

# NASILJE NA DELOVNEM MESTU (MOBING) -pregledni članek

prim. prof. dr. Marjan Bilban, dr. med.

## UVOD

Nasilje - »psihoteror« na delovnem mestu je najti v vseh ustanovah, v vseh poklicih in na vsaki hierarhični ravni. Vzroki so lahko slaba organizacija dela, nejasna razdelitev nalog, slabo sodelovanje in nejasna hierarhična organizacija, kot tudi strah pred izgubo delovnega mesta. Pogosta je lastna slabost tistega, ki se mobinga poslužuje. Lastne napake se prevalijo na drugega, da bi se pozornost odvrnila od lastne nesposobnosti.

Manjše razprtije in drobne vojne, ki so vsakdanje, ne spadajo v pojem "mobing" ki ga definiramo kot dogajanje, pri katerem se najmanj enkrat na teden, v najmanj šestih mesecih zgodi eno od 45 natančno opisanih dejanj. S tega seznama jih navajamo le nekaj: stalna kritika dela, omejevanje možnosti izražanja, telefonski teror, ustne ali pisne grožnje, izolacija, opravljanje in razširjanje govoric, namigovanje na duševno neuravnovešenost ali bolezen, siljenje na psihiatrični pregled, norčevanje iz politične ali verske usmerjenosti, smešenje nacionalnosti, omalovaževanje dela, spolno nadlegovanje, odvzem nalog in delovnih obveznosti, ali pa obremenjevanje z vedno večjimi nalogami oziroma takimi, ki presegajo njegove sposobnosti, siljenje k delu, ki je zdravstveno škodljivo, fizični napadi, itd.

Gre za pojav, v katerem posameznik (ali skupina) z negativnim vplivom na drugega posameznika (ali skupino) sproži pri njem reakcijo, običajno s posledicami na njegovem zdravju. Reakcija je beg v bolniško odsotnost z dela, zatekanje v invalidske postopke, fluktuacija. Tako čustveno nasilje v gospodarskih družbah povzroča večplastno škodo, ki se v končni obliki pojavi kot zmanjšanje socialne varnosti za zaposlene delavce.

**Mobing je konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in**

**dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb, z namenom da se ga izrine iz delovne organizacije oziroma sistema (po Leyman-u).**

Večina ljudi je vedno prepričanih, da je nasilje na delovnem mestu zgolj stvar posameznika, bodisi da se za to ne zanimamo (gledamo proč, smo tiho in opravljamo svoje delo) ali menimo, da si je zaposleni sam kriv (ni dovolj simpatičen, ne zna biti »grebator«), je človek brez hrbtenice, ker se ne zna ali ne more braniti. Večina pa je takih, ki ob vsem tem preprosto zamahnejo z roko in si mislijo, da se jih to ne tiče.

## 0 POIMENOVANJU

Izraz »mobing«<sup>1</sup> ali tudi »bullying« pomeni šikaniranje<sup>2</sup> in ustrahovanje (napad skupine živali na vsiljivca - tej definiciji ustreza angleški izraz »to mob«). Izraz izhaja iz nasilja na ulicah in to se vse bolj prenaša v naša delovna okolja, kjer gre tako za psihično kot fizično nasilje in ustrahovanje).

Vsak konflikt oz. nesporazum seveda še ni mobing. Konflikti, različna mnenja in pogledi na določene stvari so nekaj vsakdanjega in tudi vsako vpitje ali povzdignjen glas na delovnem mestu še ne pomeni, da smo s tem koga ogrožali ali da smo izpostavljeni mobingu. Je pa konflikt na delovnem mestu tudi prvi vzrok in povod za nastajanje le-tega. Torej v okoljih, kjer ni sposobnega vodstva in so predpostavljene ljudje, ki jim je človeški dejavnik vodenja podjetja »španska vas«, prej in večkrat pride do tega pojava.

Mobing se odvija v natančno določenem socialnem okviru, to je v delovnem okolju. Pri tem je pomembno, da delujemo v organiziranih enotah skupaj s sodelavci, ki pa si jih ne moremo izbrati sami.

Drug pomemben aspekt definicije je razlikovanje med dvema skupinama vlog - na podrejenega posameznika in na napadajoče sodelavce ali nadrejene.

<sup>1</sup> »to mob« (angl.) - napasti, lotiti se koga, planiti na...

<sup>2</sup> izpeljano iz francoščine - namerno povzročanje nevšečnosti, neprijetnosti

V definiciji je omenjeno tudi konfliktno komuniciranje, ki pa včasih pomeni tudi izostanek komunikacij. Da konfliktno komuniciranje postane mobing, mora biti torej izvajano sistematično in dlje časa.

Avtorji različno obravnavajo problem nezaželenega vedenja na delovnem mestu. Govorimo o nasilju na delovnem mestu (workplace violence), o agresivnosti na delovnem mestu (workplace aggression), o ustrahovanju na delovnem mestu (workplace bullying) oz. o šikaniranju na delovnem mestu (workplace mobbing). Včasih lahko zasledimo tudi analize, ki obravnavajo osorno vedenje na delovnem mestu (incivility in the workplace). Med njimi sicer ne moremo postaviti enačaja, vsekakor pa prihaja do večjega ali manjšega vsebinskega prekrivanja. Skupno vsem je, da obravnavajo vedenja, ki imajo negativen vpliv tako na zaposlene kot na organizacijsko uspešnost.

Mobing kot vznemirjanje in psihično teroriziranje drugih pri delu je fenomen, ki se ga opisuje in raziskuje od zgodnjih osemdesetih let 20. stoletja dalje. Mobing ali psihično nasilje na delovnem mestu je socialna interakcija, ki vključuje napade ene ali več oseb na eno ali več oseb vsaj enkrat na teden in v daljšem časovnem obdobju (po statistični definiciji 6 mesecev). Oseba zaradi tega trpi in rezultat tega je poslabšanje zdravja in socialnega življenja.

Mobing je trajajoče poniževanje in zlorabljanje neke osebe, ki je prevečkrat dopuščeno, tudi če ga sodelavci ne odobravajo in povzročajo sovražno, zastrašujoče delovno vzdušje ter pri žrtvi spodbija samospoštovanje, moralno in produktivnost. Nanaša se na situacije, v katerih se ena ali več oseb počuti v daljšem časovnem obdobju podvržena nepravilnemu, vztrajnemu in zavestnemu, načrtovanemu negativnemu vedenju ali dejanjem s strani druge osebe ali več oseb. To vpliva na njihovo čast, zdravje, varnost, kariero in srečo v situacijah, v katerih se te

# Razvoj in znanost

osebe iz različnih razlogov ne morejo braniti in zadeve spremeniti.

Izraz mobing je prvi uporabil etnolog Konrad Lorenz za opis vedenja živali, ko skupina manjših živali napade večjo žival. Kasneje si je izraz izposodil Heinemann za opis otroškega vedenja, ko se manjša skupina otrok agresivno vede do posameznega otroka.

V Britaniji in Avstraliji se psihično nasilje na delovnem mestu označuje z besedo bullying, v ZDA in celinski Evropi pa se ta beseda uporablja za šolske situacije, mobing pa za situacije na delovnem mestu. Pojavljajo se pomenske razlike med izrazoma mobing in bullying. Bullying naj bi bil izraz, ki označuje otroško fizično in psihično nasilje, pri čemer je poudarek na prvem, odrasli pa naj bi uporabljali bolj pretanjene oblike nasilja, ki redko vsebujejo fizično konotacijo.

Čeprav se v stroki pojavljajo različne delitve psihičnega in čustvenega nasilja na delovnem mestu, se v praksi največkrat omenjajo predvsem naslednje tipične oblike:

- **mobbing** oziroma šikaniranje med sodelavci, ki so na istem hierarhičnem položaju,
- **bossing** oziroma šikaniranje podrejenih s strani nadrejenih,
- **bullyng** oziroma šikaniranje (skorajda prostaško) od vrha navzdol in
- **staffing** oziroma šikaniranje nadrejenih s strani podrejenih (najpogosteje se pojavlja v primerih, ko se delavci želijo znebiti svojega šefa).

Tako kot ni enotnega poimenovanja tudi ni enotne definicije pojava. Psihično nasilje na delovnem mestu je v začetku osemdesetih let začel raziskovati Leymann, ki je mobing tudi prvi definiral: **Mobing v delovnem okolju vključuje sovražno in neetično komunikacijo enega ali več posameznikov, sistematično in najpogosteje usmerjeno proti posamezniku, ki je zaradi mobinga potisnjen v položaj nemoči, kjer nima zaščite in kjer tudi ostaja zaradi kontinuiranih dejanj mobinga.** Po mnenju H. Leymanna je »pojavljanje enega ali več znakov najmanj enkrat tedensko in najmanj pol leta« znak, da je gre za mobing. Zaradi visoke frekvence in dolgega trajanja sovražnega obnašanja se trpinčenje odraža v znatnih duševnih, psihosomatskih in socialnih problemih.

Ameriški avtorji so »workplace mobing« opisali kot »zahrbtnen poskus prisiliti osebo k prekinitvi delovne-

**ga razmerja, z neutemeljenimi obtožbami, poniževanjem, splošnim nadlegovanjem, čustvenim zlorabljenjem in/ali ustrahovanjem«.**

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu opredeljuje »workplace bullying« kot **ponavljajoče, nerazumno vedenje, usmerjeno proti posamezniku ali skupini zaposlenih, ki ustvarja tveganje za zdravje in varnost.**

Mobing lahko smiselno prevedemo kot "psihosocialno nasilje", ki ga izvajajo sodelavci s svojim etično spornim vedenjem do posameznika. Ime mobing (nemška oblika: mobbing) izhaja iz angleške besede »mob«, ki med drugim pomeni tudi množico ljudi, bando, sodrgo in drhal, zbrano zlasti z namenom napasti in povzročiti nesrečo, zlo, krivico in razdor. Z izrazom mobing opisujemo necivilizirano in nesocialno vedenje, ki ga združba ljudi kaže do posameznika ali do podskupine. Nasprotje mobinga je timska naravnost sodelavcev in njihova medsebojna solidarnost.

Izraz je v osemdesetih letih uvedel švedski družinski terapevt Heinz Leymann in z njim opredelil vedenje, ki sega od ignoriranja, obrekovanja do fizičnega napada. Je tudi avtor vprašalnika, ki žrtvam mobinga pomaga oceniti položaj, v katerem so se znašle. Mobinga ne moremo enostavno enačiti s šikaniranjem in šefovskim vedenjem do podrejenih. Tako vedenje je za razliko od mobinga javno in očitno in je vsakokrat usmerjeno na drugo osebo. Kadar pa si, oseba z večjo socialno močjo izbere drugo osebo in jo šikanira ali se šefovsko vede samo do nje, pa to lahko imenujemo mobing.

Nekateri mobing glede na razširjenost tega pojava v organizacijah opisujejo kot novo bolezen sodobne civilizacije. Vendar ni bolezen, ampak sklop asocijalnih oblik vedenja in tudi ni posledica civilizacije.

**Pri psihičnem nasilju gre torej za ponavljajoča se dejanja, ki:**

- so usmerjena v enega ali več zaposlenih,
- jih žrtve zavračajo,
- so lahko premišljena ali nena-merna,
- v vsakem primeru pa so za žrtev ponižujoča in žaljiva ter jo peha-jo v stisko,
- lahko negativno vplivajo na opravljanje dela in/ali ustvarjajo neprijetno delovno okolje.

Koncept se nanaša na dolgotrajno izpostavljenost negativnemu in agresivnemu vedenju primarno psihične narave, opredelujeta tako Einarsen kot Leymann. Toda Einarsen in sodelavci opozarjajo, da delovanje »običajnih« stresorjev v neki organizacijski enoti skoraj praviloma prizadene vse zaposlene v enoti, medtem ko je za psihično nasilje značilno, da je usmerjeno le v določene posameznike, ki lahko po določenem času utrpijo resne posledice za zdravje, medtem ko povzročitelji, opazovalci in nevtralni očitvidci sploh niso prizadeti. Glavna značilnost psihičnega nasilja je tako po Leymannovem kot Einarsenovem mnenju izločitev in stigmatiziranje posameznika.

