo. Nagrada in kazen ne delujeta več, razen pri rutinskih opravilih (Pink). Ljudje hočejo pri delu občutiti zadovoljstvo (Duhigg, 2019). Zadovoljni smo, ko imamo pri delu **avtonomijo**, se pomikamo k **dovršeni** in ima naše delo **smisel** (Pink). Preobremenjenost, asimetrično nagrajevanje, odsotnost časovnih blazin, izguba avtonomije in vsakdanje majhne stvari, ki gredo narobe, vodijo v izgorelost. Tu je nekaj **KONKRETNIH NAVODIL ZA MANAGERJE IN ŠEFE: DELUJ PROAKTIVNO!** (Bodenheimer, Shanafelt). (Besedilo je namenoma pisano v tej slovnični obliki, da je namenjeno tebi, ne komu neznanemu, ki ga morebiti vikam, ali celo nedoločeni množici managerjev in šefov). *Spoznaj psihološki profil zdravstvenih delavcev: to zanje ni služba, ampak poslanstvo. Če ga ne morejo opravljati 100%, je to zanje stres, so frustrirani. Spoznaj znake izgorelosti. (Tudi sama nisem vedela, kako različne obraze ima izgorelost: sem mislila, da s(m)o samo nesramni, cinični, da nam ni mar.) Jasno in glasno sporoči, da se zavedaš izjemne resnosti izgorelosti in jo želiš preprečevati in zdraviti: izgorelost ni znak slabosti. Interveniraj, ko zaznaš, da je zdravstveni delavec na poti v izgorelost ali izgorel. Obvesti družino. Naj vsi vedo, da se boš zelo potrudil, da bo stanje boljše. Izgorelost je kulminacija vseh majhnih stvari, ki gredo narobe. Ustvari kulturo odgovornosti; zavedanje, da je skrb za paciente odlična, je prvo na hierarhični lestvici potreb zdravstvenih delavcev. Meri zadovoljstvo zaposlenih in se trudi izboljšati jo. Vprašaj jih! »Ali imate vse, da boste danes lahko odlično skrbeli za paciente?« Povej, kaj od tega, kar so ti prejšnjič povedali, da ne deluje, si uredil. Predaj zaposlenim zahvale pacientov; spodbujaj osebje, da na glas pripovedujejo hvaležne besede pacientov. Na sestankih poudarjaj, kako pozitiven vpliv imajo na življenje drugih; vsi želimo vedeti, da naše delo naredi razliko. Na to jih spominjaj iskreno in pogosto. Poskrbi, da so na strokovnih srečanjih. Poskrbi, da dovolj časa delajo stvari, ki so zanje pomembne: za večino je to delo s pacienti. Zahvali se za delo, ki ga opravljajo in ga pohvali ter nagradi. Spodbujaj zdravje zaposlenih: podporne skupine, fizično aktivnost, prehrano za zdravje (Robbins) – morda bi bilo bolje napisati, da poskrbi, da sploh imajo čas za prehranjevanje. Ugotovi, če to uporabljajo! Vzpodbujaj civiliziranost in kolegialnost. Potolaži tiste druge, ki so prizadeti zaradi neprimernega obnašanja izgorelih sodelavcev. Treniraj zaposlene kako naj rešujejo konflikte (SDI).*

**Zdravstveni delavci, kaj lahko naredimo skupaj:** ne čakajmo na druge, da bodo skrbeli za nas. Spremembe so težke tudi zato, ker tako družba, vodstva zdravstvenih institucij in odgovornih za zdravstvo kot tudi posamezni zaposleni v zdravstvu ne priznajo, da je izgorelost tako ogromen problem. Nujno je, da stopimo skupaj in ponudimo takšne oblike pomoči, ki bodo namenjene ne samo prizadetim sodelavcem, temveč tudi **preprečevanju** nastanka hudih kršitev človekovih pravic/ moralne rane/ zlorabe/ izgorelosti.

### **Moč preprečevanja izgorelosti**

Veščine preprečevanja vadimo z udeleženci na delavnicah. V okviru Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana (UKCLJ), nekaterih splošnih bolnišnic in zdravstvenih domov in ZZS je bilo do začetka PRIZME 9 delavnic s 108 udeleženci. Od 16.7.2018 pa je bilo v okviru celjskega Društva medicinskih sester babic in zdravstvenih tehnikov (DMSBZT), Zbornice zdravstvene in babiške nege Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije (Zbornica Zveza) v Ljubljani, UKCLJ, ZZS in srečanja SLOVENTA 12 delavnic s 168 udeleženci. V okviru Zbornice Zveze so v Ljubljani na sedežu Zbornice Zveze delavnice vsako drugo sredo v mesecu, v Celju v okviru Društva medicinskih sester babic in zdravstvenih tehnikov bodo letos še 18.9., 23.10 in 27.11.

Na kongresu je Sabina predstavila skupna splošna mnenja udeležencev izkustvenih delavnic *Preventiva izgorelosti med zdravstvenimi delavci* v Celju. Štirih delavnic se je udeležilo 98 zdravstvenih tehnikov, diplomiranih babic, diplomiranih medicinskih sester, zdravnikov, diplomiranih fizioterapevtov. V zadnji delavnici 24.4. je bil uporabljen posodobljen evalvacijski vprašalnik, ki ga je pomagala preurediti Lučka Guna, študentka psihologije, ki se je tudi pridružila PRIZMI. Rezultati so pokazali, da so udeleženci v **66%** bili mnenja, da tovrstno izobraževanje prinaša novosti in sveže ideje. Pridobljene večšine pa bodo lahko praktično uporabljali pri profesionalnem delu v **61%**. Vsebina delavnic je vsebovala: prepoznavanje stopenj izgorevanja, odziv na stres ter poudarek na preventivi izgorevanja (asertivnost, skrb zase, spreminjati odziv na stres – primeri iz vsakodnevnega dela s pacienti in sodelavci). Na vprašanje *Koliko vam je bila vsebina izobraževanja že znana*, so v **40%** odgovorili, da je večina znanj novih – kar je zaskrbljujoč podatek, saj se ob tem poraja vprašanje, kako se lahko zdravstveni delavci zaščitijo pred izgorevanjem, saj ne prepoznajo znakov, ki že kažejo na izgorelost. Naša prizadevanja so usmerjena v nadaljevanje izvajanja delavnic, saj se **77%** udeležencev odpirajo nova vprašanja in želja po nadaljevanju izobraževanj.

