

# Mobbing – nasilje na delovnem mestu

*Laura Petrica*

## Uvod

V zadnjih dvajsetih letih se je zavest o vseh vrstah nasilja in posledicah le-teh močno razvila, med drugim tudi o nasilju na delovnem mestu. Vsak četrti zaposleni v Evropski uniji je žrtev nasilja na delovnem mestu, ugotavljajo raziskave Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu. Druge raziskave kažejo, da to prizadene 4 do 9 % delovno aktivnega prebivalstva. V Sloveniji je nasilje na delovnem mestu zaenkrat predmet obdelave zgolj na sociološkem in psihološkem področju, kjer se proučuje razloge za to obliko nasilja, posledično pa tudi na zdravstvenem področju. Zdravstvo je namreč tisto, ki se srečuje s posledicami tovrstnega nasilja in poskuša blažiti nastale posledice.

Vse hujša borba za preživetje in gospodarske ter družbene spremembe ob vstopu v Evropsko unijo s seboj nosijo tudi večje tveganje za pojavljanje vseh vrst in oblik nasilnega vedenja na delovnem mestu, kar zahteva posodobitev in ureditev sistema varnosti in zdravja pri delu. Naloga države, strokovnjakov in vodilnih struktur je, da negativne vplive globalizacije skušajo omejiti, če že ne preprečiti. Cena, ki jo posameznik, organizacija in država plačujejo ob prisotnosti nasilja na delovnem mestu, je v večini primerov uničujoča.

## Opredelitev nasilja na delovnem mestu

Psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu med sodelavci v tujini poimenujejo z angleškim izrazom »mobbing« in »bullying«. Primeren slovenski izraz za prvi angleški izraz naj bi bil šikaniranje (namerno povzročanje nevšečnosti, neprijetnosti), za drugi ustrahovanje. Mobbing oziroma šikaniranje je neprimerno ravnanje z zaposlenimi ali s skupino zaposlenih, ki ogroža njegovo oz. njihovo psihično in fizično zdravje, definira Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. »Neprimerno ravnanje« je po tej opredelitvi vsako tisto, ki ga ljudje razumejo kot zatiranje, poniževanje ali ogrožanje. Povzroča ga posameznik ali skupina, lahko pa je to tudi sistem dela, če se uporablja kot sredstvo zatiranja, poniževanja, uničevanja ali ogrožanja. Šikaniranje se pogosto

---

*Laura Petrica, dipl. m. s.*  
*Onkološki inštitut Ljubljana*

izvaja z zlorabo moči, pri kateri se žrtve težko branijo.

Informacije o opaženem šikaniranju v posameznih državah članicah EU se precej razlikujejo, kar ni povezano le z različno pogostostjo problema, temveč tudi s kulturnimi razlikami, zaradi katerih problem različno zaznavamo in o njem poročamo. O nasilju na delovnem mestu so najboljše informirane in nanj pripravljene skandinavske države. To spoznanje je razširil švedski psiholog dela Heinz Leymann, ki je ta pojem leta 1995 raziskal in poimenoval. S formulacijo »šikaniranje na delovnem mestu« je opisoval položaj, v katerem »je posameznik v podjetju sistematično, pogosto in dalj časa izpostavljen napadom sodelavcev in/ali nadrejenih«. Napeta situacija povzroča psihične obremenitve, zaradi katerih lahko zaposleni zbolijo in zapusti delovno mesto v podjetju, lahko pa ga celo tako prizadene, da se ni več sposoben vključiti v delovno okolje. Nekateri naredijo celo samomor.

Vsak konflikt med zaposlenimi pa še ne moremo opredeliti kot mobbing. Kot tak ga lahko opredelimo le, kadar gre za sistematične napade, ki se ponavljajo. Nasilje na delovnem mestu nima nič skupnega z drobnimi nesporazumi, s »kolegialnimi« zapleti, z nasprotovanjem in zavidanjem. Se pa lahko iz teh konfliktov razvije v primerih, ko ostanejo le-ti nerazrešeni.

## **Vzroki za nastanek mobbinga**

Proces mobbinga izhaja iz kombinacije vzrokov, ki vključujejo posameznika, delovno okolje, pogoje dela, načine interakcije med sodelavci, načine interakcije med strankami in delavcem in načine interakcije med menedžerji in delavci.

Večina strokovnjakov meni, da je morebitne vzroke potrebno iskati:

### **a) Pri posamezniku, žrtvi ali storilcu, in sicer zaradi:**

- prevelike ali premajhne zaposlenosti,
- kulturne, nacionalne ali spolne pripadnosti žrtve,
- posebne osebnostne značilnosti,
- socialno šibkega stanja.