**Zapfje poskušal ta dejanja kategorizirati in sicer jih je razdelil v pet skupin:**

- z delom povezana dejanja, ki lahko vključujejo spreminjanje žrtvinih delovnih nalog na negativen način ali oviranje žrtve pri izpolnjevanju nalog;
- socialna izolacija, ki lahko vključuje prekinitev komunikacij z določeno osebo ali izločitev posameznika iz družabnih dogodkov v organizaciji;
- osebni napadi ali napadi na posameznikovo zasebno življenje z zasmehovanjem, žaljivimi opazkami ter podobnim;
- verbalne grožnje ter kritiziranje, vpitje ali sramotenje v javnosti;
- širjenje govoric.

Mobing je posebna oblika šikane, ki v področje delavcev (pa tudi menedžerskega kadra) posega kot sociološki in psihološki problem s posledicami na pravnem področju, področju zdravstva, socialne varnosti in na povsem ekonomskem področju. Čeprav v drugih pojavnih oblikah in z drugačnimi posledicami je pojav pogost tudi med dijaki in študenti, pojavlja pa se, kar je posebej zanimivo, že tudi v vrtcih.

Napad lahko pomeni kakršnokoli neprimerno ravnanje - agresijo z namenom povzročiti škodo posamezniku ali skupini. Pri tem sta pomembna elementa namen in povzročitev škode. Neprimerno ravnanje, ki nima obeh navedenih elementov, je treba obravnavati samo kot neprimerno ravnanje, ne pa kot mobing. Škoda, ki naj bi bila povzročena namenoma, je lahko posledica fizičnega dejanja (suvanje, udarjanje, poškodba z orodjem, udarec s pestjo) ali psihičnega učinkovanja (kričanje, preklinjanje, sramotenje, poniževanje, kritiziranje).

**Dejavniki, ki lahko vplivajo na pojav mobinga:**

- kultura znotraj organizacije, v kateri se vprašanje mobinga podcenjuje ali ne prepozna;
- nenadne spremembe znotraj organizacije;
- negotova delovna mesta;
- slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom;
- nezdravo vzdušje med sodelavci;
- zelo visoke zahteve za delo;
- slaba kadrovska politika;
- stresne okoliščine zaradi zahtev dela;
- nesporazumi zaradi zasedbe položajev v organizaciji.

Agresivnost na delovnem mestu razumemo kot vedenje, s katerim hoče posameznik škoditi drugim posameznikom, s katerimi dela ali je dela in/ali organizaciji, kjer je zaposlen oz. je bil zaposlen. Ko so raziskovalci ugotavljali, kdaj ljudje neko vedenje dojemajo kot agresivno in ga ločujejo od legitimne uporabe sile, so izločili tri elemente, ki že vsak zase, pa tudi skupaj, lahko določajo agresivno vedenja:

- namen škoditi,
- dejansko škodovanje,
- kršitev veljavnih norm.

Takšno razumevanje agresivnosti na delovnem mestu izključuje vedenja, na katera menedžerji ne morejo vplivati oz. je njihov vpliv na tako vedenje močno omejen (npr. oboroženi ropi, teroristični napadi, družinsko nasilje) in tista vedenja, ki jih avtorji opredeljujejo kot »poklicno agresivnost« in so vezana na posebne poklice ali situacije pri opravljanju teh poklicev (npr. napadi na policiste, napadi duševno motenih pacientov na zdravstvene delavce ipd.).

Ko govorimo o mobingu, večina ljudi pomisli, da gre za psihično in čustveno nasilje s strani volje, zaposleni oziroma podrejeni pa je žrtev. Zanimivo pa je, da vodje celo manj izvajajo mobing kot sodelavci.

**Pobudniki mobinga** so po različnih raziskavah v 44 % sodelavci, v 37 % nadrejeni, v 10 % podrejeni in nadrejeni skupaj ter v 9 % podrejeni.

Glede na smer izvajanja delimo mobing na horizontalni in vertikalni.

**Vertikalni** se veže na situacije, v katerih:

- vodja izvaja mobing nad podrejenim sodelavcem;
- vodja izvaja mobing nad enim sodelavcem, nato nad drugim, dokler ne uniči cele skupine. Temu se z drugo besedo reče tudi strateški mobing ali pa »bossing«;

- skupina delavcev izvaja mobing nad vodjo (najpogosteje se pojavlja v primerih, ko se delavci želijo znebiti svojega šefa).

**Horizontalni** pa se povezuje s situacijami, v katerih se izvaja mobing med zaposlenimi, ki so na isti hierarhični ravni. Ogroženost, ljubosumje, nezdravi karierizem in zavist, lahko pri posamezniku vzbudijo željo, da se nekoga odstrani iz organizacije. Pogosto je v ozadju lažno prepričanje, da bo njegova odstranitev vodila drugega k napredku v karieri. Pogosto si cela skupina zaposlenih zaradi notranjih problemov, napetosti in ljubosumja, izbere žrtveno jagnje, črno ovco, na kateri želijo dokazati, da so boljši in bolj sposobni.

Iz sosednje Italije poročajo, da je vertikalnega mobinga 55 %, 45 % pa horizontalnega, medtem ko naj bi 5 % odstotkov pripadalo mobingu, ki ga izvaja skupina zaposlenih nad vodjem.

## **TIPIČNI POTEK PSIHIČNEGA NASILJA PRI DELU**

Začne se s konfliktom, ki traja dlje časa. Ni znano, kdaj se konflikt sprevrže v psihično nasilje. Psihično nasilje vsebuje različna vedenja, ki se pojavljajo tudi v vsakdanji interakciji. Če se le ta pojavljajo vsak dan, pa povzročijo stigmatizacijo osebe. Glavna značilnost teh vedenj je agresivna manipulacija. Sčasoma poseže v situacijo tudi vodstvo, ki pa velikokrat zaradi poprejšnje stigmatizacije napačno presodi situacijo in se želi rešiti problema, to je ustrahovane osebe. Večkrat pride do resnih kršitev človekovih pravic. V tej fazi postane stigmatizacija dokončna. Osebe in vodstvo zaradi osnovnih napak atribucije išče razlago za pojav konflikta v posameznikovem karakterju in ne v dejavnostih okolja.

Obstaja možnost, da bodo psihologi in psihiatri napačno ocenili situacijo, v kateri se je oseba znašla in pripišejo osebi napačne osebnostne lastnosti. Ta presoja lahko onemogoči osebi vrnitev na trg delovne sile. Osebe, ki so bile izključene s trga delovne sile, imajo lahko hude socialne posledice. Situacija je verjetno odgovorna za razvoj hudih bolezni, zaradi katerih oseba išče psihološko in medicinsko pomoč. Znana sta modela psihičnega nasilja, ki sta ga razvila Björkvist in Glasl. Björkvist predlaga trifazni model, v katerem prva faza predstavlja uporabo indirektnih strategij, kot so razširjanje govorice in nenehno motenje žrtev pri

opravljanju dela. V drugi fazi se pojavijo direktne oblike agresivnosti, usmerjene proti žrtvi. Z degradacijo žrtve izvajalci psihičnega nasilja opravičujejo svoje vedenje do nje in se tako ne počutijo krive. V zadnji fazi žrtev obtožujejo, da je psihično bolna, jo izsiljujejo in ji grozijo.

Glasl je razvil drugačen trifazni model. V prvi fazi je značilna racionalnost in kontrola, v kateri sta nasprotni strani zainteresirani za reševanje konflikta, ki pa jima ga ne uspe razrešiti, čemur sledi polarizacija odnosov. V drugi fazi se razvije nezaupanje, zniža se spoštovanje nasprotne strani. V zadnji fazi je vsak poskus izboljšanja odnosov blokiran, konfrontacije so uničujoče. Vsak od izvajalcev psihičnega nasilja v tej fazi meni, da je z žrtvijo nemogoče sodelovati in naj bi bila logična posledica, da žrtev zapusti firmo.

## **RAZVOJ MOBINGA**

Številni avtorji, na primer Leymann, pojav psihičnega nasilja pojasnjujejo kot stopnjevan konflikt.

»Sindrom mobinga« sta Leymann in Gustafsson razdelila v pet faz:

- **prva faza:** konflikt;
- **druga faza:** agresivna dejanja in psihični napadi;
- **tretja faza:** vodstvo se vključi v dogajanje v škodo žrtve;
- **četrti faza:** žrtev označijo za »težavno« ali »duševno bolno«,
- **peta faza:** izločitev, žrtev je prisiljena zapustiti delovno mesto.

**Prva faza** - proces mobinga se začne s konfliktom, ni pa nujno, da se bo vsak konflikt razvil v mobing. Konflikt se lahko reši (vpletene strani lahko najdejo vsem sprejemljivo rešitev, ali pa se konflikt konča s prevlado/zmagom ene od vpletenih strani). Če pa ni rešljiv in se tudi nihče ne trudi, da bi ga konstruktivno obdelal, se zaostreje, kar lahko pripelje do mobinga. Medtem ko se proces mobinga razvija, postaja začetni konflikt vedno bolj drugotnega pomena in iz strokovnega konflikta nastaja osebni spor. Že v tej fazi se pojavljajo prve psihosomatske motnje: predvsem razdražljivost, potrtnost, nejevoljnost, izčrpanost, občasna slabost, glavobol, motnje spanja, želodčne in žolčne težave, napadi znojenja, težave s krvnim obtokom ter pospešeno bitje srca.

Nesporazum - majhen vsakdanji konflikt je lahko v nastanku bistven, lahko pa je celo popolnoma nepomemben. Če se tega prvotnega nesporazuma

# Razvoj in znanost

ne reši ali se ga morebiti sploh ne da rešiti, se običajno zastruje, ponavlja in počasi pripelje do faze, ko postane nasilno dejanje. Pri tem sam prvotni konflikt običajno postane povsem nepomemben in se lahko kot spodbujevalec problema sploh popolnoma izgubi.

Prva faza povzroča krajše ali že tudi daljše pobege v bolniško odsotnost, proti koncu te faze se tudi že pojavijo težnje po priznanju pravic iz invalidskega zavarovanja.

**Druga faza** je stigmatizacija, ki se kaže v želji po izločitvi posameznika. V ta namen je napad usmerjen v tarčin značaj, osebnost in ne še na njegovo delo. Priljubljeni sodelavec postane izobčenec, moteni so medosebni odnosi, pride do izguba občutka varnosti... Delo kar naenkrat ni več opravljeno dobro, krivdo za splošna nezadovoljstva se vali na posamezne zaposlene.

Konflikt ni bil rešen in je v drugi fazi potisnjen v ozadje. Tarča napadov postane osebnost napadenega, sodelujoči pa si načrtno izmišljajo in izvajajo dejanja, ki mu škodujejo. Komunikacija je prekinjena, delo oteženo, govornice se širijo. V tej fazi procesa mobinga je čutiti strašljive spremembe: v kratkem času iz priljubljenega in spoštovanega sodelavca mobirani postane outsider, s katerim nihče noče imeti opravka. Tudi ostali sodelujoči se spremenijo - postanejo neprijazni, muhasti, nezaupljivi, celo agresivni. Nekateri pa trpijo potihno in delujejo potlačeno. Naštete reakcije so po konfliktu čisto normalne, vendar pa se zaradi dlje časa trajajočega mobinga izoblikujejo v vedenjske vzorce. V tej fazi so opazne prve motnje med mobiranim in njegovim socialnim okoljem. Mobirani v tej fazi namreč ni več sposoben vzpostaviti kontakta z ljudmi v svojem delovnem okolju. Da bi postal spet »normalen«, bi potreboval občutek varnosti in podpore s strani sodelavcev, vendar pa se dogaja prav nasprotno: ker se je zaradi mobinga spremenil in deluje »drugače«, se od njega odvrta tudi tisti sodelavci, ki v proces mobinga niso direktno vključeni.

Po nekaj mesecih postajajo psihosomatske motnje vedno resnejše, razen njih pa se pričnejo kazati resnejše psihične težave. Te označujemo s pojmom posttravmatski stres, pod katerim običajno razumemo:

- zapozneno reakcijo na obremenjujoč dogodek, ki je posameznika močno ogrožal (npr. žrtve ali priče posilstev, mučenja, vojne ipd.),
- neizogibne, ponavljajoče se spomine ali ponovitve dogodka v spominu ali sanjah, čustveno zaprtost, otopitev čustev, izogibanje dražljajem, ki bi lahko priklicali spomine na travmo.