Darko je na kongresu predstavil nekatere zanimive in pomembne odgovore udeležencev. Rekli so:

#### **Delavnice mi bodo pomagale pri:**

- Spoznavanju **samega sebe** in v osebnem **družinskem življenju**. Še posebej pomembno je pri tem spoznavanje samega sebe, saj iz dobrega ali slabega odnosa do sebe izhajajo vsi ostali odnosi z drugimi, tako v službi kot v družini.
- Sodelovanju in delu z »**zanimivimi**« **sodelavci**:
  - še posebej v trenutkih, ko pomislim: »*Utopila bi ga/jo v žlici vode!*«. Udeleženci se bodo v teh trenutkih »jeze« lahko spomnili na vpliv implicitnega-nezavednega spomina, ki nas mnogokrat vodi kot avtopilot, tako nas kot tistega, ki bi ga »utopili v žlici vode«.
  - »*Sedaj vem, kako se bom pogovorila z glavno medicinsko sestro.*«
- Ravnanju in odzivanju v vsakodnevni **kritičnih situacijah**, kjer še posebej poudarimo, kako pomembno se je spomniti na vsaj dva zavestna globoka vdih s prepono.
- Delu z nesramnimi in agresivnimi pacienti:
  - »*Stik s pacienti bo lažji.*« Pri tem je v veliko pomoč razumevanje, da se za vsakovrstno agresijo vedno skriva strah.
  - »*Na koncu delavnice sem se počutila veliko bolje, kot na začetku.*« Ponujena je bila priložnost za nekritičen pogovor o osebni stiski na delovnem mestu.
- **Kroženju** na novih oddelkih.

#### **Kot posebej koristno so navedli:**

- Primeri iz vsakdanje prakse:
  - *Sprejem kritično poškodovanega pacienta - odziv mojega telesa na kaos*. S Sabino sta, v obliki igre vlog, odigrala dejansko situacijo in s tem skušala udeležencem, tudi na nivoju emocij, zaznav in čutenj, približati realno sliko našega vsakdana.
- Prikaz tehnike: „**STISNJENA PEST**“. Ko se spomnimo na simbol roke, ki predstavlja možgansko deblo, limbični sistem in možgansko skorjo (Siegel), lahko v najtežjih trenutkih preprečimo avtomatski odgovor »plazilskih« možganov.
- Kako in kdaj reči: „**NE!**“ še posebej pomembno je, da imamo vedenje kako reči ne, kljub tesnobi in občutkom krivde ter sramu. Zlasti zato, ker so ravno ti občutki odgovorni za našo pasivno-regresivno držo in nizko samozavest.
- **Asertiven odnos**: medicinska sestra – zdravnik. Asertivnost je temelj profesionalne komunikacije, ki prinaša največje koristi, tako za paciente kot za nas same.



## Zaključne misli

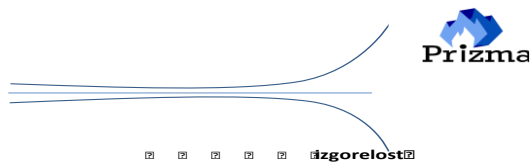
Na kongresu smo takole povedali svoje zaključne misli:

Darko: Ob delu živeti, ne le preživeti – to je najmanj kar si zaslužimo, glede na naše izjemno poslanstvo.

Sabina: Poslanstvo zaposlenih v zdravstvu je poskrbeti za pacienta, mu nuditi empatijo – v čemer smo uspešni. Zelo slabo pa znamo poskrbeti zase – nuditi sočutje sebi!

Mark: Ugotoviti in prebuditi spremembe – v sebi in naših najbližjih, ki nas imajo radi ne glede na to, kaj počnemo v službi.

Živa: Zelo tanka linija je med tem, ali nekaj delamo vsak dan ali ne. Dolgo časa se zdi, da ni nobene spremembe. Sčasoma pa postane razlika med tistimi, ki nekaj počnemo, in tistimi, ki ne, ogromna.



***Če se nič ne premakne, pojdi in premakni.***

## Literatura in viri:

Ariely, D. & Lanier, W. L., 2015. Disturbing trends in physician burnout and satisfaction with work-life balance: dealing with malady among the nation's healers. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(12), pp. 1593-1596.

Covey, S., 1994. *7 navad zelo učinkovitih ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Bodenheimer, T. & Sinsky, C., 2014. From triple to quadruple aim: care of the patient requires care of the provider. *Annals of Family Medicine*, 12(6), pp. 573-576.

Croos-Müller, C., 2018. *Z ljubeznijo ...: mali učbenik preživetja: takojšnja pomoč ob žalosti, žalitvah in raznih neprijaznostih*. Celje: Mohorjeva družba.

Croos-Müller, C., 2017. *Le pogum!: mali učbenik preživetja: takojšnja pomoč ob razbijanju srca, strahu, paniki in podobnih stanjih*. Celje: Mohorjeva družba.

Croos-Müller, C., 2016. *Glavo gor!: mali učbenik preživetja: takojšnja pomoč pri stresu, slabi volji in drugih stiskah*. Celje: Mohorjeva družba.

Croos-Müller, C., 2018. *Dobro spi!: mali učbenik preživetja: takojšnja pomoč pri težavah s spanjem, nočnih morah in podobnih tegobah*. Celje: Mohorjeva družba.

Dobelli, R., 2018. *Umetnost dobrega življenja: dvainpetdeset presenetljivih poti do sreče*. Tržič: Učila.

Duhigg, C., 2019. *LinkedIn page*. Available at: <https://www.linkedin.com/in/charlesduhigg/> [26. 2. 2019].

Food Revolution Network, 2019. *Food revolution summit*. Available at: <https://www.foodrevolutionsummit.org/> [26. 2. 2019].

FtMyersFamPsych, 2012. *Dr Daniel Siegel presenting a hand model of the brain*. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=gm9CIJ74Oxw> [26. 2. 2019].

Honoré, C., 2018. *Hvalnica počasnosti*. Ljubljana: Chiara.

Jerebic, S., 2005. *Sindrom izčrpanosti in izgorelosti pri medicinskih sestrah – primer Splošne bolnišnice Jesenice: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Kračun, S., 2018. *Samospoštovanje, spoprijemanje s stresom in izgorelost na delovnem mestu pri zdravstvenih delavcih: magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Teološka fakulteta.

Maxwell, J., 2009. *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.

Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2017. *MKB-10-AM, verzija 6*. Available at: <http://www.nijz.si/sl/podatki/mkb-10-am-verzija-6> [26. 2. 2019].

Pink, D. H., 2011. *Zagon: presenetljiva resnica o tem, kar nas dejansko motivira*. Maribor: Videotop.

Remen, R. N., 2006. *Kitchen table wisdom: stories that heal*. New York: Penguin Group.

Rudmann, B., 2016. *Srčni voditelj: 3 ključne veščine, s katerimi boste ustvarili prodorno ekipo ljudi in z njo presešli vsa pričakovanja in zastavljene rezultate*. Ljubljana: Inštitut EKO365.

*SDI, nabor in porazdelitev osebnostnih vrtilin*. Available at: <http://www.fastforwardonline.com> [26. 2. 2019].

Shanafelt, T. D., Dyrbye, L. N. & West, C. P., 2017. Addressing physician burnout: the way forward. *Journal of the American Medical Association*, 317: pp. 901-902.

Sutton, R., 2012. *Ni prostora za prasce*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Tredgold, G., 2019. *4 simple things you can do to improve your leadership right now!* Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/4-simple-things-you-can-do-improve-your-leadership-right-tredgold> [26. 2. 2019].

