

UNIVERZA V MARIBORU
PRAVNA FAKULTETA

MATEJA HRNČIČ

MOBING ZAPOSLENIH V REPUBLIKI
SLOVENIJI

Diplomsko delo

MARIBOR, 2011

UNIVERZA V MARIBORU
PРАВNA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MOBING ZAPOSLENIH V REPUBLIKI
SLOVENIJI**

Študent: Mateja Hrnčič

Številka indeksa: 71144619

Študijski program: UNI – PRAVO

Študijska smer: Javno pravo

Mentor: dr. Mitja Novak

Maribor, oktober 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Mitji Novaku, da je sprejel mojo idejo za temo diplomske naloge in za vso strokovno pomoč pri nastajanju diplomske naloge.

Posebna zahvala gre moji družini, ki mi je omogočila študij in mi v težkih trenutkih vedno stala ob strani. Velika zahvala gre še mojim prijateljem, ki so me spodbujali in smo s skupnimi močmi vedno našli pot naprej.

Zahvaljujem se tudi Heleni Turk, da si je vzela čas za intervju, ki mi je bil v veliko pomoč.

KAZALO

1. UVOD	1
2. OSNOVNI POJMI POVEZANI Z MOBINGOM.....	3
2.1. NASILJE.....	3
2.2. NASILJE NA DELOVNEM MESTU	4
2.3. KOMUNIKACIJA.....	5
2.4. KONFLIKT.....	7
2.5. ETIKA IN MORALA.....	9
2.5.1. Poslovna etika.....	9
3. DEFINICIJA MOBINGA	11
3.1. OPREDELITEV MOBINGA PO LEYMANNU.....	13
4. VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA.....	17
4.1. ORGANIZACIJA DELA.....	18
4.2. NAČIN VODENJA	18
4.3. SOCIALNI POLOŽAJ ŽRTEV MOBINGA.....	19
4.4. MORALNA RAVEN POSAMEZNIKA.....	19
4.5. GLOBALNI TRG.....	20
5. VRSTE IN OBLIKE MOBINGA.....	21
5.1. VODORAVNI (HORIZONTALNI) MOBING.....	22
5.2. NAVPIČNI (VERTIKALNI) MOBING	23
5.3. MOBING IN BULLYING.....	24
5.4. BOSSING.....	25
5.5. STAFFING.....	26
6. PROFIL ŽRTVE IN PROFIL STORILCA.....	26
6.1. PROFIL ŽRTVE.....	26
6.2. PROFIL STORILCA	28

7.	POSLEDICE MOBINGA	29
7.1.	ZDRAVSTVENE POSLEDICE	30
7.2.	POSLEDICE ZA ŽRTEV	31
7.2.1.	Prva faza – konflikt.....	32
7.2.2.	Druga faza – psihoteror.....	32
7.2.3.	Tretja faza – disciplinski ukrepi	33
7.2.4.	Četrta faza – prenehanje delovnega razmerja.....	34
7.3.	REHABILITACIJA ŽRTVE.....	35
7.3.1.	Psihična rehabilitacija in psihoterapija	35
7.3.2.	Svetovanje	36
7.3.3.	Samopomoč.....	36
7.3.4.	Pravna pomoč.....	37
7.4.	SAMOMOR	37
7.5.	POSLEDICE MOBINGA ZA SODELAVCE	38
7.6.	POSLEDICE MOBINGA ZA ORGANIZACIJO.....	38
7.7.	POSLEDICE MOBINGA ZA DRUŽBO	39
8.	PREPREČEVANJE MOBINGA.....	39
8.1.	ZGODNJI POSEGI VODSTVA	40
8.2.	POKLICNA REHABILITACIJA.....	42
8.3.	PREVENTIVNI UKREPI.....	43
9.	ZAKONODAJA S PODROČJA MOBINGA	45
9.1.	PRAVNI PREDPISI V SLOVENIJI	45
9.1.1.	Ustava republike Slovenije.....	46
9.1.2.	Zakon o delovnih razmerjih	46
9.1.3.	Zakon o javnih uslužbencih	49
9.1.4.	Kazenski zakonik	50
9.1.5.	Zakon o varnosti in zdravju pri delu.....	51

9.1.6.	Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja	51
9.2.	UGOTOVITVE RAZLIČNIH STROKOVNJAKOV	52
9.3.	PRAVNI PREDPISI V EVROPSKI UNIJI	53
9.3.1.	Švedska	55
9.3.2.	Velika Britanija	55
9.3.3.	Nemčija	56
10.	SKLEP	57
11.	LITERATURA IN VIRI	60
11.1.	LITERATURA	60
11.2.	PRAVNI VIRI	63
11.3.	INTERNETNI VIRI	64
12.	PRILOGE	1
12.1.	PRILOGA 1 – INTERVJU Z GA. HELENO TURK	1
12.2.	PRILOGA 2 – OBRAZEC MOBING DNEVNIKA	5