V **tretji fazi** je tarča pod skoraj vsakodnevnim pritiskom sodelavcev, pričnejo se težave pri delu. Postane površen, raztresen, ni osredotočen na delo, manj učinkovit, pogosto se zateka v bolniški stalež. Zaradi zmanjšane storilnosti postane problem organizacije in v problem poseže nadrejeni. Začne se zbirati (če je potrebno tudi umetno povzročene) obtožbe. V personalni mapi se zbirajo obremenjujoči dokumenti itd., javni opomin ... Žrtev vedno bolj zapada v depresijo, poveča se možnost zlorab drog in alkohola. To je že faza, ko pride do prvih misli na samomor.

Tudi če je bil nadrejeni do tega trenutka nevtralen, je zdaj prisiljen ukrepati. Verjetno bo mobiranega opozoril na napake in mu, če se bodo napake ponavljale, izrekel opomin. Za mobiranega predstavljajo ti ukrepi novo nepravico. Pogosto je razlog za opomin ali premestitev na novo delovno mesto čisto banalen, vendar nadrejeni poseže po tem sredstvu, da bi tako rešil »primer« oziroma odpravil problem, s katerim se ne zna drugače spopasti. V tej fazi dejstvo, da živimo v pravni državi, ne deluje nič kaj pomirjujoče. Pravni sistem je namreč tog, na normah sloneč sistem, ki nima posluha za težke in raznolike probleme, kot je mobing, tako da rešitve ne gre iskati v delovnem pravu. V morebitnem postopku pred sodiščem je večino mobing dejanj težko dokazati, še težje pa je dokazovati njihovo pravno škodljivost znotraj pravnih norm. Tako se pogosto zgodi, da postopek pred delovnim sodiščem vodi do novih nepravil do mobiranega.

Naslednja neprijetna posledica uradnega postopka (disciplinskega - znotraj podjetja ali pravnega - na sodišču) je, da primer postane javen. Če kateri od sodelavcev do takrat ni še nič opazil, bo najkasneje sedaj pričel »opažati«, da je z mobiranim »nekaj narobe«. Njegov slab ugled ga spremlja vsepovsod, tako da si tudi od premestitve na novo delovno mesto ne more obetati novega začetka. Če mobing traja eno do dve

leti, se psihični in fizični simptomi še bolj poslabšajo. Prizadeti poročajo o depresijah, o občutku nesmiselnosti svojega početja. V iskanju instance, ki bi jim lahko pomagala, vedno znova pripovedujejo svojo zgodbo. V tej fazi se poveča nevarnost zlorabe zdravil ali odvisnosti od le-teh. Tudi alkoholizem jepogost. Ob koncu faze je običajna akutna suicidnost.

**Četrta faza** se ocenjuje kot faza, v kateri se tarča bori za svoj socialni obstanek. Pojavlja se sindrom izgorelosti (burn-out), psihosomatske in depresivne motnje. V tej fazi mora zdravnik prepoznati naravo težav oziroma postaviti pravo diagnozo. Če tega ni, običajno zdravljenje ni uspešno zaradi izgube delovnih navad in motivacije, pri daljšem zdravljenju je tudi nevarnost izgube delovnih zmognosti in vrnitve na trg delovne sile.

Zadnja, **peta faza**, ki sledi nekajletnemu terorju, je običajno prenehanje delovnega razmerja (ukrep disciplinske komisije oz. lastna odpoved oz. danes je v praksi najlažje preprosto ukiniti delovno mesto oz. se te naloge naloži nekemu drugemu zaposlenemu) lahko z izgubo socialne varnosti, pri čemer lahko (običajno) zdravstvene posledice in zmanjšana delovna zmognost ostanejo. Bolezni postanejo kronične, tarča je vse bolj nagnjena k samomoru. Tarča ima sicer teoretično možnost uveljavljati svoje pravice iz delovnega razmerja na pristojnem sodišču, vendar so njene možnosti, da bo lahko dokazala mobing in uspela v delovnem sporu, minimalne. To velja tako za sodišča pri nas kot tudi drugod po svetu.

Za odpoved se odločita ali mobirani, ki mobinga ne prenese več, ali pa delodajalec, s primernim izgovorom, da delavca odpusti. Pogosto le-ta pri odpustu ne protestira preveč, pod pritiskom celo privoli v sporazumno prekinitve delovnega razmerja. Del mobiranih trpi za tako močnimi psihosomatskimi obolenji, da so za delo trajno nesposobni ter se upokojijo iz zdravstvenih razlogov (invalidska upokojitev). Ponovni vstop v poklic ali na trg delovne sile je skoraj nemogoč, saj so mobirani telesno in duševno tako prizadeti, da pritiskom delovnega procesa niso več dorasli - tudi, če bi jih kdo, glede na njihov ugled v poklicu, sploh zaposlil.

## **VZROKI ZA POJAV PSIHIČNEGA NASILJA NA DELOVNEM MESTU**

Psihično nasilje se razvije po določenem obdobju iz konflikta - včasih je to obdobje zelo kratko, včasih pa je dolgo več tednov ali mesecev. Konflikt je sestavni del komunikacije. V določenih primerih se mu lahko izognemo, v drugih pa ne. Pomemben je konfliktni menedžment. Manj pogosti so konflikti v bolj kohezivnih skupinah, vendar pa je v takih skupinah večja verjetnost, da pride do mobinga, če neka oseba nasprotuje volji skupine. Vzrok konflikta je največkrat nesporazum, do katerega pride, kadar je komunikacije med sodelavci revna. K večji verjetnosti konflikta pripomore neosebni stik s pomočjo komunikacijskih naprav. Konflikt je bistven, če želimo doseči spremembo v mišljenju posameznika, vendar pa je najpomembnejše, da vodstvo pojavljanje konfliktov uporabi kot odskočno desko za doseganje večje ustvarjalnosti delavcev. Različni vodstveni stili so različno učinkoviti glede na naravo konflikta in situacijo, tako, da ne moremo izpostaviti določenega vodstvenega stila kot najboljšega. Je pa zelo pomembna verbalizacija konflikta, v kateri se jasno izrazi bistvo nesporazuma in koliko so osebe emocionalno poistovetene s konfliktom. Ljudi je potrebno naučiti, kako konstruktivno reševati konflikt. Zadovoljstvo z razrešitvijo konflikta je pozitivno povezano s stopnjo udeležnosti v konfliktu. Prav tako je pametno, da zmagovalec dopusti poražencu, da ohrani\*\*. Pomemben vzrok nastanka psihičnega nasilja v podjetju je, da vodstvo preslabo rešuje konflikte. Predvsem je s tem mišljeno, da vodstvo zanika problem in celo sodeluje v nadlegovanju.

Pojav psihičnega nasilja na delovnem mestu je bolj verjeten pri slabo organiziranem delu, slabo določenih delovnih nalogah ter pri nemočnem in nezainteresiranem vodstvu. Večjo verjetnost, da se pojavi mobing, povzroči tudi prestrukturiranje podjetja, prevzem podjetja in nejasno odpuščanje z delovnih mest. Več psihičnega nasilja naj bi bilo tudi v organizacijah, kjer je delo nezanimivo, monotono in ne predstavlja izziva, ob katerem bi se posameznik lahko celostno razvijal.

Nemški raziskovalec Leymann, ki je znanstveno deloval na Švedskem in je utemeljitelj mobinga, je nakazal 45 dejanj, ki ga največkrat povzročajo. Predstavljajo napad na komunicira-

nje, socialne stike, socialni ugled, življenjske situacije, delovne situacije in zdravje. Ta dejanja so: omejevanje izražanja (omejuje nadrejeni), jemanje besede ali skakanje v besedo, kričanje ali zmerjanje, kritiziranje zasebnosti posameznika, ignoriranje, premestitev v oddaljene prostore, nadlegovanje po telefonu, verbalne grožnje, osamitev od pogovorov, ogovarjanje, poskusi smešenja, širjenje različnih govoric, norčevanje iz telesnih hib, norčevanje iz narodnosti, norčevanje iz zasebnega življenja, oponašanje, dodeljevanje nalog, ki jemljejo samozavest, napačne ocene truda, vloženega v delo, dvomi v poslovne odločitve, preklinjanje ali grdo govorjenje, nesmiselne delovne naloge, naloge pod ustrezno ravnijo, vedno nove naloge, fizične zlorabe, spolni napadi.

### **Vzroke mobinga v delovnem okolju lahko razdelimo na nekaj skupin:**

#### **Napadi zoper izražanje in komuniciranje:**

- omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega;
- prekinjanje govora, jemanje besede;
- omejevanje možnosti komuniciranja s strani sodelavcev;
- kričanje oz. zmerjanje;
- nenehno kritiziranje dela;
- kritiziranje osebnega življenja;
- nadlegovanje po telefonu;
- verbalne grožnje in pritiski;
- pisne grožnje;
- izmikanje neposrednim kontaktom, odklonilne geste in pogledi;
- dajanje nejasnih pripomb...

#### **Ogrožanje osebnih socialnih stikov:**

- s "šikaniranim" se nihče več noče pogovarjati;
- ignoriranje v primeru, da žrtev koga sama nagovori;
- premestitev v delovne prostore stran od sodelavcev;
- sodelavci imajo prepoved pogovora s šikaniranim;
- splošna ignoranca zaposlenih v podjetju.

#### **Ogrožanje ter napadi zoper osebni ugled:**

- obrekovanje za hrptom;
- širjenje govoric;
- poskusi smešenja žrtve;
- izražanje domnev, da je žrtev psihični bolnik;
- poskusi prisile v psihiatrični pregled;

- norčevanje zoper telesne hibe;
- oponašanje tipičnih vzorcev vedenja z namenom, da se nekoga smeši;
- napad na politično oz. versko prepričanje žrtve;
- norčevanje iz zasebnega življenja;
- norčevanje iz narodnosti;
- siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest;
- delovne napore se ocenjuje napačno oz. žaljivo;
- dvom v poslovne odločitve žrtve;
- žrtev je pogosto deležna kletvic in "obcesnih" izrazov;
- posameznik je deležen poskusov spolnega zblíževanja in različnih »spolnih ponudb«.

#### **Napadi zoper kakovosti delovnega mesta:**

- "šikanirani" ne dobiva več novih delovnih nalog;
- odvzete so mu vse delovne naloge, žrtev si ne more več izmisliti delovne naloge zase;
- dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog;
- dodeljevanje nalog pod nivojem kvalifikacij;
- dodeljevanje vedno novih nalog, pogosteje kot drugim sodelavcem;
- dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo;
- dodeljevanje nalog nad nivojem kvalifikacije z namenom diskreditacije...

#### **Napadi zoper zdravje:**

- dodeljevanje zdravju škodljivih nalog;
- grožnje s fizičnim nasiljem;
- uporaba lažjega fizičnega nasilja z namenom, da se žrtev »disciplinira«;
- fizično zlorabljanje;
- namerno povzročanje škode in stroškov posamezniku;
- namerno povzročanje psihične škode doma ali na delovnem mestu;
- spolni napadi..

#### **in še nova nevarnost...**

e-MOBING: elektronska nadziranja, spremljanje kakšne programe in kaj uporabljajo zaposleni, branje elektronske pošte, omejevanje in zapiranje elektronske pošte in spletnih vsebin, nadzorovanje nekaterih strani, ki jih zaposleni obiskujejo, vdiranje v računalnike in dokumente zaposlenih in seveda tudi okužene datoteke, stalne nevarnosti virusov in ostalih

# Razvoj in znanost

elektronskih tegob, vdiranje v sistem, spremembe vstopnih šifer, kopiranje datotek.

Tu bi dodali tudi prisilo ali navodila, da so informacije o zaposlenih javno objavljene na internetu, proti njihovi volji in podobno.

Zanimivi so tudi podatki, da se mobing najpogosteje izvaja v državni upravi (14 %), zatem v šolstvu in zdravstvu (12 %), sledijo turistični sektor (12 %), transport in komunikacije (12 %), trgovina (9 %), rudarstvo in predelovalna industrija (6 %), finančno posredovanje (5 %), gradbeništvo (5 %), oskrba z elektriko (3 %) in kmetijstvo (3 %).