Walker, M. P., 2018. *Zakaj spimo: moč spanja in sanj*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Wible, P., 2019. *Susan lost her doctor to suicide. She wants to know why*. Available at: <https://www.idealmedicalcare.org/susan-lost-her-doctor-to-suicide-she-wants-to-know-why> [20. 4. 2019].

24alife Web Editors, 2016. *12 healthy habits by Mayo Clinic Professionals*. Available at: <https://www.24alife.com/advice/wellbeing/12-healthy-habits-by-mayo-clinic-professionals> [26. 2. 2019].

# MOBING ZOPER VODILNE DELAVCE: TEORETIČNI OKSIMORON ALI PRAKTIČNI IZZIV?

## BOTTOM-UP MOBING: THE THEORETICAL OXYMORON OR PRACTICAL CHALLENGE?

as. dr. Iztok Štefanec, univ. dipl. prav.  
Pravna fakulteta Univerze v Ljubljani  
[iztok.stefanec@pf.uni-lj.si](mailto:iztok.stefanec@pf.uni-lj.si)

### Izvleček

Prispevek pravno opredeli mobing, naniza nekatere temeljne lastnosti in posebnosti pravnega varstva in predstavi pravno definicijo pojmov nadlegovanje, spolno nadlegovanje, trpinčenje in šikaniranje na delovnem mestu, kot izhajajo iz delovnega in kazenskega prava. Z vidika pravnega varstva je pomembno, da Zakon o delovnih razmerjih nadlegovanje na delovnem mestu opredeljuje kot obliko diskriminacije. S postopkovnega vidika dokazovanja zakon uvaja posebnost v zvezi z dokaznim bremenom. Tega nosi delodajalec, če delavec navede dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je bil žrtev diskriminacije ali mobinga. V delavčevo korist je tudi določba, po kateri sme sodišče pri odmeri odškodnine upoštevati odvratilni učinek. Prispevek skuša nadalje odgovoriti na vprašanje, ali je hierarhična podrejenost delavca predpogoj za to, da bo v praksi tak delavec potencialna tarča mobinga, in skuša osvetliti različne oblike mobinga glede na hierarhično razmerje med povzročiteljem in žrtvijo ter njihovo pogostost.

**Ključne besede** diskriminacija delavcev, mobing, horizontalni mobing, vertikalni mobing, nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu, pravno varstvo

### Abstract

The article defines mobbing in legal terms, introduces some basic and special features of legal protection, and presents the legal definition of terms harassment, sexual harassment, bullying and "mobbing" at the workplace, as arising from labour and criminal law. From the point of view of legal protection, it is important that the Employment Relationships Act defines harassment at the workplace as a form of discrimination. From the procedural point of view, the law introduces special arrangement of the burden of proof. This shall rest with the employer after the worker cites facts giving grounds for the suspicion that he was indeed a victim of discrimination or mobbing. A provision, according to which the deterrent effect may be taken into account by the court when determining compensation, is for the benefit of the worker as well. The article further aims to answer the question whether the hierarchical subordination of a worker is a prerequisite for such a worker to be a potential target of mobbing in practice. It deals with the various forms of mobbing in the light of the hierarchical relationship between the perpetrator and the mobbing victim at the workplace and their prevalence.

**Keywords** discrimination of workers, mobbing, horizontal mobbing, vertical mobbing, harassment and bullying at work, legal protection

## Uvod

Spremembe sodobnega časa segajo na vsa področja človekovega udejstvovanja in življenja. Delovno mesto ni nobena izjema. Sodobno delovno mesto je drugačno, kot je bilo včasih. Vse manj je pretežno mehničnega, tehničnega dela in vse več delovnih procesov, ki terjajo socialno interakcijo. Dejavniki slednje so prav odnosi med ljudmi. Bolj ko odnosi med delavci vplivajo na delovni proces, več je priložnosti, da delovno okolje postane kraj z neželenimi oblikami socialne interakcije. Ni dvoma, da so delavci že od nekdaj deležni nečlovečne obravnave, vendar pa novi časi prinašajo tudi nove, bolj izdelane, sofisticirane, lahko tudi subtilnejše oblike nedopustnih pritiskov.<sup>1</sup> Prav tak je lahko tudi mobing.<sup>2</sup> Mobing v subtilnejših različicah le prispeva k dejstvu, da se delavec včasih niti ne zaveda, da je žrtev dejanj, ki jih je mogoče pravno kvalificirati kot mobing (in zato utemeljeno uporabiti pravno varstvo), in obratno, meni, da je tarča mobinga, čeprav prag po vsebini ali intenzivnosti še ni dosežen.<sup>3</sup>

Prispevek uvodoma pravno opredeli mobing in naniza nekatere temeljne lastnosti in tudi posebnosti pravnega varstva, ki je na voljo. Nato se osredotoči na vrste mobinga glede na razmerje in položaj med povzročitelji in tarčami mobinga. Ker praviloma velja, da je žrtev mobinga v podrejenem položaju nasproti povzročitelju, se zastavi vprašanje, ali je sploh mogoče govoriti o mobingu, kadar so nezaželena ravnanja delavcev na nižji organizacijski ravni usmerjena zoper vodilne delavce. Prispevek skuša osvetliti nekatere upoštevne pojme in s tem ponuditi odgovor na zastavljeno vprašanje, obenem tudi obravnava nekatere posebnosti, vezane na oblike vertikalnega mobinga.

## Pravna opredelitev mobinga in nekatere posebnosti glede pravnega varstva

SSKJ opredeljuje mobing kot sistematično duševno nasilje, trpinčenje, ustrahovanje na delovnem mestu. V pravni terminologiji se uporabljajo predvsem izrazi nadlegovanje, trpinčenje in šikaniranje na delovnem mestu, čeprav je moč pojem mobing zaslediti tudi v sodni praksi. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) govori o nadlegovanju in trpinčenju na delovnem mestu. Med pojmomoma razločuje, saj ju posebej in različno opredeljuje. Nadlegovanje na delovnem mestu je opredeljeno kot vsako neželjeno vedenje, povezano s katero koli osebno okolico, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje. Zakon posebej opredeljuje tudi spolno nadlegovanje kot kakršno koli obliko neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega ravnanja ali vedenja spolne narave z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja. Nekoliko drugače pa zakon opredeljuje trpinčenje na delovnem mestu, in sicer kot vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.<sup>4</sup> Kazenski zakonik predpisuje za kaznivo dejanje šikaniranja na delovnem mestu, ki ga stori, kdor na delovnem mestu ali v zvezi z delom s spolnim nadlegovanjem, psihičnim nasiljem, trpinčenjem ali neenakopravnim obravnavanjem povzroči drugemu zaposlenemu ponižanje ali

---

<sup>1</sup> Podobno tudi Mumel, D.; Jan, S.; Treven, S.; Malc, D., 2015. Mobbing in Slovenia: Prevalence, mobbing victim characteristics, and the connection with post-traumatic stress disorder. *Naše gospodarstvo*, 61(1), str. 3, 4.