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava problem mobinga zaposlenih v Republiki Sloveniji. Mobing z drugimi besedami imenujemo trpinčenje na delovnem mestu. Poleg uvoda in sklepa vsebuje še osem poglavij. V drugem poglavju so pojasnjeni nekateri osnovni pojmi, ki so povezani z mobingom. Sicer niso ključnega pomena, vendar je priporočljivo, da so najprej razčiščeni ti pojmi. Sledijo različne definicije in opredelitve mobinga. Vsak pojav ima svoj vzrok. Zato sledi naslednje poglavje, ki opredeljuje različne vzroke za nastanek mobinga, od organizacije in načina dela do socialnega in moralnega položaja posameznika. Seznanili smo se tudi z različnimi vrstami mobinga, in sicer glede na to, kdo je tisti, ki povzroča mobing (vertikalni in horizontalni mobing), poznamo pa tudi več oblik mobinga (bullying, bossing, mobing in staffing). Glede na to, da pri kaznivih dejanjih obstaja vedno nek profil žrtve in storilca, smo raziskali, kakšna sta profila žrtve in storilca pri mobingu. Vsakim negativnim dejanjem po navadi sledijo posledice. V našem primeru so to posledice za žrtev, ki so najpomembnejše in posledice za sodelavce, organizacijo in družbo. V tem poglavju smo opredelili še rehabilitacijo žrtve. Zelo pomembna tema pri mobingu je tudi njegovo preprečevanje in ustrezni preventivni ukrepi, ki je bila razdelana v naslednjem poglavju. V zadnjem poglavju pa smo navedli pravne predpise v Sloveniji in ugotovitve različnih strokovnjakov. In ker je Slovenija od leta 2004 polnopravna članica Evropske unije, pravna ureditev mobinga v Sloveniji upošteva mednarodne akte, ki določajo diskriminacijo zaposlenih v zvezi z mobingom. Tako so v tem poglavju navedeni in opisani vsi mednarodni akti. Da pa bodo nekatere teoretične tematike, ki so povezane z mobingom, bolj jasne, smo pod priloge uvrstili še intervju ga. Helene Turk, ki ima pisarno za mobing in primer mobing dnevnika.

Ključne besede: mobing zaposlenih, trpinčenje na delovnem mestu, vrste in oblike mobinga, vzroki in posledice mobinga, preprečevanje mobinga, pravni predpisi v Sloveniji in Evropski uniji, mobing dnevnik, intervju.

SUMMARY

In the research project we researched mobing problem of employees in Republic of Slovenia. With other words mobing is bullying at the workplace. Following introduction and conclusion, project contains eight chapters. Second chapter explains some basic concepts associated with mobing. Those concepts are not essential, but it is advisable to explain them first. Then we tell various definitions and the definition of mobing. Each concept has its cause, devoted to this we wrote next chapter, identifying the various causes of mobing, from organisation and work methods to social and moral status of individuals. We also introduce ourselves with different types of mobing, depending on who is the one causing mobing (vertical and horizontal mobing) and some others types of mobing (bullying, bossing, mobing and staffing). Given to the fact, that in criminal acts there is always a profile of victim and perpetrator, we also researched those profiles in mobing. To any adverse action normally follows the consequences. In our case those are consequences for victim, which are most important, and also consequences for co-workers, organisation and society. In this chapter we also defined rehabilitation of victim. Very important theme in mobing is also prevention of mobing and appropriate preventive measures, elaborated in next chapter. In last chapter we also mentioned legal regulations in Republic of Slovenia and the findings of various experts. Slovenia is a full member of the European Union since 2004, that's why regulation of mobing in Slovenia counts international instruments, providing employment discrimination related to mobing. So in this chapter are stated and explained all the international instruments. In order to support some theoretical topics connected with mobing, under the supplement we ranked an interview with Mrs. Helena Turk, who has an office for mobing and case of mobing diary.

Key words: mobing of employees, bullying at the workplace, types and forms of mobing, causes and consequences of mobing, preventing mobing, legal regulation in Slovenia and European Union, mobing diary, interview.

1. UVOD

Mobing na delovnem mestu je problem, ki ga avtorji obravnavajo zelo različno. Nekateri so celo mnenja, da enotne definicije mobinga ni, zato govorimo o nasilju na delovnem mestu, o agresivnosti na delovnem mestu, o ustrahovanju oziroma šikaniranju na delovnem mestu, o osornem vedenju na delovnem mestu ipd.