## Kje so vzroki za nastanek mobinga?

Vzroki za pojav mobinga v delovnem okolju so lahko zelo različni, med najpogostejše pa lahko uvrstimo neustrezno organizacijo dela, nejasne pristojnosti, nejasno vodenje, preobilica dela in pomanjkanje delavcev.

Strokovnjaki vzroke navadno razvrščajo v štiri velike skupine in sicer:

### 1. Organizacija dela:

- pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa;
- nezasedena delovna mesta, pomanjkanje števila zaposlenih. (ali bi na tem delovnem mestu radi videli nekega drugega);
- časovni pritisk, roki (stalna stiska s časom, zunanji pritiski);
- toga hierarhija in enosmerna komunikacija (oz. nobene komunikacije in obveščanja med zaposlenimi);
- visoka odgovornost;
- nizka stopnja odločanja;
- nejasna in nasprotujoča si navodila;
- podcenjevanje sposobnosti zaposlenih;
- podcenjevanje dela zaposlenih.

### 2. Način vodenja:

- nezadostna komunikacija;
- toleriranje očitnih znakov mobinga;
- avtoritarni način vodenja;
- prisila kot način vodenja.

### 3. Socialni položaj mobiranih:

- kulturna in nacionalna pripadnost;
- posebne osebnostne lastnosti;
- spol;
- barva kože;
- invalidnost;
- socialni položaj (matere samohranilke) itd.

### 4. Moralna raven posameznikov:

- ventil za sproščanje agresij;
- uveljavljanje moči;
- krepitev občutka povezanosti znotraj skupine;
- strah pred izgubo delovnega mesta;
- nezadovoljstvo na delovnem mestu.

## KAKŠNE SO POSLEDICE MOBINGA?

Posledice mobinga so za podjetje uničujoče, podjetje se počasi dezintegriira. Pride do:

- zmanjšanja kvalitete in kvantitete dela,
- neprijetnih odnosov med zaposlenimi, prekinitve komunikacije in timskega dela,
- povišane fluktuacija,
- povišanega števila odsotnosti z dela zaradi bolezni,
- izgube ugleda, kredibilnosti podjetja,
- stroškov svetovalcev,
- odpravnin, odškodnin,
- stroškov pravnih postopkov,
- stroškov zmanjšane storilnosti.

Najprej so ugotovili, da mobing vpliva na delovno vzdušje v gospodarski družbi in da se zato storilnost in uspešnost bistveno zmanjšata. To pomeni tudi za ostale zaposlene poleg slabega vzdušja na delovnem mestu tudi slabši zaslužek, kar že pomeni tudi prvi znak zmanjševanja socialne varnosti vseh zaposlenih. Pri tem seveda ne smemo spregledati, da lahko zmanjšana storilnost in uspešnost gospodarske družbe hitro pripelje tudi do gospodarskih težav, kjer zaradi poslovanja z ekonomskimi težavami lahko sledi likvidacija gospodarske družbe, prisilna poravnava ali celo stečaj, kar je vse povezano z nepopularnimi ukrepi odpuščanja delavcev.

Drug pojav, ki ga pogosto zasledimo kot posledico mobinga, je zatekanje v bolniško odsotnost in iskanje pravic iz invalidskega zavarovanja. Iskanje teh pravic (posebej, če bi se lahko težava reševala tudi na drug način) pomeni dodatne stroške gospodarske družbe, stroške prizadetega sklada in zmanjšana sredstva za preživetje prizadetega delavca (in njegove družine). Zatekanje v bolniško odsotnost je tudi v teh primerih lahko povsem upravičeno, lahko pa pomeni samo vsaj začasen beg iz delovnega okolja, ki je za delavca - tarčo sovražno okolje.

Mobing se običajno začne kot vrsta posameznih navidezno nedolžnih dejanj, ki v prizadeti osebi puščajo

sledove, ki se nabirajo in se jih oseba zave šele, ko nastopijo posledice mobinga in je za preprečevanje psihičnih poškodb že dokaj pozno. Posledice mobinga so raznolike in nespecifične, odvisne so od osebnosti žrtve in njenega načina soočanja s problemom. Lahko se kažejo kot glavoboli, nespečnost, želodčne težave, bolečine v križu, kot napadi strahu, motnje storilnosti, motnje spomina, živčni zlomi, depresije, preganjavnice in kot samomorilnost.

Dolgotrajna izpostavljenost mobingu ima za posledico kopičenje drobnih zdravstvenih težav, ki se lahko razvijejo v veliko okvaro. Prav to pa izkoriščajo vešči preganjalci žrtev. Vedoč, da čas dela zanje in ruši samozavest žrtve, se znova in znova lotevajo žrtve, ki se vse težje brani in se vse bolj zateka v motnje in moteče vedenje. Prav tu pa se pokaže vsa sprevrženost mobinga. Vedenje, ki ga je preganjalec z mobingom izzval pri žrtvi, zdaa praviloma uporabi kot utemeljitev za svoje vedenje do žrtve.

## POSLEDICE MOBINGA ZA ŽRTVE

Pri mobingu gre torej za preišljeno, žaljivo in neprijazno ter ponavljajoče se ravnanje, posledice pa so zmanjšanje storilnosti, bolezenska odsotnost, invalidnost in podobno. Tipične bolezni mobinga so: želodčne bolezni, glavoboli, strah, depresije, srčni napadi, visok krvni tlak, vrtočlavičice, slabosti, težave s koncentracijo in podobno. Dalj časa trajajoče težave in s tem povezane bolezni povzročijo pri prizadetem odpor do dela, posledice tega pa so velikokrat brezposelnost ali celo samomori.

Poleg fizičnih so dokazana tudi psihična in psihosomatska obolenja, kot so stres, depresija, nezadostno samospoštovanje, samoobtoževanje, fobije, motnje spanja, prebavne motnje ali obolenje mišic in okostja. Pri žrtvah so zelo razširjena travmatična stresna obolenja. Zanje je značilno podoživljanje dejanj oz. dogodkov; izogibanje spominom na dogodke ter izogibanjem krajem, prostorom in ljudem, ki so z njimi povezani (ta beg lahko vodi v zlorabo alkohola ali drog). Motnjo spremljajo motnje spanja, težave s koncentracijo, nenehni občutek napetosti in vznemirjenosti. Druge posledice so še socialna osamitev, težave v družini in finančne težave, ki

nastanejo zaradi odsotnosti z delovnega mesta ali odpovedi.

## **Posledice za posameznika:**

- motnje koncentracije in spomina;
- nastop miselnih avtomatizmov;
- strah pred neuspehom;
- upadanje delovne samozavesti;
- motnje socialnih odnosov;
- težnja po neopaznem vedenju;
- kriza osebnosti, samozavesti;
- nevroze;
- občutki izčrpanosti;
- depresije;
- oslabele imunskega sistema;
- tvorba malignih tumorjev;
- samomorilsko vedenje...

Psihično nasilje lahko pogosto načne ekonomsko stabilnost žrtve in njene družine, če pride do dolgotrajne bolniške odsotnosti, odpovedi delovnega razmerja ali zamenjave službe.

## **POSLEDICE MOBINGA ZA SODELAVCE**

Tudi kolegi in kolegice mobingiranega lahko trpijo zaradi nezdravega psihosocialnega vzdušja na delovnem mestu. Pri sodelavcih žrtev se lahko pojavi strah pred posledicami, če bi žrtvi pomagali ali strah pred tem, da bodo tudi sami postali žrtev.

## **Posledice za sodelavce:**

- občutek krivde;
- strah pred posledicami, v primeru, da bi žrtvi pomagali;
- strah pred tem, da bodo tudi sami postali žrtev mobinga;
- razpadanje delovnih struktur.

## **POSLEDICE MOBINGA ZA DELODAJALCA**

Podjetja občutijo stroške mobinga v obliki večjega števila bolniških dopustov in večje fluktuacije sodelavcev, manjše učinkovitosti in produktivnosti. Tu niso vpletene le žrtve mobinga, temveč tudi drugi kolegi. Tudi stroški pravnih posledic, ki izhajajo iz postopkov v zvezi z mobingom, so lahko precejšnji. Pojavijo se lahko težave z motivacijo zaposlenih, zmanjšanje inovativnosti, zmanjšanje poslovnega ugleda, višanje stopnje odsotnosti, visoki stroški odpravnin, odškodnin, pravnih postopkov in svetovalcev. Finančne posledice za delodajalca so zaradi odsotnosti delavca zelo velike, tako da mu povzročajo veliko škodo.

Nasilje na delovnem mestu je pogosto povezano z ravnanjem in odnosom

vodilnih do podrejenih, z organizacijo procesov, s sistemizacijo, preveč tesnimi odnosi med zaposlenimi, lahko pa tudi z drugačnostjo. Delodajalec mora sodišče prepričati, da je v resnici storil vse za to, da bi svoje podrejene zavaroval pred nasiljem in onemogočil storilce. Poleg klasičnega, verbalnega, fizičnega in spolnega nasilja se danes uveljavljajo tudi druge, bolj prefinjene in domišljene oblike terorja na delovnem mestu, s katerimi je mogoče psihično, čustveno, socialno, informacijsko ali poslovno onemogočiti sodelavca. To izvajajo predvsem šefi, ki so presegli prag svojih sposobnosti in zasedajo delovno mesto, ki ga ne obvladujejo, zato so pripravljene storiti vse, da bi svoj težko pridobljen položaj obvarovali: zadržujejo informacije in odvzemajo sposobnim kadrom delovne naloge, omalovažujejo njihovo znanje in izkušnje ter jim onemogočajo poslovne stike. S tem pojavom se ukvarjajo številni psihologi in sociologi, nanj pa se je odzvala tudi pravna znanost.

## **Posledice mobinga za organizacijo:**

- slabšanje delovne klime;
- zmanjševanje produktivnosti;
- težave z motivacijo zaposlenih;
- zmanjšanje inovativnosti;
- zmanjšanje poslovnega ugleda;
- višanje stopnje fluktuacije;
- višanje stopnje odsotnosti;
- visoki stroški odpravnin, odškodnin, pravnih postopkov, svetovalcev.

## **POSLEDICE MOBINGA ZA DRUŽBO**

Zaradi mobinga izgublja tudi družba nasploh, saj žrtev psihičnega nasilja slabše opravlja svoje naloge tako v službi kot zunaj nje, je pogosto na bolniškem dopustu ali postane celo trajno nesposobna za delo in se invalidsko upokoji, potrebuje pogosto ali celo stalno zdravljenje.

In konec koncev tako žrtve mobinga porabijo 10 do 52 odstotkov delovnega časa za načrtovanje obrambnih strategij preživetja in manevriranja v organizaciji.

Ob tem bi se seveda morali vprašati, koliko porabijo časa, sestankov, telefonskih impulzov, jeze in besa šele tisti, ki so povod za te postopke, ki to delajo načrtno ali čisto naključno pri tem pomagajo in sodelujejo.

## **Splošni simptomi, zaradi katerih moramo biti pozorni na pojavljanje mobinga, so:**

- nenavaden porast odsotnosti z dela (bolezni);
- odpovedi delovnega razmerja iz osebnih razlogov, serija odpovedi;
- problemi pri kvaliteti dela;
- povečana poraba materiala;
- neusklajeni roki ali prekoračitve rokov;
- pritožbe o opravljenem delu, brez pravega vzroka,
- ugotovitve zunanjih sodelavcev, da so odnosi v skupini moteni;
- prepiri, agresivno vedenje, napadi besa;
- pri strokovnih problemih udeleženci ne najdejo rešitve;
- zaposleni so čustveno »prekinili« delovno razmerje, ker se ne čutijo več del kolektiva, kar se kaže v neangažiranosti, brezvoljnosti, poskusih, da bi ostali neopazni;
- poskusi samomora ali samomor v kolektivu.