<sup>2</sup> To pa ni nobeno pravilo, saj mobing predstavljajo tudi ravnanja, ki so že na prvi pogled in z razdalje očitno nesprejemljiva in nedopustna.

<sup>3</sup> Vsak konflikt na delovnem mestu, vključno s kritičnim in celo ne dovolj spoštljivim izražanjem še ni mobing. Upoštevati je treba tudi, da se v delovnem okolju pogosto ni mogoče izogniti stresnim situacijam, zlasti ne v okoljih, za katera so značilna hierarhična razmerja. Možina, D., 2016. Povrnitev škode zaradi diskriminacije in trpinčenja na delovnem mestu: nekaj misli ob 8. členu ZDR-1. V: Žnidaršič Skubic, V., et al eds. *Izbrani vidiki ustavnega, civilnega in gospodarskega prava: liber amicorum Lojze Ude*, str. 379.

<sup>4</sup> Glej 7. člen ZDR-1.

prestrašenost, kazen zapora do dveh let oziroma do treh let, če ima dejanje za posledico psihično, psihosomatsko ali fizično obolenje ali zmanjšanje delovne storilnosti zaposlenega.<sup>5</sup> Kazenski zakonik kot enega od načinov izvršitve kaznivega dejanja šikaniranja opredeljuje neenakopravno obravnavanje zaposlenega. V zvezi s tem ni izjema, saj ZDR-1 izrecno določa, da pomenita vsako spolno in drugo nadlegovanje na delovnem mestu diskriminacijo, ki jo zakon posebej opredeli.<sup>6</sup> To je vse prej kot le baročno izrazoslovje zakonodajalca, saj nosi s seboj daljnosežne pravne posledice, zlasti tudi z vidika lažjega dokazovanja mobinga v sodnem postopku. Po pravilih pravnega postopka mora namreč stranka, ki vloži tožbeni zahtevek, navesti vsa dejstva in predlagati dokaze, če želi s tožbo uspeti.<sup>7</sup> Povedano drugače, dokazno breme nosi tožeča stranka. Delovno pravo pa ravno v zvezi z diskriminacijo (za slednjo kot rečeno šteje tudi nadlegovanje na delovnem mestu) uvaja drugačno ureditev glede dokaznega bremena. ZDR-1 namreč določa, da če iskalec zaposlitve oziroma delavec v primeru spora navaja dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je bila kršena prepoved diskriminacije, mora delodajalec dokazati, da v obravnavanem primeru ni kršil načela enakega obravnavanja oziroma prepovedi diskriminacije.<sup>8</sup> Da ne bi bilo nobenega dvoma, tretji odstavek 47. člena ZDR-1 izrecno določa, da je dokazno breme na delodajalcu, če delavec v primeru spora navaja dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je delodajalec ravnal v nasprotju z dolžnostjo zagotoviti varno delovno okolje.<sup>9</sup> Če posplošimo, ima povedano za posledico, da delavec, ki kot tožeča stranka zatrjuje, da je bil žrtev diskriminacije na delovnem mestu (oziroma mobinga), ne nosi dokaznega bremena, saj se ta prevlači na delodajalca, če delavec s konkretnimi navedbami vzpostavi domnevo, ki kaže na takšno protipravno ravnanje delodajalca.<sup>10</sup> Slednje pomeni, da mora delodajalec, ki je tožena stranka,<sup>11</sup> uspešno dokazati, da delavca ni diskriminiral (oziroma da delavec ni bil žrtev ravnanj, ki predstavljajo mobing), sicer ga lahko dolete pravne posledice (npr. odškodninska odgovornost).

Zakonodajalec je pravno varstvo v primeru diskriminacije delavca tudi glede drugih vprašanj uredil tako, da je pri tem upošteval, da velja delavec nasproti delodajalcu za šibkejšo stranko delovnega razmerja. Posebej je zaščitil tudi druge zaposlene, ki bi skušali pomagati delavcu, ki je žrtev diskriminacije (npr. bi ga spodbujali, naj sproži ustrezne postopke, ali bi sami prijavili domnevne kršitve pristojnim). Tako sedmi odstavek 6. člena ZDR-1 določa, da diskriminirane osebe in osebe, ki pomagajo žrtvi diskriminacije, ne smejo biti izpostavljene neugodnim posledicam zaradi ukrepanja, ki ima za cilj uveljavitev prepovedi diskriminacije. Podobne določbe je najti v petem odstavku 7. člena tega zakona, iz katerega izhaja, da delavec, ki je žrtev trpinčenja, ne sme biti izpostavljen neugodnim posledicam zaradi ukrepanja, ki ima za cilj uveljavitev prepovedi trpinčenja na delovnem mestu. Zakonodajalec je želel s tem doseči tudi splošnejši cilj, da bi bilo sivega polja protipravnih ravnanj v delovnih razmerjih manj, in

---

<sup>5</sup> Glej 197. člen Kazenskega zakonika (KZ-1), Uradni list RS, št. 50/12 – uradno prečiščeno besedilo, 6/16, 54/15, 38/16 in 27/17.

<sup>6</sup> Glej drugi odstavek 7. člena ZDR-1. Diskriminacijo zakon opredeljuje v 6. členu.

<sup>7</sup> Glej npr. 212. člen Zakona o pravnem postopku (ZPP), Uradni list RS, št. 73/07 – uradno prečiščeno besedilo, 45/08 in 10/17.

<sup>8</sup> Glej šesti odstavek 6. člena ZDR-1.

<sup>9</sup> Natančneje: takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. Glej 47. člen ZDR-1.

<sup>10</sup> Domneve nikakor ne gre razumeti kot gotovosti, da so delavčeve trditve na tej točki dokazane, temveč kot občutni nižjo stopnjo izkazane verjetnosti. Hkrati je treba opozoriti, da to ne pomeni, da se lahko delavec v nadaljevanju postopka, če želi uspeti, odpove vsakršnemu dokazovanju. O pomenu obrnjenega dokaza glej tudi Cvetko, A., 2009. Uvrstitev mobinga v pravni sistem in sodna praksa. *Delo in varnost*, 54(1), str. 13, 15.

<sup>11</sup> Odškodninsko v prvi vrsti odgovarja delodajalec, saj je po 47. členu ZDR-1 dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. V ta namen mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavcev in jih o tem tudi pisno obvestiti.

opogumiti žrtve in njihove sodelavce, da opozarjajo na tovrstne nepravilnosti in sprožijo ustrezne postopke.