Vseeno pa poznamo nekaj definicij za mobing. Mobing je prvi definiral Heinz Leymann: *»Mobing v delovnem okolju vključuje sovražno in neetično komunikacijo enega ali več posameznikov, sistematično in najpogosteje usmerjeno proti enemu posamezniku. Ta je zaradi mobinga potisnjen v položaj nemoči, kjer nima zaščite in kjer tudi ostaja zaradi ponavljajočih se dejanj mobinga. Ta dejanja se ponavljajo zelo pogosto, najmanj enkrat tedensko, in trajajo dlje časa, najmanj pa šest mesecev.«*¹

Pri mobingu na delovnem mestu gre po navadi za motnje v delovnem okolju. Delavec se sploh ne zaveda, da je postal žrtev mobinga. Pojavlja se v obliki prikritega poniževanja, izločanja iz postopkov odločanja, zahtev za opravljanje ponižujočih nalog, zavračanja priznanja za dosežke ali javnega izpodbijanja vrednosti. Lahko gre tudi za pritisk na delavca in nenehno povečanje zahtev, ki jih mora izpolnjevati. Trpinčenje je po navadi tako natančno načrtovano in strateško izpopolnjeno, da ga je zelo težko izkoreniniti ali kaznovati. Tisti, ki izvaja mobing, ima jasen cilj, kako bo delavcu škodoval, si ga podredil ali celo prisili, da bo zapustil delovno mesto. Pogosto prihaja do tega, da žrtev terorja ne upa govoriti o tem, kaj se dogaja, nerada hodi na delo in pogosto jemlje bolniški dopust.

Posledice mobing dejanj so lahko zelo velike. Posamezniku uničujejo ugled, poklicno integriteto in kompetence. Pod vprašajem je tudi delavčeva strokovnost, zato mu njegovi sodelavci ne morejo več zaupati. Zaradi tega se zaposleni počuti manjvrednega, brez vrednosti pa se mu zdi tudi njegovo delo, sledi pa postopna izguba zaupanja vase. Trpinčenje na delovnem mestu ima za žrtev hude pravne, socialne, ekonomske in duševne

¹ Povzeto po: T. Česen, M. Damej, B. Kečanović, A. Mordej, S. Pečnik Posel, F. Posel, T. Urdih Lazar, Mobing, trpinčenje, šikaniranje ..., Ljubljana 2009, str. 8.

posledice, ki se v večini primerov prenesejo tudi na druga področja žrtvinega življenja. Nekatere žrtve mobinga, ki ne vidijo izhoda iz situacije, si lahko celo vzamejo življenje ali pa zaradi hudih psihičnih poškodb preostanek življenja preživijo v psihiatričnih ustanovah.

Žrtev, ki je šla skozi vse faze mobinga, najprej potrebuje psihično rehabilitacijo, pri čemer ne gre za pogovor o njenih travmah oz. mobingu, temveč je potrebno žrtvi najprej povrniti zaupanje in občutek varnosti.

Namen diplomske naloge je opredeliti osnovne pojme, povezane z mobingom in pojem mobinga, vzroke za nastanek mobinga, vrste in oblike mobinga, profil storilca in žrtve, posledice mobinga in rehabilitacijo žrtve, preprečevanje mobinga in preventivne ukrepe. Namen diplomske naloge je tudi ugotoviti, kateri pravni predpisi urejajo problem mobinga v Sloveniji in Evropski uniji² in kakšna je sodna praksa na tem področju. Kako se teorija izvaja v praksi, bomo izvedeli z intervjujem osebe, ki ima pisarno za mobing.³

Cilji diplomske naloge so predvsem opredeliti teoretični del diplomske naloge in združiti mnenje različnih avtorjev v smiselno celoto, s pomočjo sodne prakse in intervjuja osebe, ki ima pisarno za mobing, ugotoviti, kako se mobing izvaja v praksi ter potrditi predpostavke. Predpostavke so sledeče:

1. Mobing ni samo opredelitev pojma v teoriji, ampak se v praksi pogosto dogaja.
2. Mobing je trpinčenje na delovnem mestu, ki iz leta v leto narašča.
3. Mobing ni zgolj enkratno dejanje, ampak se kontinuirano ponavlja.
4. V praksi bi se pokazalo še več dejanj mobinga nad zaposlenimi, če bi žrtve le-tega imele pogum o tem spregovoriti.

Pri raziskovanju smo se opirali na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, pravne vire Slovenije in EU ter spletne strani na internetu. Za potrditev naših predpostavk smo se poslužili tudi intervjuja in sodne prakse, ki bosta potrdila ali ovrgla naša predvidevanja.

² V nadaljevanju EU.

³ Priloga 1.