Na osnovi teh opažanj mora management postati na te probleme pozoren, posebej, če se pojavijo tudi posebni simptomi:

- vzrok prepira ni viden oziroma obseg prepira ni v sorazmerju z intenzivnostjo prepira in čustveno reakcijo;
- posameznik pokaže načine obnašanja, ki nikakor niso v skladu z njim oziroma, ki jih sicer celo obsoja;
- posameznik se osebno ali službeno izolira;
- strahovi in brezcilnost se kažejo pri sicer umirjenih in neuravnovešenih osebah;
- posameznik odklanja redno delo, kar je glede na njegovo dosedanje angažiranost popolnoma nerazumljivo;
- nekateri postopki in obnašanja se v skupini vedno znova pojavljajo, udeleženci krivijo za stanje drug drugega;
- oblastno obnašanje, zaverovanost v svoj prav, obdolževanje drugih za nastalo situacijo, pa tudi odmikanje in zatekanje v molk, daj se nihče ne počuti dolžnega rešiti neko nalogo (prelaganje odgovornosti na drugega).

## **KAKO UKREPATI PRI POJAVU MOBINGA?**

Za preprečevanje in obvladovanje psihičnega nasilja mora organizacija

# Razvoj in znanost

sprejeti **politiko**, ki se mora začeti z izjavo o zavezi k reševanju problematike. Politika mora jasno opredeliti glavna načela, na primer: da organizacija psihičnega nasilja ne bo dopuščala, da je psihično nasilje organizacijski problem in ga je mogoče reševati, da ima vsak zaposleni pravico do spoštljivega odnosa itd. Vsebovati mora definicijo psihičnega nasilja, po možnosti tudi listo dejanj, ki jih štejemo pod psihično nasilje. Sledi opredelitev dolžnosti menedžerjev in predstavnikov sindikatov v zvezi z reševanjem primerov psihičnega nasilja, hkrati pa je treba usposobiti tudi kontaktne osebe, na katere se lahko obrnejo žrtve, če svojega problema ne želijo deliti z vodjem ali sindikalnim zaupnikom. Določiti je treba postopek prijave psihičnega nasilja in reševanja ter nudenja pomoči žrtvam. O politiki morajo biti dobro obveščeni vsi zaposleni, pomembno pa je tudi nenehno spremljanje učinkov politike, da bi jo lahko tudi sproti izboljševali.

**Ukrepi** preprečevanja psihičnega nasilja na delovnem mestu zajemajo tudi:

- seznanjanje zaposlenih o psihičnem nasilju in njegovih posledicah;
- pravočasno reševanje konfliktov;
- oblikovanje jasnih zahtev in pričakovanj glede posameznih delovnih mest ter seznanjanje zaposlenih s temi zahtevami;
- redno obveščanje zaposlenih o dogajanju v organizaciji;
- ustvarjanje kulture sodelovanja in zaupanja med zaposlenimi;
- prijavljanje in reševanje primerov psihičnega nasilja.

V Sloveniji še nimamo svetovalcev-zaupnikov, na katere bi se žrtve lahko obrnile po pomoč, vendar je po zakonu delodajalec tisti, ki mora zagotavljati zdravje in varnosti pri delu, zato bi moral nuditi pomoč in svetovanje tudi v primerih psihičnega nasilja.

Ob tem je zelo pomembno, da žrtev ohrani samozavest, se izogiba samoobtoževanja, utrjuje socialne stike in išče pomoč v družini in med prijatelji brez nepotrebne sproščanja negativnih čustev.

## Kaj lahko storijo žrtve?

Čeprav bi žrtve najraje čim prej ubezžale psihičnemu nasilju, pa je treba ravnati premišljeno, da ne bi pod težo čustev sprejeli kakšne preuranjene odločitve, na primer dali odpoved.

Pred tem je namreč mogoče storiti še marsikaj:

- poiskati pomoč pri nadrejenih in/ali pri tistih, ki so v podjetju zadolženi za zdravje in varnost pri delu, kadrovske zadeve ali delavske pravice;
- obrniti se na pooblaščenega zdravnika specialista medicine dela, prometa in športa;
- prositi za preместitev na drugo delovno mesto;
- zbirati dokaze o psihičnem nasilju;
- poiskati zaveznike (sodelavci, sindikalni zaupnik.);
- svojo izkušnjo deliti z ljudmi, ki so bili prav tako žrtve psihičnega nasilja.

Žrtev mobinga potrebuje strokovno pomoč na osebni in na formalni ravni. Na osebni ravni je prva pomoč žrtvi vzpostavitev porušenega samospoštovanja in razbremenitev občutij krivde. Zaposleni ni kriv, če se je znašel v vlogi žrtve. Potrebuje pa strokovno pomoč pri ponovni pridobitvi zaupanja vase. Sem sodi tudi učenje samozavestnega vedenja in po potrebi še pridobitev dodatnega strokovnega znanja. Samozavestni nastop v obrambi pred mobingom je najboljšo orožje za zaustavitev takega vedenja. Strokovnost dviguje samozavest in zvišuje ceno zaposlenega na trgu dela. Na formalni ravni je potrebno organizirati pomoč za žrtve v samih organizacijah, kjer prihaja do mobinga (služba za pomoč žrtvam v nekaterih nemških bolnišnicah) in celo pravna ureditev zaščite zaposlenih pred mobingom, kot jo poznajo nekatere države (Francija) in jim bo gotovo sledila tudi zakonodaja EU. Odprta je tudi možnost za delovanje sindikatov in organizacij civilne družbe na tem področju.

## Kdo so najpogostejše žrtve mobinga?

- »poštenjaki« - osebe, ki so opazile in prijavile nepravilnosti pri delu;
- telesni invalidi;
- mlade osebe, ki so se komajda zaposlile in starejše, tik pred upokojitvijo;
- osebe, ki zahtevajo več samostojnosti ali boljše pogoje dela;
- osebe, ki po letih prekomernega dela zahtevajo priznanje ter povečanje plače;
- presežek delovne sile;
- pripadniki manjšinskih skupin (pripadniki muslimanske veroizpovedi, pripadniki drugega etničnega izvo-

ra, pripadniki nasprotnega spola, pripadniki drugačnih spolnih usmeritev, visoko ustvarjali posamezniki)...

## REAKCIJE ŽRTEV MOBINGA

Vse doseganje raziskave kažejo, da se vzorci odzivanja žrtev na napade psihičnega in čustvenega nasilja ponavljajo v zaporedju vse do osebnega zloma:

1. najprej nastopi **začetno samoobtoževanje**: žrtev najprej pomisli, da je zagotovo nekaj naredila narobe, da je torej ona kriva. Tako si postavlja vprašanja: »V čem sem odgovoren za nastalo situacijo, kaj sem naredil narobe? Ne razumem, kaj se dogaja«. Ob tem so značilni znaki povečane vznemirjenosti in anksioznosti.
2. nato nastopi **osamljenost** - močan občutek, da se to dogaja samo njemu. Žrtvije nerodno, čuti se osramočenega, da se to dogaja prav njej, boji se, da ji drugi ne bodo verjeli, zato tudi nerada govori o problemu z družino in prijatelji. Pogosto se pojavi celo dvojni mobing. Če se žrtev zaupa družini in prijateljem, ima nekaj časa pri njih podporo, toda ker je mobing procesno dejanje, žrtvi sčasoma tudi družina in prijatelji nehajo verjeti in se postavijo na stran izvajalcev mobinga. V tej fazi odziva žrtev pogosto tudi zboli, da bi lahko krivila bolezen za svoje nemogoče stanje. Najpogostejša so depresivna obolenja.
3. **osebno razvrednotenje** - kot zadnji, tretji odziv žrtve pa se pojavlja kot simptom prave depresije z vsemi bolezenskimi znaki. Žrtev nenehno preplavljajo misli, da ni kos tej situaciji, da ne more rešiti problema, da je nesposobna, da ni nič vredna.

## PРАВNA UREDITEV ZAŠČITE PRED MOBINGOM V EU IN PRINAS

Trenutno še ni veliko evropskih držav sprejelo posebnih zakonov proti mobingu. Vsekakor pa se v nekaterih državah ti zakoni preverjajo oz. pripravljajo in v drugih se z listinami, smernicami in resolucijami pripravljajo določen zakonski okvir.

S pojavom mobinga se ukvarjajo številni psihologi, sociologi in drugi strokovnjaki, nanj pa so se odzvali tudi pravna znanost, organi EU in mnoge



države. Pregled stanja po posameznih državah sicer pokaže, da stopnja aktivnosti na tem področju ni povsod enaka, vendar se že kažejo nekatere skupne značilnosti ukrepov, ki se nanašajo predvsem na:

- ozaveščanje (predstavljanje problematike strokovni in širši javnosti),
- kampanje proti mobbingu in poskuse zakonske regulacije (državne kampanje proti mobingu - ZDA, VB),
- sprejetje protimobinskih zakonov (Nemčija, Švedska).

Pri tem velja še posebej poudariti prizadevanja EU na tem področju, saj s sponzorstvom Evropske komisije potekajo pogajanja evropskih socialnih partnerjev: Evropske konfederacije sindikatov (EKS) in evropskih delodajalskih organizacij (UNICE, UEAPME, CEEP) za sklenitev »Evropskega sporazuma o obvladovanju nasilja in nadlegovanja na delovnem mestu«.

Zakonska ureditev tega področja je zelo pomembna, saj se z njo odgovornost za nastanek procesa mobinga in s tem odgovornost za reševanje konfliktov prenese od zaposlenih na delodajalca. Temu sledi tudi zakonodaja EU, ki vključuje kar nekaj direktiv in drugih dokumentov, ki se nanašajo na problem nasilja in nadlegovanja (tudi mobinga) na delovnem mestu. Med najpomembnejše vsekakor sodijo:

- direktiva 2000/43/ES (z dne 29.6.2000) o izvajanju načela enakega obravnavanja ne glede na raso in spol;
- direktiva 2000/78/ES (z dne 27.11.2000) o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu;
- direktiva 2002/73/ES Evropskega parlamenta in sveta (z dne 23.9.2002), o spremembi direktive sveta 76/207/EGS o izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zvezi z dostopom do zaposlitve, poklicnega usposabljanja, napredovanja ter delovnih pogojev;
- direktiva 89/391/EGS (z dne 12.6.1989) o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu;
- Evropska socialna listina, ki v 26. členu daje neposredno pravno podlago za poseg v področje mobinga;
- napotki Evropske komisije o stresu na delovnem mestu, ki prav tako omenjajo problematiko mobinga;

- predlog resolucije proti mobingu, ki je bil že predložen Evropskemu parlamentu in v katerem ta poziva države članice, da v zvezi s preprečevanjem mobinga in spolnega nadlegovanja na delovnem mestu preverijo svojo zakonodajo in jo po potrebi dopolnijo, preverijo ter enotno opredelijo mobing.

Evropska komisija je uvedla ukrepe, da bi zagotovila varnost in zaščito zdravja delojemalcev.

Direktiva Sveta Evrope 89/391/EGS o vpeljavi ukrepov za vzpodbudo izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu v splošni določbi (5. člen) vsebuje tudi določbo, da je delodajalec dolžan poskrbeti za varnost in zdravje delavcev v vseh okoliščinah, povezanih z delom.

Vsebuje osnovne določbe za varnost in zaščito zdravja pri delu in zavezuje delodajalca, da poskrbi, da zaposleni ne trpijo zaradi dela. To velja tudi za posledice mobinga. Vse države članice so to direktivo uveljavile v svojih pravnih predpisih. Nekatere so dodatno k temu razvile smernice za preprečevanje mobinga. Za preprečevanje ali odpravo si morajo delodajalci v skladu z zasnovano smernico in v sodelovanju z zaposlenimi in njihovimi predstavniki

- prizadevati, da zavarujejo zaposlene pred mobingom,
- oceniti nevarnost, ki jo pomeni mobing,
- sprejeti ustrezne ukrepe za preprečitev škodljivih vplivov.

Evropska socialna listina daje pravno podlago za poseg na področje mobinga, saj v 26. členu, kjer govori o pravicah do dostojanstva na delu, zavezuje pogodbenice, da po posvetu z organizacijami delodajalcev in delavcev pospešujejo ozaveščanje, obveščanje in zaščito pred ponavljajočimi se graje vrednimi ali očitno negativnimi in žaljivimi dejanji, usmerjenimi proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom in sprejemajo vse ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred takim ravnanjem.

V RS je bilo področje mobinga slabo zakonsko urejeno, tako da zaposleni niso imeli ustrezne pravne zaščite na tem področju. Čeprav 34. člen ustave določa, da »ima vsakdo pravico do osebnega dostojanstva in varnosti«, se po mnenju strokovnjakov v primeru tožbe »proti mobingu« ni mogoče neposredno sklicevati na ustavo. To je v veliki meri uredila novela zakona o de-

lovnih razmerjih, ki je začela veljati 28. 11. 2007. Le-ta v 45. členu delodajalca nalaga dolžnost 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 pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu.