Posebnost je zaslediti tudi v zvezi s pravili za odmero odškodnine v primerih kršitve prepovedi diskriminacije ali trpinčenja na delovnem mestu. Po splošnih pravilih civilnega prava je treba odškodnino ustrezno odmeriti glede na višino nastale premoženjske in nepremoženjske škode.<sup>12</sup> ZDR-1 pa v 8. členu poudarja, da je treba višino denarne odškodnine za nepremoženjsko škodo zaradi diskriminacije in trpinčenja na delovnem mestu (torej tudi zaradi mobinga) določiti tako, da se poleg obsega nastale škode upošteva še učinkovitost in sorazmernost odškodnine glede na škodo, poleg tega pa naj odškodnina tudi odvrča delodajalca od ponovnih kršitev.<sup>13</sup> Zaradi te določbe bo lahko odškodnina v teh primerih kvečjemu izdatnejša, kot bi bila odmerjena zgolj po splošnih pravilih civilnega prava.

### **Horizontalni in vertikalni mobing**

Najpogosteje so tarče mobinga zaposleni na organizacijskih ravneh, nižjih od vodstev (Mumel et. Al., 2015). Bržkone bi marsikdo menil, da je žrtev mobinga vselej šibkejša stran, torej delavec, ki je hierarhično v podrejenem položaju v primerjavi z delavcem, ki mobing izvaja. Da človek pogosto zlorabi svojo moč, kažejo že splošne zgodovinske in sociološke izkušnje o človekovi naravi. Nenazadnje nam to kaže položaj delavcev v času industrijske revolucije in neposredno po njej.

Vrsta mobinga, pri kateri sta povzročitelj in žrtev zlasti glede na sistematizacijo delovnih mest v hierarhičnem odnosu, imenujemo vertikalni mobing. To so zlasti primeri, kadar vodilni delavec izvaja mobing nad podrejenim sodelavcem (mobing od zgoraj navzdol, *top-down mobbing*). Dogaja se, da ti delavci za tarčo izberejo najprej enega delavca, čemur sledi naslednji itd., dokler ni pod njegovim (razdiralnim, pogosto uničujočim) vplivom celoten tim. Za to obliko mobinga je uveljavljen poseben izraz: strateški mobing (*bossing*) (Bilban, 2008; [www.id.gov.si](http://www.id.gov.si)).

Vendar je naziranje, da so vršilci mobinga vedno vodilni kadri, zgolj predsodek in nasprotuje dognanjem teorije in podatkom iz prakse. Pojem horizontalni mobing označuje primere, kadar sta povzročitelj in žrtev mobinga zaposlena na delovnem mestu hierarhično primerljivi oziroma enake ravni (Bilban, 2008; [www.id.gov.si](http://www.id.gov.si)). Uveljavljen je tudi posebni pojem vertikalnega mobinga, kadar so tarča nadrejeni delavci: mobing od spodaj navzgor oziroma obrnjeni mobing (*bottom-up mobbing*, *reverse mobbing*) (Duffy&Sperry, 2012). Posebna oblika obrnjenega mobinga je t. i. *staffing*, ki označuje primere, kadar se podrejeni delavci zarotijo zoper predpostavljene delavce, npr. kadar se želijo znebiti svojega šefa (Bilban, 2008) (Bilban, 2008). Predstavljeni pojmi imajo podlago tudi v praksi. Podatki pogosto kažejo, da predpostavljene delavci niso med najpogostejšimi povzročitelji mobinga. Med slednjimi naj bi bila dobra tretjina nadrejenih, slaba polovica delavcev na primerljivi organizacijski ravni in slaba petina podrejenih delavcev. Tudi v zdravstvu<sup>14</sup> je veliko horizontalnega mobinga med sodelavci iste

<sup>12</sup> Glej 7. odsek Obligacijskega zakonika (OZ), Uradni list RS, št. 97/07 – uradno prečiščeno besedilo, 164. člen in nasl.

<sup>13</sup> Več o tem glej Možina, D., 2016. Povrnitev škode zaradi diskriminacije in trpinčenja na delovnem mestu: nekaj misli ob 8. členu ZDR-1. V: Žnidaršič Skubic, V., et al eds. *Izbrani vidiki ustavnega, civilnega in gospodarskega prava: liber amicorum Lojze Ude*, str. 371 in nasl., 384 in nasl.

<sup>14</sup> Prisotnost mobinga je v zdravstvu posebej izstopajoča. Več nasilja kot zaposleni v zdravstveni negi (zlasti medicinske sestre) naj bi doživeli le policisti in varnostniki (ocena upošteva tudi ravnanja s strani pacientov in drugih oseb, ne le s strani zaposlenih). Strokovnjaki ocenjujejo, da je tveganje za pojav mobinga v javnih zdravstvenih ustanovah do sedemkrat večje od povprečnega. Raziskava iz leta 2011 je pokazala, da je kar 78 % zaposlenih zaznalo različne oblike nasilja, vsaj 50 % zaposlenih naj bi doživelo ravnanja, ki predstavljajo mobing. Fizično nasilje je na delovnem mestu zaznalo 28,2 % medicinskih sester, doživelo pa 14,6 %. Druge raziskave ugotavljajo, da naj bi nasilno komunikacijo na delovnem mestu zaznalo 72 % zaposlenih v zdravstveni negi. Največ naj bi bilo verbalnega (59 %) in psihičnega (52,7 %) nasilja, pa tudi fizičnega (29,5 %), ekonomskega (24,2 %) in

organizacijske strukture in v isti poklicni skupini.<sup>15</sup> Podatki italijanske raziskave so pokazali, da naj bi bilo vertikalnega mobinga 45 %, od tega naj bi 5 % mobinga povzročili delavci v razmerju do vodilnega delavca. Po drugih podatkih naj bi bili hierarhično podrejeni delavci povzročitelji mobinga v 14,9 % oziroma v manj kot 4 % (Robnik&Milanovič, 2008). Po podatkih raziskave Urada za enake možnosti so bili tudi med povzročitelji spolnega nasilja najpogostejši sodelavci, tem sledijo nadrejeni in vodilni delavci. Med povzročitelji mobinga potemtakem prednjačijo sodelavci na enaki oziroma primerljivi hierarhični ravni. Vendar je mogoče najti tudi nasprotno podatke, iz katerih izhaja, da kar 70 % in celo 80 % mobinga povzročijo nadrejeni delavci.<sup>16</sup>

Literatura in podatki odgovarjajo na naslovno vprašanje tega prispevka, ki se izkaže za retorično. Hierarhična nadrejenost povzročitelja mobinga glede na sistematizacijo delovnih mest torej ni element, ki bi pomenil nujno sestavino definicije mobinga. Mobing se pojavlja v vseh smereh, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju. To ne pomeni, da je žrtev mobinga zmeraj delavec, ki je na hierarhični lestvici nižje od povzročitelja mobinga, temveč je žrtev mobinga vsaj v določenem obdobju podrejena v konfliktu (Tkalec, 2001).