Storilci mobbing izvršujejo zavestno in z razlogi, ki jih je potrebno iskati predvsem v njihovem strahu pred tem, da sami postanejo žrtve tovrstnega nasilja, v njihovem prepričanju, da so njihova dejanja povsem normalen del delovnega okolja in vsakdanjika, v njihovi potrebi po uveljavljanju moči in sproščanju agresije.

## **b) Znotraj organizacije, v delovnem okolju, delovnih pogojih, delovnih odnosih, in sicer zaradi:**

- splošne kulture znotraj neke organizacije,
- nenavadne spremembe znotraj organizacije,
- negotovosti glede delovnih mest,
- slabega in nezdravega delovnega vzdušja med zaposlenimi,
- nezadovoljstva glede kakovosti in načina vodenja,
- pomanjkljive komunikacije (predvsem enosmerne),
- nepravičnega sistema napredovanj,
- vedno večjih zahtev na delovnem mestu,
- nesposobnosti in nezmožnosti učinkovitega reševanja konfliktov, ki mnogokrat prerastejo prav v mobbing.

## **c) Znotraj socialnega oziroma družbenega sistema, in sicer zaradi:**

- drastičnih gospodarskih sprememb,
- odnosa posameznih delov družbe do psihičnega nadlegovanja na delovnem mestu oziroma do nasilja v družbi sploh,
- neurejene zakonodaje.

Kot kaže, imajo vodilni zelo pomembno, celo ključno vlogo pri preprečevanju psihičnega nasilja na delovnem mestu. Njihove vodstvene sposobnosti zahtevajo učinkovito vzpostavljanje dobrih in kakovostnih delovnih pogojev, delovnih odnosov ter dobrega in kakovostnega delovnega okolja.

Z razvojem novih sodobnih tehnologij so se pojavili tudi novi načini in nove strategije mobbinga na delovnem mestu. Informacijska tehnologija in medmrežje omogočata še enostavnejše in dostopnejše oblike nasilja, kot so okužene datoteke z virusi, vdiranje v računalniški sistem, kopiranje in brisanje datotek, spreminjanje raznovrstnih vstopnih šifer, o katerih žrtev seveda ni obveščena (Brečko, 2003).

## **Znaki, ki opozarjajo na prisotnost mobbinga**

Najpomembnejše pri preprečevanju mobbinga je prav gotovo pravočasno odkritje in ustrezno ukrepanje. Če hočemo pravočasno odkriti opozorilne znake, ki nakazujejo možnost njegove prisotnosti v organizaciji, se je potrebno vprašati naslednje:

- Ali s svojo intuicijo občutimo napetost ali strah?

- Ali je nedavno znotraj organizacije kakšna sprememba povzročila povečanje stresa ali dolgočasja?
- Ali se je vedenje zaposlenih nenadoma spremenilo?
- Ali ključni ljudje odhajajo iz organizacije?
- Ali so ljudje, posebej na višjih menedžerskih položajih, premalo kvalificirani ali izkušeni za položaje, ki jih zasedajo?
- Ali se povečuje število bolniških odsotnosti?
- Ali se za probleme določenega oddelka nenadoma krivi le enega posameznika?
- Ali je organizacija nenadoma izvedla spremembo, kot je na primer prestrukturiranje, novo osebje, novo vodstvo, novi postopki, ne da bi primerno pripravila in usposobila osebje za nov način dela?
- Ali ste opazili znake v neverbalnem obnašanju, kot je izogibanje pogledom, jok, neprimeren smeh, šepetanje, ...?

Če so odgovori na našeta vprašanja pritrdilni, moramo biti pozorni na dogajanje znotraj organizacije, saj nam takšne situacije nakazujejo možnost prisotnosti mobbinga (Sheehan v Bratož, 2004).

## Faze mobbinga

Proces mobbinga je sestavljen iz več faz, vsaka izmed njih ima določene lastnosti, s pomočjo katerih jih lahko razmejimo.

### 1. faza - konflikt

Na začetku procesa se najprej pojavi določen konflikt, ki je podlaga za razvoj mobbinga. Seveda pa ni nujno, da je vsak konflikt začetek takega procesa. Večinoma se vsakodnevne konflikte rešuje na racionalen, konstruktiven način, če pa to ni mogoče, se konflikt stopnjuje, odnosi med sodelavci se zaostrejejo, kar lahko povzroči več mobbing dejanj. Medtem ko se proces mobbinga razvija, postaja začetni konflikt vedno bolj drugotnega pomena in iz strokovnega konflikta nastaja osebni spor (Leymann v Tkalec, 2001, str. 910).