Z vidika delovnega prava je v zvezi s pojavom mobinga bistvenega pomena dolžnost delodajalca, da varuje in zagotovi varovanje delavčeve osebnosti in njegovega dostojanstva pri delu oz. na delovnem mestu. Zakon o delovnih razmerjih -ZDR (Uradni list RS, št. 42/02 in 79/06 ter novela z dne 28.11. 2007) namreč določa v 44. členu, med temeljnimi obveznostmi delodajalca, da je dolžan varovati in spoštovati delavčevo osebnost ter upoštevati in ščititi delavčevo zasebnost. V sedmem poglavju, ki določa obveznosti strank iz pogodbe o zaposlitvi, vsebujejo splošno določbo, ki delodajalca zavezuje k varovanju delavčeve osebnosti oziroma zasebnosti (44. člen), specialni določbi pa se nanašata na varovanje dostojanstva delavca pri delu, ki se omejuje na zagotavljanje okolja, kjer delavec ne bo izpostavljen neželenemu ravnanju spolne narave (45. člen) in varovanju delavčevih osebnih podatkov (46. člen) in druge, ki izhajajo iz novele zakona o delovnih razmerjih.

Pomembna je določba, ki določa, da je v primeru spora v zvezi z varovanjem dostojanstva delavca delodajalec tisti, ki mora dokazovati, da je ravnal tako, da bi nezaželena dejanja preprečil (načelo obrnjenega dokaznega bremena).

Če je delodajalec delavca žalil ali se nasilno vedel do njega ali če kljub njegovim opozorilom ni preprečil takega ravnanja s strani drugih delavcev, ima delavec na voljo institut izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi ob hkratni pravici do odpravnine in odškodnine (112. člen in novela zakona o delovnih razmerjih). Da lahko delavec veljavno izredno odpove pogodbo o zaposlitvi, pa mora predhodno pisno opomniti delodajalca na izpolnitev obveznosti ter o kršitvi pisno obvestiti inšpektorja za delo. Velja poudariti, da je v tem primeru delavcu zagotovljen enak pravni položaj, kot bi ga imel, če bi pogodbo odpovedal delodajalec (odškodnina za

# Razvoj in znanost

izgubljeni odpovedni rok, odpravnina, pravica do denarnega nadomestila za primer brezposelnosti).

Kljub temu da še nekatere druge določbe ZDR obravnavajo varovanje osebne integritete delavca, problem mobinga v naši delovno-pravni zakonodaji še vedno ni zadovoljivo urejen. Nekoliko bolj konkreten je zakon o javnih uslužbencih (ZJU), ki v 31. členu vsebuje »načelo varovanja poklicnih interesov«, po katerem mora delodajalec varovati uradnika pred šikaniranjem, grožnjami in podobnimi ravnanji, vendar je ostalo odprto vprašanje, kdo bo varoval uradnika pred šikaniranjem delodajalca ali sodelavcev. V naši zakonodaji torej manjkajo bolj natančna opredelitev mobinga (po zgledu nekaterih držav članic EU) in jasna določila, ki bi definirala tudi odgovornost na tem področju.

## KAKO PREPREČITI MOBING

Žrtve mobinga se svoje situacije ne bi smele sramovati in ga molče prenašati, saj s tem vedno bolj izgubljajo svojo duševno ravnovesje. Mobingu se je treba upreti, poiskati je treba pomoč pri nadrejenih. Če nadrejenih ta problematika ne zanima ali pa so celo sami tisti, ki ga izvajajo, je treba s tem seznaniti sindikat ali pa celo poiskati pomoč na sodišču. Nikakor pa naj žrtev mobinga ne išče vzrokov zgolj pri sebi, saj bo tako še bolj izgubila samozaupanje, kar pa je seveda cilj tistega, ki izvaja mobing. Da se žrtev upre mobingu, je treba veliko poguma, treba je o tem spregovoriti in kaj hitro bo žrtev ugotovila, da ni edina.

Žrtev naj bi redno in podrobno pisala dnevnik dogodkov, kar zahteva čas in disciplino, vendar je dnevnik učinkovit dokaz mobinga, posebej ko pride do sodnega spora. Pri nas sodne prakse še nimamo, vendar v EU obstaja že obširna sodna praksa, kjer so žrtve dobile tudi visoke odškodnine. Delodajalec je namreč dolžan zaščititi delavca pred mobingom. Zato bo moral več narediti na področju izobraževanja predvsem vodilnih kadrov, ki se bodo na seminarjih seznanili s posledicami svojega ravnanja in zavedali tudi posledic, ki jih tako ravnanje povzroča.

Preventivni ukrepi proti mobingu so ključni za izboljšanje delovnega okolja in preprečitev socialne osamitve. Izredno pomembni so tudi pravočasni ukrepi proti škodljivim delovnim razmeram. Delodajalci ne smejo čakati na pritožbe žrtev. Včasih je seveda

težko razlikovati med mobingom in vsakdanjimi konflikti. Verjetno je v takšnih primerih najučinkovitejša dvotirna strategija. Zajema posebne ukrepe proti mobingu, pa tudi izboljšave psihosocialnega delovnega okolja. Odlučilen pogoj za uspeh strategije je, da vključuje tudi zaposlene in njihove predstavnike.

Splošno izboljšanje psihosocialnega delovnega okolja lahko dosežemo z aktivnostmi:

- zaposleni morajo znati izbrati, kako bodo opravljali svoje delo;
- treba je zmanjšati delež enoličnega dela in dela, ki se stalno pojavlja v enaki obliki;
- treba je izboljšati predvidljivost delovnega postopka in informacije o ciljih;
- treba je uskladiti stil vodenja;
- izogniti se je potrebno nejasnim opisom položajev in nalog...

V podjetju je treba ustvariti kulturo z ustreznimi normami in vrednostnimi merili za boj proti mobingu:

- vsi zaposleni morajo biti dovzetni za problematiko mobinga;
- potrebno je proučiti obseg in vrsto problema;
- potrebno je oblikovati ustrezno politiko;
- na vseh ravneh podjetja je potrebno učinkovito določiti norme podjetja in njegove predstave o vrednosti, npr. s pomočjo zapiskov sodelavcev, informacijskih razgovorov, okrožnic;
- norme podjetja in njegove predstave o vrednosti morajo poznati vsi zaposleni in jih tudi spoštovati;
- pri reševanju konfliktov in komunikaciji je potrebno izboljšati odgovornost in pristojnost vodstva podjetja;
- za zaposlene bi bilo potrebno ustanoviti samostojno posvetovalnico;
- zaposlene in njihove predstavnike je potrebno vključiti pri ocenah ogroženosti in pri preventivnih ukrepih proti mobingu.

## ZAKLJUČEK

Bolj kot je družba tekmovalna, večji kot je boj za oblast in hujši je boj za preživetje, večja je nevarnost za pojav mobinga v delovnem okolju. V tujini so že dosegli prve obsodbe zaradi mobinga, nekaj so o tem pisali tudi že nekateri slovenski mediji. V Sloveniji z velikimi koraki lovimo evropsko, kapitalistično in demokratično ureditev in so ti pojavi pri nas še bolj pogosti. A

kaj, ko se o tem ne govori, pomembna je gospodarska rast, razvoj in blaginja prebivalstva. Predvideva se, da se bo nekoč udarec vrnil, ko bodo podjetja morala tudi pri nas plačevati za svoje napake večje vsote denarja, kot do zdaj.

V korist mobingu in kot voda na mlin, gresta nova davčna in socialna reforma, ki jo vodi vlada, saj bo delo še bolj fleksibilno in zakoni še bolj naklonjeni delodajalcem. Nikjer v njej ni zaslediti besede o kaki socialni varnosti, kaj šele, da bi kdo razmišljal, kako take informacije in taki namigi pospešujejo mobing v praksi.

Politika z jasnimi smernicami za pozitivno socialno interakcijo vključuje med drugim:

- moralno obveznost za delodajalce in zaposlene, da si prizadevajo za okolje, kjer ne bo mobinga,
- opredelitev, katera dejanja so sprejemljiva in katera ne;
- jasna določitev posledic kršitve norm podjetja in njegovih predstav o vrednosti ter s tem sproženih sankcij;
- napotke o tem, kje in kako dobiti žrtve mobinga pomoč;
- vzpostavitev sistema pritožb »brez represije«;
- razlago postopka, po katerem se lahko vlagajo pritožbe;
- jasna določitev vloge oz. položaja poslovodstva, nadrejenih, kontaktnih oseb/kolegov, ki so pripravljene pomagati žrtvi, ter predstavnikov sindikata;
- podrobnosti o pravnem svetovanju in podpori, ki sta na voljo žrtvam in storilcem,
- varovanje zaupnosti...

Med izvajalci psihičnega nasilja v delovnem prostoru naj bi bilo zelo malo sociopatov. V 92 % primerov so izvajalci nasilja šefi, ker imajo moč. Nekatere žene želja po moči, drugi želijo zadovoljiti potrebo po potrjevanju, drugi vzroki so lahko tudi pohlep, nesposobnost, občutek manjvrednosti, strah, jeza itd. Ljudje, ki izvajajo psihično nasilje, naj bi bili že v otroštvu bolj nasilni do ostalih otrok. Agresija je postala njihov način reševanja problemov. Žrtve pa naj bi bile za razliko od njih anksiozne, ki se ne znajdejo v konfliktnih situacijah, imele naj bi slabo socialno in telesno samopodobo ter nizko stopnjo samospoštovanja, vendar so pogosto nagnjene k perfekcionizmu, kar bi lahko vodilo do mobinga s strani sodelavcev. Vendar ne smemo sklepati iz določene

vrste osebnosti, da se bo psihično nasilje izrazilo prav na njej, saj je veliko boljši prediktor organizacija podjetja. Negativna strategija neprilagodljivega spopadanja z zahtevami delovnega mesta pa predstavlja najmočnejši prediktor, da bo oseba

izpostavljena poskusu mobinga na delovnem mestu.

Reševanje konfliktov bi moralo biti delodajalčev interes in ne ignoriranje le-teh, ko se pojavijo. Pomembno je, da se vodstvo izobrazijo v sredstvih preprečevanja psihičnega nasilja in uravnavanja konfliktov. Vodstvo mora biti sposobno razbrati že prve znake psihičnega nasilja. Prav bi bilo, da bi bila v podjetju nastavljena tudi oseba, na katero se lahko žrtve psihičnih zlorab obrnejo in ki lahko vpliva na razrešitev te situacije.

Ko pride do psihičnega nasilja, mora vodstvo preprečiti stigmatizacijo posameznika in mu omogočiti, da obdrži svoj prejšnji sloves in sposobnosti. Če mora iti zaposleni na bolniško, mu mora vodstvo omogočiti poklicno rehabilitacijo. Pomembno je tudi sprejetje ustreznih zakonov in zagotovitev njihovega spoštovanja s strani države. V skandinavskih državah so sprejeli zakon, ki zagotavlja človeku pravico, da ostane fizično in psihično zdrav na delovnem mestu. Zakon določa redno notranje kontroliranje delovnega okolja, naroča direktne intervencije, ko pride do psihičnega nasilja, in trdi, da je pogosto odhajanje na bolniško delodajalčeva odgovornost.