### **O povzročiteljih in tarčah mobinga**

Kateri delavci so najpogosteje tarče mobinga? Povprečni delavci se manj verjetno znajdejo med žrtvami mobinga – v primerjavi s podpovprečno in nadpovprečno uspešnimi delavci (*underachievers, overachievers*) (Tkalec, 2001). Povzročitelji si za svoje tarče največkrat izberejo tiste osebe, od katerih se počutijo tako ali drugače ogrožene, lahko pa so to tudi kateri koli delavci, na katere povzročitelji projicirajo svoje frustracije in dokazujejo premoč. Pogosto ravnajo iz razlogov ljubosumja, zavisti, nezdrave tekmovalnosti ali prezira, njihova ravnanja pa ciljajo delavce, ki so priljubljeni ali slavni, sposobni, visoko strokovni, pametni in ustvarjalni, pošteni in dostojni, nepodkupljivi, lojalni in zaupanja vredni, načelni in pogumni, marljivi ipd. Med njimi so lahko tudi idealisti, altruisti, borci proti krivicam in zlorabam, s pričakovanji do vodstvenih delavcev, po drugi strani pa lahko gre tudi za delavce, ki so odvisni, naivni, socialno manj spretni, asertivni, imajo nezadovoljeno potrebo biti sprejeti, tisti, ki po različnih osebnih okoliščinah izstopajo in so drugačni itd. Raziskave kažejo, da so med tarčami mobinga zaposleni z različnim statusom in poklicem, na vseh hierarhičnih ravneh, skupne so jim le predhodno našteje predvsem značajske značilnosti (Bilban, 2008; [www.id.gov.si](http://www.id.gov.si)).

---

spolnega nasilja (17,6 %). Povzeto po: Lešnik Mugnaioni, D.; Ažman, M.; Cvetežar, I. Š., 2017. Izkušnje delovne skupine za nenasilje v zdravstveni negi s preprečevanjem nasilja na delovnem mestu. V: Presker Planko, A., et al eds. *VIII. Stiki zdravstvene nege, Simpozij s področja varnosti v zdravstvu, Ukrepanje in podpora ob konfliktnih in kriznih situacijah v zdravstvu*, 19. 4. 2017, Zbornik predavanj z recenzijo, str. 54; Košir, I., 2012. Pojav fizičnega nasilja nad medicinskimi sestrami na delovnem mestu. *Obzornik zdravstvene nege*, 46(2), str. 158 in nasl.; in Tkalec, L., 2001. Šikaniranje. *Teorija in praksa*, 38(5), str. 917.

<sup>15</sup> Ta naj bi po nekaterih podatkih celo prednjačil, čeprav je moč najti tudi drugačne podatke. Babnik, K.; Štemberger Kolnik, T.; Kopač, N., 2012. Predstavitev rezultatov dela raziskave »Nasilje nad medicinskimi sestrami na delovnem mestu«: oblike, pogostost in povzročitelji psihičnega nasilja. *Obzornik zdravstvene nege*, 46(2), str. 150.

<sup>16</sup> Upoštevati je treba, da različne raziskave različno opredeljujejo mobing, zajemajo različne vzorce in različne poklicne skupine. Glej npr. Tkalec, L., 2001. Šikaniranje. *Teorija in praksa*, 38(5), str. 917; Bilban, M., 2008. Nasilje na delovnem mestu (Mobing) – pregledni članek. *Delo in varnost*, 53(1), str. 25; Pillinger, J., 2017. *ETUC: Varne doma, varne v službi, Slovenija, nacionalno poročilo*. Zveza Svobodnih sindikatov Slovenije, str. 6; Cvetko, A., 2009. Uvrstitev mobinga v pravni sistem in sodna praksa. *Delo in varnost*, 54(1), str. 10; Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, 2008. *Razširjenost trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji 2008*, spletna predstavitev rezultatov raziskave. Zanimiv pregled mednarodnih in domačih raziskav je moč zaslediti v: Lešnik Mugnaioni, D.; Klemenc, D., 2011. Trpinčenje na delovnem mestu. V: Kaučič, B. M., et al eds. *Odličnost v zdravstvu – odprti za nove ideje: zbornik prispevkov z recenzijo*, str. 99–102; Gabrovec, B.; Albreht, T.; Jelenc, M., et al, 2018. *Raziskovalno poročilo: Analiza opravljenih raziskav in literature na področju pojavnosti agresije nad zaposlenimi v zdravstvu ter primerjava s tujino*.

In katere so značajske in vedenjske značilnosti povzročiteljev mobinga? Raziskave kažejo, da jim je skupna želja biti v središču pozornosti in povzpeti se po družbeni lestvici glede moči odločanja, priznanja okolice, lahko pa gre tudi za prikrivanje (občutka) lastne nesposobnosti, neustreznosti za zasedanje delovnega mesta, neznanja, slabe samopodobe in samovrednotenja ipd. Te občutke pogosto spremljajo že omenjena zavist in ljubosumje, pa tudi strah pred (javnim) razkritjem lastne neustreznosti. Vedenjski vzorci povzročiteljev mobinga vključujejo širjenje predsodkov, obtoževanj, žalitev, sprevrčanj, nasprotovanj, negativizma, laži, nasilna ravnanja, poniževanje, zanikanje in projekcije. V temelju gre pogosto za težavo, da tak delavec ne zmore prevzemati odgovornosti za svoje vedenje, jo odriva in ne želi sprejeti posledic (Bilban, 2008; [www.id.gov.si](http://www.id.gov.si)).

Predstavljeno še dodatno potrjuje, da mobing ne pozna meja, in da vzrokov zanj ne gre iskati izključno v formalnem hierarhičnem položaju in moči posameznika na delovnem mestu, temveč prej v določenih osebnostnih lastnostih in vedenjskih vzorcih. Kljub temu, da zgoraj predstavljena statistika izkazuje vsaj določeno korelacijo med položajem delavca in povzročanjem mobinga, so povsem mogoči tudi primeri, ko so tarče mobinga nadrejeni oziroma vodilni delavci. To se zgodi najpogosteje takrat, ko delo nastopi nov vodstveni delavec – posebej, če v delovno okolje in proces uvaja spremembe.<sup>17</sup> Hierarhično podrejeni delavci se lahko odzovejo negativno in začno predpostavljene onemogočati.<sup>18</sup> Manj verjetno je, da bo zoper nadrejenega delavca deloval posameznik. Praviloma ta na svojo stran skuša pridobiti svoje sodelavce. V tem primeru imamo opravka z mobingom, kjer je na strani povzročitelja skupina delavcev. Skupina delavcev se poveže in deluje bolj ali manj enotno, lahko celo s ciljem, da predpostavljeni zapusti delovno mesto (Bilban, 2008). Ena od taktik takšne skupine delavcev so tudi neutemeljene ali celo lažne prijave, češ da so oni žrtve mobinga. Tako Inšpektorat RS za delo poroča, da število neutemeljenih prijav domnevnega mobinga narase takrat, ko pri delodajalcu poteka zamenjava vodstva, »kar kaže na možnost zlorabe prijav tovrstnih kršitev« (Inšpektorat, 2018). Spremljajo jo lahko tudi vsa druga tipična ravnanja, npr. smešenje pred sodelavci in vodstvom organizacije, poskusi spodkopavanja avtoritete vodilnega delavca, ki je tarča mobinga, širjenje dvomov o njegovi kompetentnosti in neresničnih informacij ter govoric, skrivanje informacij, potrebnih za delovni proces, zavlačevanje in počasnejše opravljanje odrejenih nalog itd.<sup>19</sup> Tudi pri tej obliki mobinga se dogaja, da delavec raje zapusti delovno mesto.<sup>20</sup> Do takšnega razpleta pride zlasti, če vodstvo delodajalca (in drugi, ki so pri delodajalcu pooblaščen za obravnavo mobinga) ostane pasivno oziroma delavca ustrezno ne zaščiti. Če delodajalec ob (pravočasni) zaznavi mobinga sprejme ustrezne ukrepe

---

<sup>17</sup> Med situacije, ki pogosto privedejo do mobinga, jih prišteva tudi Arnšek. Arnšek, T. *Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu*. Inšpektorat RS za delo, str. 9.