2. OSNOVNI POJMI POVEZANI Z MOBINGOM

Če želimo natančneje spoznati pojav mobinga, je smiselno, da se najprej seznanimo z nekaterimi osnovnimi pojmi, ki so povezani z mobingom. Mobing, psihično nasilje na delovnem mestu, je le en del nasilja na delovnem mestu. Zato bomo pogledali širše in najprej obravnavali pojem nasilja ter nasilja na delovnem mestu. Prav tako je smiselno obravnavati tudi pojma komunikacije in konflikta, saj velikokrat nepravilna komunikacija vodi v konflikte, konflikti pa privedejo do mobinga. Ker se etika in morala v podjetjih mnogokrat kršita, kar lahko tudi privede do mobinga, bomo obravnavali še omenjena pojma.

2.1. NASILJE

Nasilje je zelo pogost pojav v naši družbi. Če poskušamo besedo nasilje razčleniti, lahko to povemo tudi drugače, in sicer: »*Nekdo hoče na silo nekaj doseči*«. Ta sila je lahko fizična (udarec, odriavanje, lasanje, grizenje, ščipanje, spolna zloraba, nadzor, odvzem denarja, bančnih kartic, ki pripadajo žrtvi nasilja) ali psihična (izražena z besedami, v obliki zasmehovanja, vpitja, poniževanja, kritiziranja, arogantnih opazk; ali z dejanji, kot so ljubosumje, posesivnost, ignoriranje, nadzorovanje).

Cilj nasilneža je doseči nadvlado, premoč nad žrtvijo. Večinoma so nasilneži osebe z negativno samopodobo in nizkim samospoštovanjem. Imajo težave s predelovanjem in izražanjem svojih občutkov, zlasti strahu in jeze. Ker teh občutkov ne predelajo, izbruhnejo najpogosteje ob domačih in tudi na delovnem mestu. Veliko nasilnežev ima težave z alkoholom, saj si z njim lajšajo stiske in notranje bolečine. Težave imajo s sočutjem, saj težko čutijo bolečino žrtve, ki so jo sami povzročili.⁴

⁴ Povzeto po: <http://www.aktivni.si/psihologija/nasilje/> (dostop 19.09.2011).

2.2. NASILJE NA DELOVNEM MESTU

Splošna definicija nasilja na delovnem mestu je: *»Incidenti, pri katerih so zaposleni žaljeni, ogroženi ali so napadeni v okoliščinah, ki so povezane z njihovim delom, vključno s potovanjem na delo in z dela, in ki vključujejo eksplicitno in implicitno grožnjo njihovi varnosti, dobrobiti ali zdravju.«*⁵

Nasilje na delovnem mestu obstaja v najrazličnejših oblikah, vendar je razumevanje pojma odvisno od posamezne kulture in države. Obstaja mnogo opredelitev nasilja na delovnem mestu. Poleg splošne definicije obstaja tudi druga pomembna definicija, ki je bila ena izmed prvih in je postala temelj za vse nadaljnje sodobne opredelitve: *»Nasilje na delovnem mestu je vsako vedenje, ki vključuje zlorabo, grožnje ali napade na posameznika/e na delovnem mestu, ki neposredno ali posredno ogrožajo njegovo/njihovo varnost, dobro počutje ali zdravje.«*

Pri tej definiciji izstopajo trije pomembni pojmi, in sicer zloraba, grožnje in napadi:

- **zloraba** je vedenje, ki vključuje neupravičeno izkoriščanje fizične ali psihične moči (različne oblike nadlegovanja: spolnega, rasnega, tudi mobing),
- **grožnje** so vse izražene namere o povzročitvi škode osebi, njeni lastnini ali grožnje neizbežne smrti,
- **napad** je poskus povzročitve fizične škode ali dejanski fizični napad na osebo.⁶

Nasilje na delovnem mestu lahko torej pojmujeemo na več načinov. Govorimo lahko o fizičnem in psihičnem nasilju. Prihaja lahko s strani zaposlenih v sami organizaciji ali pa ga izvajajo zunanji sodelavci. Ker je fizično nasilje lažje prepoznati, je že vrsto let obsojano ter kaznovano. Po drugi strani pa je lahko psihično nasilje bistveno bolj prikrito, njegove posledice pa še hujše od fizičnih poškodb. Obe obliki nasilja sta močno prepleteni in se lahko pojavljata hkrati v isti situaciji. Fizično nasilje nima le fizičnih

⁵ Mednarodni urad za delo, Mednarodni svet medicinskih sester, Svetovna zdravstvena organizacija, Mednarodne javne službe, Okvirne smernice za obravnavanje nasilja na delovnem mestu v zdravstvu, Ljubljana 2005, str. 3.

⁶ Povzeto po: V. Di Martino, H. Hoel, C.L.Cooper, Preventing violence and harassment in the workplace, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003, str. 3-4, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/109/en/1/ef02109en.pdf> (dostop 25.9.2011).

posledic, ampak temu najverjetneje sledijo tudi psihične. Vendar pa se danes pogosto ločuje med njima ter se v ospredje vedno bolj postavlja problem psihičnega nasilja na delovnem mestu.