Žrtve lahko uporabi nekaj strategij pri preprečevanju psihičnega nasilja nad njo. Posameznik lahko v tej fazi, kot smo že razložili, dokumentira svoje postopke in postopke izvajalca nasilja v obliki dnevnika, iz katerega je razvidno, kdaj in kje se je posameznik incident zgodil, kdo je bil prisoten in kakšno reakcijo, psihično ali fizično je ta dogodek napadenemu posamezniku povzročil. Napadeni naj bi si našel zaupnika znotraj podjetja, da bi ga informiral o dogajanju in mu služil kot pomembna priča. Temu dejanju naj bi sledil nagovor storilca oz. napadalca, saj je psihično nasilje izšlo iz nekega konflikta. V tem pogovoru je potrebno poimenovati konflikt, priznati obojestranske interese v konfliktu, razmisliti o rešitvah in se zediniti, kdo bo nevtralna oseba, ki bo v konfliktu posredovala. Ko se razvije konflikt med zaposlenimi, je treba poskusiti informirati nadrejenega o dogajanju, v katerega

se ta lahko vključi kot nevtralni posrednik. Če je nadrejeni vir napadov, je smiselno pri obveščanju nadrejenega imeti podporo sveta delavcev ali podobnega zastopstva zaposlenih. Če konflikt preseže meje oddelka ali delovne skupine in so vpeljeni disciplinski postopki, je nemogoče rešiti konflikt na osebni ravni. Takrat se lahko posameznik pritoži svetu delavcev, pritožbeni komisiji, odda vlogo disciplinski komisiji ali se pritoži kadrovske službi. Če delavski svet oz. kadrovska služba nočeta ali ne moreta ukrepati, se procesa psihičnega nasilja ne more ustaviti. Delavec lahko le poišče psihološko in pravno pomoč. Tisti, ki so se uspešno spoprijeli s posledicami mobinga, so bili žrtve, ki so verjele, da se je njihov položaj na delovnem mestu izboljšal kot rezultat njihovega soočanja z mobingom. Večina žrtve je uporabila konstruktivne metode reševanja konfliktov, večkrat je zamenjala strategijo in nazadnje poskusila zapustiti podjetje. Žrtve najpogosteje predlagajo drugim žrtvam, naj zapustijo podjetje in poiščejo socialno podporo. Pogosto so pokazali težnjo po izogibanju konfliktom. Uspešne žrtve so proti mobingu manj pogosto uporabile negativne strategije, kot je pogost izostanek z dela, medtem, ko so neuspešne žrtve pogosto iskale način, kako se izogibati konfliktnim situacijam, v katerih so v preteklosti izkušale mobing.

Mobing je pojav, ki povzroča škodo delodajalcu in delavcu in je za zaposlene v Evropi precejšen problem, saj je neposredno povezan s stresom na delovnem mestu. Iz ankete EU izhaja, da je bilo v letu 2000 kar 9 % zaposlenih v Evropi žrtve mobinga, se pravi približno 12 milijonov ljudi. Mobing ni nekaj novega, vendar se je v zadnjih letih močno povečal in zato postal aktualna tema vsakdanjega življenja. Omenjajo ga tudi v Napotkih Evropske komisije o stresu na delovnem mestu. Razen tega je bil v Evropskem parlamentu predložen tudi predlog za resolucijo proti mobingu, kjer Evropski parlament poziva vse državne članice, da v zvezi s preprečevanjem mobinga in spolnega nadlegovanja na delovnem mestu preverijo svojo obstoječo zakonodajo in jo po potrebi dopolnijo ter preverijo definicijo mobinga in jo enotno opredelijo.

Raziskave iz zahodnoevropskih in skandinavskih držav kažejo, da je okoli 5 odstotkov zaposlenih žrtve izrazi-

tih in ponavljajočih dejanj psihičnega nasilja, okoli 10 odstotkov zaposlenih je žrtve občasnih dejanj, okoli četrtnina vseh zaposlenih pa se sooča z negativnimi socialnimi vedenji, ki jih po definiciji ne moremo uvrstiti med psihično nasilje na delovnem mestu, vendar so močan dejavnik stresa in pomembno vplivajo na kakovost življenja.

Psihično nasilje se pogosteje pojavlja v javnem kot v zasebnem sektorju, vendar ga ponekod najdemo več tudi v zasebnih podjetjih. Pogosteje so žrtve mobinga ženske, medtem ko so moški pogosteje povzročitelji. Raziskave tudi kažejo, da je v celotni delovni dobi psihično nasilje doživljala četrtnina do polovica zaposlenih, v povprečju pa je nasilje trajalo okoli enega leta in pol. Pokazalo se je, da če nad posameznikom nasilje izvaja več povzročiteljev, v povprečju traja dlje časa.

Bili bi naivni, če bi verjeli, da smo se v Sloveniji mobingu izognili. Sprememba ekonomskega sistema, prehod v kapitalistično gospodarstvo, globalizacijski tokovi in velike spremembe v načinu dela na eni strani prinašajo prednosti in nove izzive, na drugi pa tudi sodobne tegobe, ki se jim ne more izogniti nobeno napredno gospodarstvo.

V Sloveniji so leta 2003 izvedli raziskavo z naslovom »Mobing tudi v Sloveniji?«, s katero so skušali ugotoviti:

- kakšne simptome mobinga je mogoče zaznati v slovenskih organizacijah;
- kdo mobing najpogosteje izvaja, nadrejeni, sodelavci, partnerji ali stranke;
- kateri poklici so mobingu najbolj izpostavljeni
- kakšne reakcije in posledice so žrtve mobinga opazile pri sebi.

V raziskavi je sodelovalo 278 oseb iz slovenskih podjetij. Zaobjeli so vse ravni zaposlenih in različne poklice oziroma področja dela: vodje, kadrovske delavce, tajnice in poslovne sekretarke, strokovne sodelavce, računovodske delavce, organizatorje dela, tržnike, referente. Glede izobrazbene strukture so v raziskavi sodelovali posamezniki z različnimi stopnjami izobrazbe (od 5. do 9. stopnje). Anketirani so bili stari od 25 do 58 let.

Iz dosedanjih svetovnih in evropskih raziskav izhaja, da je mobing najpogostejši predvsem zaradi nenavadnih sprememb v podjetju, negotovih delovnih mest, slabega in nezdravega delovnega ozračja med sodelavci, nezadovoljstva glede kakovosti vodenja,

# Razvoj in znanost

nezadovoljivega posredovanja skupnih vrednot, izredno visoke zahteve za delo, velikega stresa zaradi dela, konfliktov zaradi različnih položajev sodelavcev v podjetju ter slabi odnosi med zaposlenimi in vodstvom.

Tudi v slovenskih podjetjih so vsi naštetih dejavniki, kot izhaja iz raziskav, pogosto prisotni, najpogostejša pa sta stres zaradi dela in konflikti zaradi nejasnih položajev v podjetju. Pri dejavniki tveganja se uvrščamo nekoliko pod evropsko povprečje.

Mobing izvajajo nadrejeni, sodelavci, podrejeni ter tudi stranke in partnerji. V raziskavi so izpostavili 15 dejavnikov, ki jih lahko izvajajo, in sicer: kričanje, jemanje besede, preklinjanje, verbalne grožnje, ignoriranje, prekinitev komuniciranja, širjenje neprijetnih in lažnih govoric, smešenje, norčevanje zaradi telesnih hib, napačno ocenjevanje, dvomi o poslovnih odločitvah, delovni napor, dodeljevanje nalog, ki so pod ravniyo kvalifikacij.

Vodje največkrat segajo v besedo in napačno ocenjujejo delovne napore posameznikov, norčevanja zaradi telesnih hib pa skorajda ni. Rezultati raziskave so pokazali, da vodje izvajajo mobing le redko. Pogosteje ga izvajajo sodelavci, ki največkrat kričijo, širijo laži in neprijetne govorice ter se ne menijo za druge. Najredkeje pa ga izvajajo poslovni partnerji in stranke, čeprav so tudi takšni primeri.

V omenjeni raziskavi so naredili primerjalno analizo izpostavljenosti mobingu pri poklicih vodja, torej srednji menedžment, kadrovske delavce, poslovna sekretarka, računovodja, organizator dela ter tržnik. Rezultati so presenetljivi.

Mobingu sta najbolj izpostavljena organizator dela in računovodja. Delovno mesto poslovnega sekretarja je relativno nizko ogroženo za šikaniranje, čeprav so raziskovalci pričakovali visoko izpostavljenost. Prav tako je delovno mesto menedžerja nizko ogroženo. Najmanj pa so v Sloveniji zaradi mobinga ogroženi tržniki.

Ali se v vaši organizaciji pojavlja mobing? Na to vprašanje ni lahko odgovoriti, saj ga včasih prizadeti niti ne prepozna. Toda, če smo pozorni na opozorilne signale, ga lahko zaznamo dovolj zgodaj, ko ga je še mogoče preprečiti. Najpogostejši simptomi so izostajanje z dela, povečana fluktuacija zaposlenih, zamujanje, disciplinske težave, agresivno komuniciranje, poskusi izoliranja, zmanjšana storilnost,

nezgode pri delu, napake pri delu, slabo odločanje in povečani stroški zdravstvenega varstva. V slovenskih podjetjih opažajo največ napak pri delu, takoj za tem agresivno komuniciranje. Med ostalimi pa so vredni pozornosti tudi izostajanje z dela, zamujanje, težave z disciplino, poskusi izoliranja posameznikov in slabo odločanje, saj so jih ocenili dokaj visoko in kažejo na veliko verjetnost, da se v podjetju odvijajo procesi mobinga.

Posameznik včasih sam ne ve, da je žrtev mobinga, še manjkrat pa neposredno nadrejeni opazi, da sodelavci izvajajo mobing. Toda, če vodja opazi neznačilno vedenje pri posamezniku, kot je prekomerno kajenje, uživanje alkohola ali drugih vrst drog, nasilje, trpinčenje ali nestrpnost, je to lahko znak, da se nad njim izvaja mobing. Žrtve poročajo o hudih psihičnih, materialnih in fizičnih posledicah. V raziskavi je največ vprašanih, ki menijo, da so žrtve pri sebi opazile razdražljivost, splošno utrujenost in izžetost. K sreči je najhujših reakcij na mobing dokaj malo, saj približno odstotek vprašanih poroča o obolenju mišic in še manj o obolenju okostja.

Šikaniranje oziroma mobing kot posebna vrsta nasilja na delovnem mestu je odraz vse hitrejšega tempa življenja, vse ostrejših tržnih pogojev in tekmovalnosti znotraj podjetij. Postavlja se vprašanje, do kakšne mere tekmovalnosti še spodbujati in kdaj postane tekmovalnost škodljiva. Tudi v slovenskih podjetjih je opazno pojavljanje mobinga, toda iz rezultatov raziskav je moč zaključiti, da se pri identificiranju tega pojava Slovenci gibljemo pod evropskim povprečjem. To seveda ni zagotovilo, da bo tako tudi v prihodnje. Prej je pričakovati nasprotno, vse hujša borba za preživetje s seboj nosi tudi večje tveganje za pojavljanje nasilnih vedenj na delovnih mestih. Toda, če bomo mobing pravočasno identificirali, ob zavedanju, da povzroča veliko škodo organizaciji, posamezniku in celotni družbi, bomo lahko oblikovali tudi ustrezne preventivne ukrepe in morda prehiteli nekatere evropske države.

Posebno pozornost je treba nameniti preprečevanju in obvladovanju problemov mobinga v delovnih okoljih, pri čemer naj bi bil osnovni cilj na tem področju usmerjen predvsem:

- v dvigovanje ozaveščenosti in jasnega razumevanja resnosti problemov mobinga (izjemno škodljive

posledice za žrtev, sodelavce in podjetje), tako pri delodajalcih kot pri zaposlenih;

- v pravočasno prepoznavanje značilnih znakov in pojavov, ki kažejo, da je mobing prisoten tudi v konkretnem delovnem okolju in
- v oblikovanje, pripravo in sprejem ustreznega dokumenta, ki bi lahko delodajalcu, delavcem in njihovim predstavnikom zagotovil akcijsko usmerjen okvir za prepoznavanje, preprečevanje ter obvladovanje problemov mobinga v posameznem podjetju.

V preventivnem pomenu bi si moral delodajalec še posebej prizadevati za:

- izboljšanje organizacije dela (odprava nejasnih opisov položajev in nalog, zmanjšanje deleža enoličnega dela, izboljšanje predvidljivosti delovnih postopkov, možnost odločanja zaposlenih, možnost izobraževanja, odprta komunikacija, razvijanje timske organizacijske kulture, odprava nejasnih ali nasprotujočih navodil, zagotovitev celovite informiranosti o ciljih, pravočasno reševanje kadrovskega problemov, izboljšanje delovne atmosfere ipd.);
- izboljšanje načina vodenja (izboljšanje stila vodenja v smislu odprave avtoritarnega načina vodenja, stalno komuniciranje organizacijskih ciljev z zaposlenimi, povečanje odgovornosti in pristojnosti vodstva družbe pri reševanju konfliktov, jasna določitev norm in vrednot družbe na vseh ravneh, jasna določitev posledic kršitve norm in vrednot družbe, nenehna pozornost nadrejenih na dogajanja v družbi, vsakodnevni pogovori nadrejenih z zaposlenimi ipd.);
- uvedbo posebnih ukrepov za preprečevanje mobinga (usposobitev menedžmenta za zgodnje prepoznavanje in ustrezno ukrepanje, ozaveščanje in izobraževanje vseh zaposlenih o problematiki mobinga, usposobitev vseh zaposlenih za poznavanje norm in vrednot družbe, vključevanje vseh zaposlenih in njihovih predstavnikov v ocenjevanje ogroženosti in oblikovanje preventivnih ukrepov proti mobingu ipd.).