Že v tej fazi se pojavljajo prve psihosomatske motnje, predvsem razdražljivost, potrtnost, izčrpanost, občasna slabost, glavobol, motnje spanja, želodčne težave.

### 2. faza - psihoteror se pričinja

Konflikt ni bil razrešen in je v drugi fazi potisnjen v ozadje. Tarča napadov postane osebnost napadenega, sodelujoči pa si načrtno izmišljajo in izvajajo dejanja, ki mu

škodijo. Komunikacija je prekinjena, delo je oteženo, govorice se širijo. V tej fazi procesa mobbinga je čutiti strašljive spremembe: v kratkem času iz priljubljenega in spoštovanega sodelavca postane žrtev »outsider«, s katerim nihče noče imeti opravka. Tudi ostali sodelujoči se spremenijo, postanejo neprijazni, muhasti, nezaupljivi in celo agresivni. Po približno šestih mesecih postajajo psihosomatske motnje vedno resnejše, razen njih se pričnejo kazati tudi resnejše psihične težave.

### **3. faza - prvi disciplinski ukrepi**

Mobirani se znajde v situaciji, ko je pod nenehnim, skoraj vsakodnevnim pritiskom v krogu sodelavcev, zato se kmalu začnejo opazati posledice pri njegovem delu. Pogosto je nekoncentriran, dela napake in je zaradi psihosomatskih težav pogosto na bolniški. Tudi če je bil nadrejeni nevtralen, je sedaj prisiljen ukrepati. Verjetno bo mobiranega opozoril na napake in mu bo, če se bodo le-te ponavljale, izrekel opomin. Pogosto je razlog za opomin ali premestitev na novo delovno mesto čisto banalen, vendar nadrejeni poseže po tem sredstvu, da bi tako rešil oziroma odpravil problem, s katerim se ne zna drugače spopasti. Naslednja neprijetna posledica uradnega postopka je, da primer postane javen. Če kateri od sodelavcev do takrat ni še nič opazil, bo prav zdaj začel opazovati, da je z mobiranim »nekaj narobe«. Njegov slab ugled ga spremlja vsepovsod, tako da si tudi od premestitve na drugo delovno mesto ne more obetati novega začetka (Leymann v Tkalec, 2001, str. 912).

Če mobbing traja eno do dve leti, se psihični in fizični simptomi še bolj poslabšajo. Prizadeti poročajo o depresijah, o občutku nesmiselnosti svojega početja. V tej fazi se poveča nevarnost zlorabe zdravil ali odvisnosti od le-teh. Tudi alkoholizem je pogost. Ob koncu te faze je običajna akutna suicidnost (Resh v Tkalec, 2001, str. 912).

### **5. faza - delovno razmerje se konča**

Proces mobbinga, ki preide v četrto fazo, se skoraj vedno konča s prekinitvijo delovnega razmerja. Za odpoved se odločita ali delavec, ki mobbinga ne prenese več, ali pa delodajalec, ki s primernim izgovorom delavca odpusti. Le-ta ob odpustitvi ne protestira preveč, pod pritiskom velikokrat 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. Ponovni vstop v poklic ali na trg dela je pogosto nemogoč, saj so mobirani telesno in duševno tako poškodovani, da pritiskom delovnega procesa niso več dorasli (Leymann v Tkalec, 2001, str. 912).

## Posledice mobbinga

Posledice mobbinga so raznolike in večplastne, ne občutijo jih zgolj žrtve, temveč tudi ostali sodelavci in družina prizadetega. Ne nazadnje posledice občutita tudi organizacija in družba kot celota. V vseh razpoložljivih raziskavah se ugotavlja, da se posledice mobbinga kažejo v obliki fizičnih, psihičnih in psihosomatskih obolenj pri posamezniku ter v obliki finančnih in pravnih posledic v organizaciji. Ločimo štiri vrste posledic:

- a) **Posledice za žrtev** - kažejo se kot depresije in fobije, motnje spanja, prebavne motnje, glavoboli, strah, jeza, razdražljivost, motnje koncentracije in zmanjšana storilnost ter nevroze. Razvije se kriza osebnosti, zaradi izgube delovnega mesta in pogostih odsotnosti je ogrožena socialna varnost, poslovni in osebni ugled. Značilno je slabšanje socialnih stikov, pride lahko celo do socialne osamitve. Pogosto je zaradi stresa oslavljen imunski sistem, kar povečuje dovzetnost za nastanek raznih alergij, infekcijskih bolezni in malignih obolenj.
- b) **Posledice za sodelavce** - mobbing se navadno izvaja nad posameznikom ali majhno skupino ljudi. V bližini se tako najdejo posamezniki, ki celotno situacijo opazujejo in se znajdejo v težkem položaju, ko želijo mobiranemu pomagati, hkrati pa jih je strah, da se bodo, če jim mobbinga ne uspe prekiniti, tudi sami znašli v situaciji mobiranega.
- c) **Posledice za družino** - posledice za mobiranega, kot so psihične bolezni, depresija, zloraba drog in alkohola, samomor, neposredno vplivajo tudi na njegovo družino. Vplivi se kažejo na področjih ogrožene socialne varnosti, skrhanih medosebnih in intimnih odnosov, ki lahko privedejo celo do ločitve zakoncev ali delikventnega vedenja otrok (Ogrizek, 2005, str. 17).
- d) **Posledice za storilca** - storilec se po navadi ne zaveda posledic in dejanj, ki jih izvaja. Ko in če pa se posameznik končno tega zave, je navadno to spoznanje zanj zelo obremenjujoče. Občutek krivde in obžalovanja pomembno vplivata na njegovo produktivnost in delovno okolje. Posledice se lahko kažejo tudi v psihičnih odzivih, ki so podobni psihičnim odzivom mobiranega.
- e) **Posledice za organizacijo** - zaradi mobbinga se delovno vzdušje temeljito poslabša, motivacija in produktivnost se zmanjšata, delavci so manj ustvarjalni in fleksibilni, zaradi česar se zmanjša inovativnost. Poveča se fluktuacija, stopnja notranjih odpovedi je visoka, kar povzroči visoko stopnjo absentizma. Logično je, da zaradi tega organizacija utрпи upad kakovosti in kvantitete proizvodnje. Zaradi mobbinga sta prizadeta tudi timsko delo in kohezivnost, ki sta potrebna za dobro opravljeno delo. Izguba ključnih ljudi pa prizadene tudi samo jedro organizacije (Tkalec, 2001).

## Preventivno delovanje

Najbolj smiselno pri delovanju proti mobbingu je preventivno delovanje, ki bi onemogočalo njegov razvoj. Ob tem je potrebno odstraniti vse vzroke in razloge, zaradi katerih se sploh pojavi. Sredstva pri preventivnem delovanju so ozaveščanje, izobraževanje in usposabljanje prebivalcev, delavcev in delodajalcev o pojavu, njegovih oblikah, vzrokih in posledicah. Zelo pomembna sta preventivno izobraževanje in usposabljanje vodstvenih struktur. Te oblike preventive naj bi se izvajale s propagandnimi gradivi, z mediji, medmrežjem, s strokovnimi seminarji, konferencami in z delavnicami.

Zelo pomembna vloga države pri preventivnem delovanju je tudi izvajanje znanstvenoraziskovalnih del, kar pomeni, da bi morala država omogočiti ustanovam in samostojnim raziskovalcem, ki se ukvarjajo s tem področjem, finančno podporo za raziskovanje.

K preventivi bi pripomogli tudi: urejena zakonodaja in jasna opredelitev psihičnega in čustvenega nasilja na delovnem mestu kot popolnoma nesprejemljivega, natančno spremljanje in posodabljanje predpisov Evropske unije ter učinkovit sistem nadzora nad izvajanjem in upoštevanjem predpisov. Vloga organizacije je prav tako ključna, saj je le-ta v neposrednem stiku z morebitnimi žrtvami in storilci mobbinga in je kot taka odgovorna za njegovo preprečevanje. Med preventivne ukrepe tako spadajo: visoka kakovost in izboljšani načini vodenja, jasne pristojnosti in odgovornosti vseh zaposlenih, jasno podajanje informacij, možnost izobraževanja, odprta komunikacija, uspešno reševanje konfliktov ter organizacijska kultura v smislu timskega dela (Tkalec v Ogrizek, 2005).

### *Literatura in viri*

- Bratož, N. (2004). Mobbing, Ljubljana: FDV, diplomsko delo.
- Brečko, D. (2003). Mobbing - psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu. V: HRM - strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letn. 1, št. 1, str. 62-64
- Cvetko, A. (2003). Mobbing - posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. V: Podjetje in delo, letn. 29, št. 5, str. 859-906.
- Ogrizek, S. (2005). Mobbing - nadlegovanje na delovnem mestu. Ljubljana, FDV diplomsko delo.
- Stankovič T. (2005) Nasilje na delovnem mestu. Vir ?
- Tkalec, L. (2001). Šikaniranje. V: Teorija in praksa, letn. 38, št. 5, str. 908-926.
- <http://www.Leymann.se/English/1221OE> dostopno 14.11.2007