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer ločuje dve osnovni obliki psihičnega nasilja na delovnem mestu, in sicer **nadlegovanje** in **diskriminacijo**. K nadlegovanju štejemo mobing in spolno nadlegovanje, diskriminacija pa se lahko izvaja na podlagi spola, rase, vere, starosti, spolne usmerjenosti, nacionalnosti, delovne nezmožnosti ipd.⁷

2.3. KOMUNIKACIJA

Beseda komunicirati izhaja iz latinske besede »*communicare*«, ki v prevodu pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje. Obstajajo številne opredelitve pojma *komunicirati*. Med drugim pomeni komunicirati: izmenjavati, posredovati misli ali informacije, sporazumevati se, medtem ko pomeni komunikacija sredstvo, ki omogoča izmenjavo informacij. Možina navaja: »*Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem.*« K uspešnosti komuniciranja pripomore, če se udeleženci strinjajo o bistvenih elementih. Pozitivna stališča namreč prinesejo več komuniciranja, več komuniciranja pa prinese večjo informiranost in razumevanje.⁸

Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. Pri komuniciranju gre za dvosmeren proces izmenjave informacij med oddajnikom in sprejemnikom, ki se v vlogah oddajnika in sprejemnika menjavata.⁹

Komunikacijski sistem sestavljajo pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot. Pošiljatelj mora biti sposoben, da sporočilo pošlje, prejemnik pa, da ga sprejme, kar je

⁷ Povzeto po: A. Parent-Thirion, E. Fernandez Macias, J. Hurley, G. Vermeulen, Fourth European Working Conditions Survey, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007, str 36, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf> (dostop 25.09.2011).

⁸ S. Možina, M. Tavčar, A. Kneževič, Poslovno komuniciranje, Maribor 1995, str. 22-23.

⁹ Povzeto po: B. Kavčič, Poslovno komuniciranje, Ljubljana 1998, str 1-2.

osnovni pogoj za komunikacijo. Sporočilo vsebuje dejstvo, mnenje, željo, kratka informacije, ki jih pošiljatelj želi prenesti na prejemnika. Pot, po kateri se prenesejo informacije, se imenuje komunikacijski kanal. Sporočilo naj bo razumljivo, da bo prejemnik vedel, kaj želi pošiljatelj povedati.¹⁰

Pogoj, da proces komuniciranja lahko poteka, je, da so prisotni vsi elementi komunikacijskega sistema. V procesu komuniciranja obstaja možnost, da komunikacijski kanal lahko poslano sporočilo tudi shrani za določeno časovno obdobje, tako da ga sprejemnik sprejme z določenim časovnim zamikom.

Ker je proces komuniciranja med ljudmi navadno dvosmeren odnos, mora sprejetemu sporočilu slediti odgovor. Obstaja povratna informacija, ki je odgovor sprejemnika na pošiljateljevo sporočilo. S povratno zvezo sprejemnik pokaže, da je bilo sporočilo sprejeto in kako je bilo sprejeto.¹¹

Komuniciranje ni samo posredovanje informacij, ampak je vez, ki drži organizacijo skupaj. Gre za širši proces, katerega razumevanje omogoča učinkovitejše vzpostavljanje organizacijske realnosti in s tem organizacijske kulture ter drugih za organizacijo ključnih procesov.

Organizacijsko komuniciranje je zelo pomembno za uspešno in konkurenčno delovanje organizacije. Še posebej pomembno je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi. Raziskave kažejo, da vertikalno komuniciranje poglavitno vpliva na uspešnost zaposlenih pri delu in podjetja kot celote. Predvsem ima uspešno komuniciranje veliko vlogo pri oblikovanju in krepitvi pripadnosti zaposlenih organizaciji in njenim ciljem.¹²

Za uspeh podjetja je strokovna medsebojna komunikacija nujna. Strokovna ali popolna komunikacija je le, če je premišljena, načrtovana, zavestna. Najpogosteje pa komuniciramo nestrokovno, nepremišljeno in nenačrtovano in s tako komunikacijo podjetje ne more napredovati in biti uspešno.¹³

¹⁰ Povzeto po: S. Možina, M. Tavčar, A. Kneževič, n.d., str 42-44.

¹¹ Povzeto po: M. Ferjan, Poslovno komuniciranje, Kranj 1998, str. 10, 18.

¹² Povzeto po: I. Svetlik, B. Ilič, Razpoke v zgodbi o uspehu - neuspešno komuniciranje med nadrejenim in podrejenimi - Slovenski problem, Ljubljana 2004, str 169-170 .

¹³ P. Brajša, Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju, Ljubljana 1994, str 51.