Preventivni ukrepi proti mobingu so ključni za izboljšanje delovnega okolja in preprečitev socialne osamitve. Izredno pomembni so pravočasni ukrepi proti škodljivim delovnim razmeram. Delodajalci ne smejo čakati na pritož-

be žrtev. Včasih je seveda težko razlikovati med mobingom in vsakdanjimi konflikti. Verjetno je v takšnih primerih najučinkovitejša dvotirna strategija. Zajema posebne ukrepe proti mobingu, pa tudi izboljšave psihosocialnega delovnega okolja. Odločilen pogoj za uspeh strategije je, da vključuje tudi zaposlene in njihove predstavnike.

»Sistematičen model preprečevanja in presejanja negativnih interakcij« predlaga več faz:

- **prva faza** - preprečevanje: oblikovanje politike na podlagi podatkov o razširjenosti negativnih interakcij v podjetju ter upoštevanja zakonske obveze in možnih finančnih posledic. Politika mora vsebovati zavezo organizacije in njenega vodstva, pravila vedenja, način prijave in obravnave negativnih dejanj, naloge in dolžnosti posameznih akterjev, način implementacije politike in ovrednotenja;
- **druga faza** - odkrivanje: določiti je treba predvsem, kdo vse je odgovoren za odkrivanje in prijavo negativnih interakcij (priče, žrtve same, pooblaščen zdravnik.);
- **tretja faza** - podpora in pomoč: žrtve je treba takoj napotiti k ustrezno usposobljenemu svetovalcu - zaupniku, ki žrtev po potrebi napoti k zdravniku ali psihologu ter ji svetuje o nadaljnjih ukrepih;
- **četrt faza** - intervencija in dolgoročnejši ukrepi: med intervencije štejemo neformalne rešitve, kjer se poskuša položaj rešiti s pogovorom med žrtvijo in povzročiteljem ali neko vrsto mediacije; formalne pritožbene postopke, ki jih vodi pritožbena komisija; reševanje problema z zunanjo pomočjo (v izrednih primerih lahko nudi pomoč na primer sindikat). Med dolgoročnejshe ukrepe na primer sodijo ozaveščanje zaposlenih, spreminjanje pravil vedenja in vrednot v skupini, dopolnjevanje politike, povečana »občutljivost« za negativne interakcije...

## UPORABLJENA IN PRIPOROČENA LITERATURA

- 1) Bakovnik R. Vloga sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobbinga. Industrijska demokracija, (2006): 12/X; 3-5
- 2) Brečko D. Mobbing - kako ga pravočasno prepoznati in ukrepati. Delavci in delodajalci, Dnevi delovnega prava in socialne varnosti, Revija za delovno pravo in pravo

socialne varnosti, letnik VII, 2-3; 2007: 420-426

- 3) Brečko D. Mobbing - psihoteror tekmovalne družbe. Industrijska demokracija, (2006): 12/X; 12-18
- 4) Brečko D. Mobbing v Sloveniji?. Tajnica, 8 (2003)
- 5) Brodsky C.M. The harassed worker. Toronto: Lexington Books, D.C. Helath Company, 1976
- 6) Casitto M.G., Fattorini E., Gilioli R., Rengo C. Raising awareness of Psychological Harassment at Work. Protecting Worker's Health Series 2003; No 4
- 7) Cvetko A. Mobbing - psihično nasilje, Sanitas et labor: Nasilje na delovnem mestu, 5/1 (2006): 25-39
- 8) Cvetko A. Se prepoznate kot žrtev? Ukrepite! Psihično nasilje na delovnem mestu. Tajnica 10(8 3-4, 2003
- 9) Čili za delo - zdravi na delovnem mestu: Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu. <http://www.cilizadelo.si/default-30510>
- 10) Davenport Zanolli N. Emotional Abuse in the Workplace. A Silent Epidemics? [http://www.mobbing-usa.com/R\\_articles](http://www.mobbing-usa.com/R_articles)
- 11) Del Mare G. Il benessere del lavoro. Milano: Sperling & Kupfer (angleška verzija članka), 1998
- 12) Direktiva Sveta z dne 12. 06. 1989 o uvajanju ukrepov za vzpodbujanje izboljšav varnosti in zdravja pri delu (89/391/EGS) [http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/en/index\\_19.html](http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/en/index_19.html)
- 13) Dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic mobbinga v družbi. [http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/Delovna\\_razmerja/anti-mobbing\\_dogovor](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/Delovna_razmerja/anti-mobbing_dogovor)
- 14) Drobnič A. Od šikaniranja, onemogočanja do mobbinga. Mobbing v Sloveniji, 2006. <http://www.bilten/net.univerza/mobbing>
- 15) Einarsen S. Bullying at work. [http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/en/index\\_19.html](http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/en/index_19.html)
- 16) Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. The concept of bullying at work: The European tradition. In: Einarsen S., Hoel H. Zapf D., Cooper C.L. editors. Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice. London, New York: Taylor & Francis, 2003: 3-30
- 17) Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. Mobbing (nasilje

na delovnem mestu). <http://si.osha.europa.eu/et2002/facts>

- 18) Evropska socialna listina 1999. Ur. list RS 7/99
- 19) Govednik V. I. Odnos med samospoštovanjem zaposlenih in psihičnim nasiljem na delovnem mestu. (diplomsko delo). Ljubljana, 2002
- 20) <http://en.wikipedia.org/wiki/mobbing>
- 21) <http://ew2002.osha.europa.eu/redirectpopup>
- 22) <http://si.osha.europa.eu/facts/mobbing>
- 23) <http://www.delavciindelodajalci.com/povzetek>
- 24) [http://www.id.gov.si/si/pogosta\\_vprasanja\\_in\\_odgovori/delovna\\_razmerja/varstvo\\_dostojanstva\\_na\\_delovnem\\_mestu/mobbing](http://www.id.gov.si/si/pogosta_vprasanja_in_odgovori/delovna_razmerja/varstvo_dostojanstva_na_delovnem_mestu/mobbing)
- 25) [http://www.mju.gov.si/kadrovskie\\_inf](http://www.mju.gov.si/kadrovskie_inf)
- 26) <http://www.mobbing.si>
- 27) <http://www.manager-on.net/show>
- 28) Hubert B.A. To prevent and overcome undesirable interaction: A systematic approach model. In: Einarsen S. Hoel H., Zapf D., Cooper C.L., editors. Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice. London, New York: Taylor & Francis, 2003: 299-311
- 29) Kankel C. in Isolabella M.C. Imagini emergent della hadership nella organizzazione. Milano: Vita e pensiero (angleška verzija članka), 1997
- 30) Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (n.d.). Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu. <http://www.cilizadelo.si/default-30510>
- 31) Klun B. Mobbing - ne samo v Avstriji. Wiener Arzt, 10, 2000. [http://med.over.net/revija\\_isis/december\\_2000/glasila](http://med.over.net/revija_isis/december_2000/glasila)
- 32) Koić E., Filaković P., Mužinić L., Matek M., Vondraček S. Mobbing. Rad i sigurnost 1: 1-20, 2003
- 33) Leymann H. How Serious are Psychological problems after Mobbing <http://leymann.se/english/frame.html>
- 34) Leymann H. Mobbing and psychological terror at workplace. Violence and victims, 5(2): 119-126, 1980
- 35) Leymann H. The mobbing encyclopedia. Bullying: Whistleblowing. Information about psychological ter-

# Razvoj in znanost

- ror in the workplace, 1992. <http://www.leyman.se/english/frame>
- 36) Metelko M., Teržan M., Žebovec S. Stanje na področju preprečevanja nasilja in nadlegovanja na delovnem mestu v Sloveniji. [http://hwi.osha.europa.eu/topic\\_prevention\\_violence/slovenia/state\\_of\\_play](http://hwi.osha.europa.eu/topic_prevention_violence/slovenia/state_of_play)
- 37) Mlinarič P. Mobbing - ne pri nas? HRM, 4(12): 34-36, 2006
- 38) Mlinarič P. Mobbing - pojav, ki povzroča škodo delodajalcu in delavcu. Kadrovske informacije 15; 31.34 (2005)
- 39) Mlinarič P. Mobbing - pojav, ki povzroča škodo delodajalcu in delavcu, 2005. [http://www.id.gov.si/file-admin/mju.gov.si/kadrovske\\_inf](http://www.id.gov.si/file-admin/mju.gov.si/kadrovske_inf)
- 40) Mlinarič P. Mobbing - pojav, ki povzroča škodo delodajalcu in delavcu, 2004. Kromar V.M. Kadrovske informacije: 31-34
- 41) Mlinarič P. Mobbing kot problem menedžmenta in zakonodaje. Industrijska demokracija, (2006), 12/X; 18-21
- 42) Mlinarič P. Mobbing. Pravna praksa, 25(12): 19-21, 2006
- 43) Mlinarič P. Zaščita pred mobbingom: ko služba postane pekel. HRM, 5(15): 34-38, 2007
- 44) Moayed F.A., Daraiseh N., Shell R., Salem S. Workplace bullying. A systematic review of risk factors and outcomes. Theoretical Issues in Ergonomics Science. Vol. 7(3): 311-327, 2006
- 45) Mobbing - oblika nasilja na delovnem mestu. <http://www.bilten.net/univerza/mobbing>
- 46) Mobbing - skriti uničevalec. <http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovanci>
- 47) Mobbing ali še eno področje, kjer se lahko merimo z najrazvitejšimi? <http://www.sinesis.si/novice>
- 48) Rammsayer T., Stahl J., Schmiga K. Basic personality dimensions and stress - related coping strategies in victims of workplace bullying. Zeitschrift für Personalpsychologie. Vol. 5(2): 41-52, 2006
- 49) RTV SLO. Mobbing uničuje vse več zaposlenih, 2007. <http://www.rtvsllo.si/modload>
- 50) Sporočilo Evropske komisije za varnost in zdravje pri delu - prilagajanje spremembam pri delu in v družbi: nova strategija skupnosti za zdravje in varnost pri delu 2002-2008 <http://europe.osha.eu.int/systems/strategies/future/#270>
- 51) Shallcross L. The Workplace Mobbing Syndrome, response and prevention in the public sector. <http://members.shaw.ca/mobbing/mob-syndrome>
- 52) Steiman S.M. The changing workplace. <http://www.worktrauma.org/change.htm>
- 53) Šolnič S. Se na svojem delovnem mestu počutite kot suženj? Novi tednik 34: 5, 2007. [http://www.novitednik.com/ne\\_prezrite](http://www.novitednik.com/ne_prezrite)
- 54) Tkalec L. Mobbing - psihoteror na delovnem mestu. Industrijska demokracija, (2006): 12/X; 6-12
- 55) Tkalec L. Šikaniranje. Teorija in praksa, 2001. <http://dk.fdv.uni-lj.si>
- 56) Turk D. Psihološkega nasilja na delovnem mestu pri nas manj kot v Evropi. Finance, 2003. <http://www.finance.si/show>
- 57) Tušar V. Odnosi na delovnem mestu: šikaniranje. <http://www.zaposlitev.net/delo>
- 58) Urdih Lazar T. V prihodnost s pogledom v preteklost: mobbing, bullying, psihično nasilje na delovnem mestu v Evropi, Sanitas et labor: Nasilje na delovnem mestu, 5/1 (2006): 7-23
- 59) Veronese G. Clinics on mobbing. One perspective context. Terapia Familiare. Vol. 8: 17-33, 2006
- 60) Zapf D., Gross C. Conflict escalation and coping with workplace bullying. A replication and extension. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 10(4): 297-522, 2001