<sup>18</sup> Sodna praksa v zvezi z mobingom ni posebej bogata, a se z leti dopolnjuje. Izjemno redke pa so sodbe, iz katerih izhaja takšno ravnanje delavcev zoper vodilne oziroma predpostavljene delavce. Iz sodbe Višjega delovnega in socialnega sodišča, v kateri predmet odločanja sicer ni bil mobing, izhaja, da je delavec, zaposlen na delovnem mestu komercialist za posle s pravnimi osebami v podružnici C, določenega dne po sestanku v poslovalnici, "ko mu je bilo dodeljeno kot nekaterim drugim dodatno delo zaradi reorganizacije (priprava predloga za poslovni mastercard, vnovčenje menic za pravne osebe ter mesečno izpisovanje opominov za pravne osebe), prišel v pisarno direktorice A.A. in njenega namestnika B.B. in začel na direktorico vpiti, da on dela za sindikate in da nima časa še za dodatno delo, ker da je potem ves dan v službi, da bo šel gor in dal odpoved zaradi direktorice in da je to na njenem zelniku zraslo. Ko je namestnik B.B. dodatno želel pojasniti situacijo, mu je glasno rekel naj bo tiho, ker je komaj en mesec tu in da se bo pogovarjal z direktorico". Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča št. Pdp 133/2015, z dne 28. 10. 2015, tč. 7.

<sup>19</sup> Spletna stran NoviPodjetnik.si, 2017. *Tudi šefi so žrtve mobinga*.

<sup>20</sup> Inšpektorat RS za delo poroča, da je predstojnica zaradi nadlegovanja na delovnem mestu s strani podrejenih sodelavcev podala izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi. Inšpektorat RS za delo, 2008. *Poročilo o delu za 2008*, str. 93.



za zaščito žrtve in prekinitev nedopustnih ravnanj povzročiteljev ter zoper njih sproži postopke, mu praviloma uspe mobing ustaviti.<sup>21</sup>

### Sklepno

Prispevek je skušal osvetliti nekatere temeljne značilnosti mobinga, ga osvetliti z vidika prava in predstaviti nekatere posebnosti, ki veljajo pri pravnem varstvu. Pregled virov je pokazal, da ravnanja, ki predstavljajo mobing, niso značilna samo za določene skupine delavcev glede na njihov hierarhični položaj na delovnem mestu, ne na strani povzročiteljev ne na strani žrtev. Mobing zoper nadrejene delavce ni izključen, čeprav je občutno manj pogost kot horizontalni mobing in mobing, usmerjen zoper hierarhično podrejene delavce. Ker mobing zoper vodilnega delavca pogosteje izvaja skupina delavcev, je lahko njegovo preprečevanje na delovnem mestu zahtevnejše. Rečeno pa ne velja nujno za samo pravno varstvo. V prvi vrsti je za škodo, ki nastane žrtvi mobinga, odškodninsko odgovoren delodajalec, ker mobinga ni preprečil (in ne neposredni povzročitelj, npr. skupina delavcev). Vendar bi bile za zanesljivejšo oceno pravnega varstva posebnih oblik mobinga nujne podrobnejše analize zakonodajnega okvira in sodne prakse, ki v Sloveniji še niso bile izvedene.

### Literatura

Arnšek, T. *Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu*. Ljubljana: Inšpektorat RS za delo, str. 1–17. Dostopno na [http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost\\_in\\_zdravje\\_pri\\_delu/Projekt\\_z\\_manjsevanja\\_stevila/Mobbing\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/Projekt_z_manjsevanja_stevila/Mobbing_na_delovnem_mestu.pdf) [Accessed 14.5.2019].

Babnik, K., Štemberger Kolnik, T. & Kopač, N., 2012. Predstavitev rezultatov dela raziskave »Nasilje nad medicinskimi sestrami na delovnem mestu«: oblike, pogostost in povzročitelji psihičnega nasilja. *Obzornik zdravstvene nege*, 46(2), str. 147–156.

Bilban, M., 2008. Nasilje na delovnem mestu (Mobing) – pregledni članek. *Delo in varnost*, 53(1), str. 23–36.

Cvetko, A., 2009. Uvrstitev mobinga v pravni sistem in sodna praksa. *Delo in varnost*, 54(1), str. 8–16.

Duffy, M. Sperry, L., 2012. *Mobbing: Causes, Consequences, and Solutions*. Oxford, New York: Oxford University Press.

Gabrovec, B. Albreht, T. Jelenc, M., et al, 2018. *Raziskovalno poročilo: Analiza opravljenih raziskav in literature na področju pojavnosti agresije nad zaposlenimi v zdravstvu ter primerjava s tujino*. Dostopno na [http://nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/raziskovalno\\_porocilo\\_analiza\\_opravljenih\\_raziskav\\_ter\\_literature.pdf](http://nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/raziskovalno_porocilo_analiza_opravljenih_raziskav_ter_literature.pdf) [Accessed 14.5.2019].

Inšpektorat RS za delo, 2008. *Poročilo o delu za 2008*. Dostopno na [http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/Letno\\_porocilo\\_IRSD\\_2008.pdf](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/Letno_porocilo_IRSD_2008.pdf) [Accessed 14.5.2019].

---

<sup>21</sup> O tovrstnih izkušnjah poroča npr. Lešnik Mugnaioni, D., 2017. Trpinčenje na delovnem mestu – izkušnje delovne skupine za nenasilje v zdravstveni negi. V: Lončnar, D., et al eds. *Zagotavljanje delovnega okolja brez nasilja za zaposlene in paciente v zdravstvenem sistemu, Zbornik strokovnih prispevkov z recenzijo*, str. 18.

Inšpektorat RS za delo, 2018. *Poročilo o delu Inšpektorata RS za delo za leto 2018*. Dostopno na

[http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/LETNA\\_POROCILA/lp\\_irs\\_d\\_2018\\_www.pdf](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/LETNA_POROCILA/lp_irs_d_2018_www.pdf) [Accessed 14.5.2019].