2.4. KONFLIKT

Konflikt je vsako soočenje neuskklajenosti ali neharmonija. Je stanje, ki sili v odzivanje in terja spremembe. Konflikt lahko predstavlja nevarnost, hkrati pa je priložnost za razvoj posameznikov, odnosov in skupnosti.

Načeloma konflikt sproža napetost in bolečino, zato je nujno, da se nanj odzovemo, to pa lahko storimo na različne načine:

- ga odrinemo in se delamo, kot da ga ni,
- izvajamo pritisk na druge z namenom, da bi se drugi podredili ali razrešili problem,
- se uklonimo pritisku oz. naredimo tako, kot da ga ne bi bilo in se navidezno prilagodimo oz. podredimo,
- iščemo kompromis, ki ga bolj ali manj hitro dosežemo,
- začnemo konflikt razreševati, kar terja precej več časa in napora.

Pri reševanju konfliktov je pogosto potrebno veliko časa, energije in vloženega truda. Hkrati pa je potrebno tudi veliko ustvarjalnosti, da se domislimo novih rešitev. Če sodelujemo pri reševanju konfliktov, se pogosto rodijo tudi rešitve, ki se jih morda ne bi domislili brez konflikta. Če pa konfliktov ne razrešujemo, se bodo pogosto ponavljali, kar lahko privede do tega, da postanejo vir frustracije in sovražnosti.¹⁴

Konfliktne situacije so posebne vrste napetosti v družbenih odnosih, ki prej ali slej vodijo do takšnih ali drugačnih družbenih sprememb. Ni družbenega področja, na katerem ne bi bilo konfliktnih situacij oziroma konfliktov.

Vendar pa obstoječi mehanizmi v delovnih organizacijah ne razrešujejo vseh konfliktnih situacij, kar kaže dosedanja praksa. V naših organizacijah namreč deluje avtokratična in hierarhična porazdelitev moči, obstoječi mehanizmi za razreševanje konfliktnih situacij pa so organizacijsko nerazviti in neprimerni.¹⁵

¹⁴ M. Iršič, Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih, Ljubljana 2005, str 7-11.

¹⁵ Povzeto po: M. Černetič, Poglavlja iz sociologije organizacij, Kranj 1997, str 211-212.

Pri konfliktu je lahko več udeležencev. Lahko nastane med dvema ali več osebami, med posamezniki ali skupinami. Konflikti med več osebami se pojavijo takrat, ko posamezna stran poskuša doseči razumevanje svojega stališča ali pogleda pri nasprotniku in v ta namen ga tudi ovira pri tem, da bi počela isto. Ta vrsta konfliktov je tudi bolj občutljiva in manj sprejemljiva.¹⁶

Konflikti v podjetju so lahko tudi:

- **konstruktivni**, kar lahko pripomore k razvoju podjetja in
- **destruktivni**, če podjetju škodujejo.

Proti konfliktom se je težko bojevati, lahko pa se potrudimo, da znamo v primeru konfliktov prav ravnati. Zato je pomembno poznati njihove vzroke, ki jih moramo iskati predvsem zunaj konfliktne vsebine. Najpogosteje jih najdemo v odnosih sodelavcev do konfliktne vsebine in v sami osebnosti delavcev. Pogosto jih najdemo tudi v drugačnem razumevanju, stališču ali/in vrednotenju določenih vsebin in problemov, na katerih skupaj delamo.

Poznamo več vrst vzrokov konfliktov:

- **metakonfliktni vzroki konfliktov**: ne sporazumevamo se na vsebinski ravni, ker imamo različna stališča, prepričanja in vrednotenja, kar nam onemogoča rešitev konfliktne vsebine; ker se o teh vzrokih pogosto ne pogovarjamo, uspeha ni in konflikt narašča.
- **komunikacijski vzroki konfliktov**: gre za medsebojno nerazumevanje. Sodelavec nas ne razume, ker govorimo nejasno in nam ne zaupa.
- **osebni vzroki konfliktov**: sodelavci so konfliktni, neposredno iščejo in delajo konfliktne vsebine; ker potrebujejo konflikt, si ga ne želijo premagati.¹⁷

¹⁶ Povzeto po: B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, Ljubljana 1997, str 37.

¹⁷ Povzeto po: P. Brajša, n.d., str 254, 260-261.

2.5. ETIKA IN MORALA

Etika je filozofska disciplina, ki raziskuje moralne pojave v najširšem pomenu besede. Temeljni pojem etike je pojem dobrega. Pod tem pojmom pa razumemo v najbolj splošnem pomenu to, kar se zdi koristno in uspešno za posameznika in za družbo, ki ji pripada.¹⁸

Etika proučuje moralo in moralno ravnanje in zlasti norme. Etika je znanost o moralnem delovanju in predstavlja teoretično podlago za odločanje. Gre za praktične nabore pravil, ki človeku narekujejo, kaj naj stori, kadar gre za pravice in dolžnosti do samega sebe, drugih in podjetij.

Splošna etika torej obsega sistematično obravnavanje morale nasploh. Etika se nanaša na sistem moralnih nalog in obvez, ki nam nakazujejo, kako naj bi se vedli. Ima sposobnost razlikovanja dobrega in zla in obvezo vedno delati dobro. Morala se navezuje na to, kaj je dobro in kaj pravilno v določeni situaciji in obnašanju. Etika je kot pojem bolj nevtralen.¹⁹

Morala je skupek predpisov, norm, vrednot, ki so sankcionirani s posebno notranjo sankcijo, katero posameznik izvršuje na samemu sebi zaradi morebitnega kršenja omenjenih moralnih postavk. Morala je toliko bolj učinkovita, kolikor bolj jo človek osvoji. Takšna morala je povsem avtonomna ravno zaradi slabe vesti, saj jo dosti bolje nadzira in obvladuje kot kake sankcije zunanjih (pravnih, političnih) dejavnikov.²⁰

2.5.1. Poslovna etika

Poslovna etika je filozofija ravnanja, ki je povezana s celotno filozofijo nekega podjetja. Predvsem se to kaže v odnosih podjetja s poslovnimi partnerji, vedenju do konkurentov in

¹⁸ Povzeto po: F. Jerman, Filozofija, Ljubljana 1994, str 201-202.

¹⁹ Povzeto po: M. Tavčar, Etika in moralno delovanje managementa, Radovljica 1994, str 136-137.

²⁰ Povzeto po: V. Sruk, Leksikon morale in etike, Maribor 1999, str 305.

odnosu do družbenih dogajanj. Poslovne odločitve so navadno sprejete s strani lastnikov ali drugih vodilnih delavcev v podjetju. Te odločitve pa zadevajo interese, želje in pričakovanja s strani različnih udeležencev znotraj podjetja. Zato lahko mnogokrat pride do etičnih dilem, ki vključujejo predvsem vrednote, pravice in etiko različnih ljudi v podjetju. Pogosta pomoč za razrešitev etičnih dilem so zakoni, ki so prvo in odločilno vodilo za etične vidike odločanja in ravnanja v primeru mobinga. Ponavljajoče se slabo ravnanje lahko povzroči žrtvam resne socialne, psihološke in druge posledice.

Zahteva po poslovni etiki ni formalna moralistična zahteva, ki obvezuje poslovneže, ampak mora izhajati iz njega samega in pa seveda iz spoznanja, da etično ravnanje slej ko prej prinaša tudi ekonomske koristi, če ne jutri, pa prav gotovo pojutrišnjem. Zahteva po etičnem ravnanju in poslovanju velja za vse ravni odločanja v podjetju, tudi za nadzorne svete, svete delavcev in sindikate, skratka za vse zaposlene. Tako lahko vidimo, da je etična organizacijska kultura osnova za kvalitetno in sodelovalno življenje v podjetju.²¹

Mobing je pojav, ki lahko doleti vsakega delodajalca, vendar se delodajalci različno odzovejo. Nadrejeni se lahko enakopravno vmešajo v skupinsko dinamiko in zadevo še poslabšajo ali pa zanikajo obstoj konflikta. Včasih nekateri vodilni delavci celo spodbujajo mobing kot način vodenja in kot del organizacijske kulture podjetja. Tisti, ki jim je razmišljanje o etiki poslovnega komuniciranja odveč, skušajo utemeljevati svoje stališče in ravnanje. Tako pridemo do štirih pogostih utemeljitev teh ljudi, zakaj je prav, da vodstvo tu in tam neetično odloča in nemoralno ravna:

- interesi podjetja so lahko pred etičnostjo – za dosego ciljev se torej poslužuje neetičnih sredstev,
- neetično delovanje bo ostalo prikrito,
- vodstvo, ki ravna neetično zaradi interesov podjetja, naj bi bil v primeru odkritja deležen zaščite v podjetju,
- neetično ravnanje ni izrecno v nasprotju z zakonom, zato tudi ni prepovedano.²²

²¹ Povzeto po: S. Možina, Poslovna etika v menedžmentu neposredno zadeva vse zaposlene, Kranj 2000, str. 1.

²² Povzeto po: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=965> (dostop 09.08.2011).

Odločanje med etičnim in neetičnim v poslovnem svetu ni nikdar lahko. Za poslovne ljudi je to mnogokrat zelo težka odločitev. Od vsakega posameznika je odvisno, kako bo našel ravnovesje med etiko in moralo ter uspehom na poslovnem področju. Vsi ljudje imamo možnost svobodnega razmišljanja, zato je vsak sam s svojo presojo in vestjo.