*Kazenski zakonik (KZ-1)*, 2012. Uradni list RS, št. 50/12 – uradno prečiščeno besedilo, 6/16, 54/15, 38/16 in 27/17.

Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, 2008. *Razširjenost trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji 2008*, spletna predstavitev rezultatov raziskave. Dostopno na <http://www.cilizadelo.si/razsirjenost-trpinčenja-na-delovnem-mestu-v-sloveniji-2008.html> [Accessed 14.5.2019].

Košir, I., 2012. Pojav fizičnega nasilja nad medicinskimi sestrami na delovnem mestu. *Obzornik zdravstvene nege*, 46(2), str. 157–164.

Lešnik Mugnaioni, D., 2017. Trpinčenje na delovnem mestu – izkušnje delovne skupine za nenasilje v zdravstveni negi. V: Lončnar, D., et al eds. *Zagotavljanje delovnega okolja brez nasilja za zaposlene in paciente v zdravstvenem sistemu, Zbornik strokovnih prispevkov z recenzijo*. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – zveza društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije in Sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v psihiatriji, str. 14–20. Dostopno na <[http://www.sekcijapsih-zn.si/wp-content/uploads/2017/10/Zbornik-Oto%C4%8Dec-kon%C4%8Dna\\_splet.pdf](http://www.sekcijapsih-zn.si/wp-content/uploads/2017/10/Zbornik-Oto%C4%8Dec-kon%C4%8Dna_splet.pdf)>. [Accessed 14.5.2019].

Lešnik Mugnaioni, D., Ažman, M. & Cvetežar, I. Š., 2017. Izkušnje delovne skupine za nenasilje v zdravstveni negi s preprečevanjem nasilja na delovnem mestu. V: Presker Planko, A., et al eds. *VIII. Stiki zdravstvene nege, Simpozij s področja varnosti v zdravstvu, Ukrepanje in podpora ob konfliktnih in kriznih situacijah v zdravstvu, 19. 4. 2017, Zbornik predavanj z recenzijo*. Celje: Visoka zdravstvena šola v Celju, str. 54–60. Dostopno na <http://www.vzsce.si/si/files/default/Razno%202016/Zbornik%20predavanj%202017%20popravki%2012.4..pdf> [Accessed 14.5.2019].

Lešnik Mugnaioni, D., Klemenc, D., 2011. Trpinčenje na delovnem mestu. V: Kaučič, B. M., et al eds. *Odličnost v zdravstvu – odprti za nove ideje: zbornik prispevkov z recenzijo*. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, str. 99–108.

Možina, D., 2016. Povrnitev škode zaradi diskriminacije in trpinčenja na delovnem mestu: nekaj misli ob 8. členu ZDR-1. V: Žnidaršič Skubic, V., et al eds. *Izbrani vidiki ustavnega, civilnega in gospodarskega prava: liber amicorum Lojze Ude*. Ljubljana: Pravna fakulteta, Inštitut za primerjalno pravo, str. 371–389.

Mumel, D., Jan, S., Treven, S. & Malc, D., 2015. Mobbing in Slovenia: Prevalence, mobbing victim characteristics, and the connection with post-traumatic stress disorder. *Naše gospodarstvo*, 61(1), str. 3–12.

Novi Podjetnik.si, 2017. *Tudi šefi so žrtve mobinga*. Dostopno na <https://novipodjetnik.si/mobing-tudi-sefi-zrtve/> ([Accessed 14.5.2019]).

*Obligacijski zakonik (OZ)*, 2007. Uradni list RS, št. 97/07 – uradno prečiščeno besedilo, 164. člen in nasl.

Pillinger, J., 2017. *ETUC: Varne doma, varne v službi, Slovenija, nacionalno poročilo*. Ljubljana: Zveza Svobodnih sindikatov Slovenije. Dostopno na [https://www.zsss.si/wp-content/uploads/2017/09/Porocilo\\_Projekt\\_VarneDomaVarneVSluzbi\\_SafeAtHomeSafeAtWork\\_Nacionalno\\_Slovenija.pdf](https://www.zsss.si/wp-content/uploads/2017/09/Porocilo_Projekt_VarneDomaVarneVSluzbi_SafeAtHomeSafeAtWork_Nacionalno_Slovenija.pdf) [Accessed 14.5.2019].

Robnik, S. & Milanovič, I., 2008. *Trpinčenje na delovnem mestu: rezultati raziskave Sindikata bančništva Slovenije in priporočila za delodajalce*. Ljubljana: Sindikat bančništva Slovenije.

Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča št. Pdp 133/2015, z dne 28. 10. 2015.

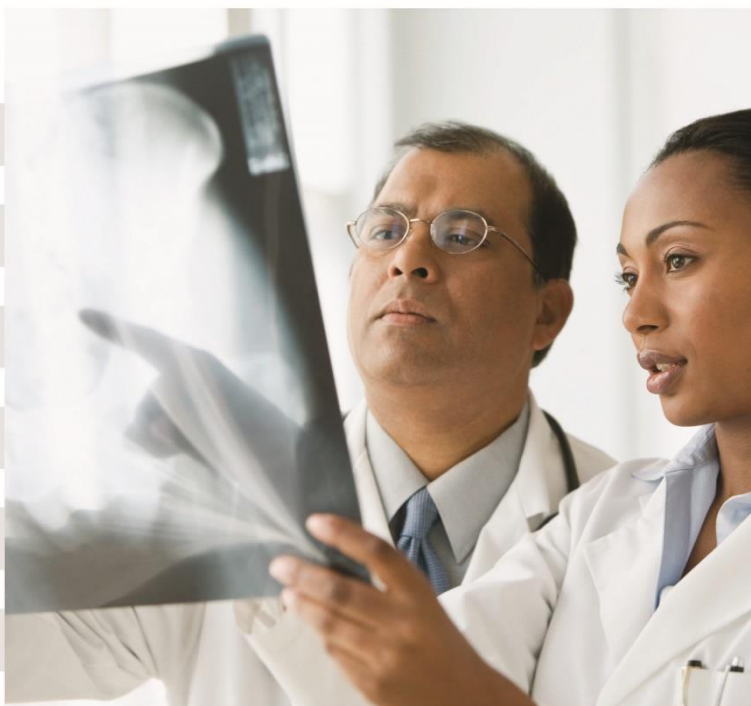
Tkalec, L., 2001. Šikaniranje. *Teorija in praksa*, 38(5), str. 908–926.

*Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*, 2013. Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 in 52/16.

*Zakon o pravnem postopku (ZPP)*, 2007. Uradni list RS, št. 73/07 – uradno prečiščeno besedilo, 45/08 in 10/17.

SREČANJE SO OMOGOČILI:





## Trusted Dedicated Innovative

Together with health care professionals around the world, we share the same goal: to provide patients with the best and most compassionate care. As a trusted and innovative educator, Johnson & Johnson, through its family of companies, offers professional education, development, and advocacy focused on advancing health care delivery and the safe use of our products.