3. DEFINICIJA MOBINGA

Izvor besede mobing izhaja iz glagola »*to mob*«, ki v slovenskem prevodu pomeni planiti na, napasti, lotiti se koga, pa tudi sodrga, drhal. Etnolog Konrad Lorenz, ki je opredelil ta izraz, je pri opazovanju živali prišel do zanimivih rezultatov. Ugotavljal je namreč, na kakšne načine živali preženejo ali izločijo vsiljivca ali konkurenta in kako pri tem posamezne živali sodelujejo.²³

Avtorji različno obravnavajo problem mobinga na delovnem mestu. Govorimo o nasilju na delovnem mestu, o agresivnosti na delovnem mestu, o ustrahovanju oziroma šikaniranju na delovnem mestu, celo o osornem vedenju na delovnem mestu. Čeprav ne moremo trditi, da se pojmi enačijo, prihaja med njimi do vsebinskega prekrivanja. Vsem pa je skupno to, da negativno vplivajo na zaposlene in organizacijsko uspešnost.²⁴

Cvetko je mnenja, da enotne definicije mobinga kot oblike nasilja na delovnem mestu ni. Mobing običajno obravnavamo kot čustveno nasilje na delovnem mestu, do katerega lahko pride ne samo s psihičnim ampak tudi s fizičnim posegom.

Mobing lahko razumemo kot posebno vrsto šikane na delovnem mestu. Beseda »*šikana*« pomeni namerno povzročanje nevšečnosti, neprijetnosti. Če govorimo o šikani v delovnih razmerjih, še ne pomeni, da govorimo o mobingu. Cvetko razlaga mobing kot posebno vrsto šikane, pri čemer pa poudarja, da se pojma v določenih primerih pokrivata. Mobing lahko pojmuje kot vrsto šikaniranja, kadar pa govorimo o šikani, pa ni nujno, da s tem mislimo mobing. Glede na definicijo velja, da je mobing vedno šikana, medtem ko šikana ni vedno mobing. Razlika je predvsem vsebinska, nastaja pa

²³ Povzeto po: <http://www.mobing.si/slo/mobing.html> (dostop 21.07.2011).

²⁴ Povzeto po: M. Bilban, Nasilje na delovnem mestu (Mobing), Ljubljana: Delo in varnost: revija za varnost in zdravje pri delu in varstvo pred požarom, letnik 53, štev. 1, str. 23.

tudi zaradi različnega pomena besede v originalnem prevodu.²⁵

Mobing ali trpinčenje na delovnem mestu je torej opredeljen z različnimi izrazi, kot so mobing, bullying, teroriziranje, viktimiziranje, trpinčenje, šikaniranje. Vsi ti izrazi skrivajo enak pomen, in sicer je to slabo ravnanje z zaposlenimi (podrejeni, nadrejeni ali sodelavci), ki poteka kontinuirano in lahko povzroči žrtvam socialne, psihične in telesne zdravstvene težave.²⁶

Mobing je prvi definiral Heinz Leymann: *»Mobing v delovnem okolju vključuje sovražno in neetično komunikacijo enega ali več posameznikov, sistematično in najpogosteje usmerjeno proti enemu posamezniku. Ta je zaradi mobinga potisnjen v položaj nemoči, kjer nima zaščite in kjer tudi ostaja zaradi ponavljajočih se dejanj mobinga. Ta dejanja se ponavljajo zelo pogosto, najmanj enkrat tedensko, in trajajo dlje časa, najmanj pa šest mesecev.«*²⁷

O mobingu na delovnem mestu govorimo, kadar gre za motnje v delovnem okolju. Delavec pogosto postane žrtev mobinga, ne da bi se tega sploh zavedal. Večinoma se pojavlja v obliki prikritega poniževanja, izločanja iz postopkov odločanja, zahtev za opravljanje ponižujočih nalog, zavračanja priznanja za dosežke ali javnega izpodbijanja vrednosti. Žrtev se v tej situaciji zelo težko brani.

Sodobna oblika psihičnega trpinčenja je opredeljena kot teror na delovnem mestu. Gre za oblike šikaniranja in trpinčenja, ki so združene pod imenom mobing. Običajno gre za pritisk na delavca in nenehno povečanje zahtev, ki jih mora izpolnjevati. Trpinčenje je ponavadi tako natančno načrtovano in strateško izpopolnjeno, da ga je zelo težko izkoreniniti ali kaznovati. Tisti, ki izvaja mobing, ima jasen cilj, kako bo delavcu škodoval, si ga podredil ali celo prisilil, da bo zapustil delovno mesto. Pogosto prihaja do tega, da žrtev terorja ne upa govoriti o tem, kaj se dogaja, nerada hodi na delo in

²⁵ Povzeto po: A. Cvetko, Mobing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih, Ljubljana: Podjetje in delo, letnik 29, številka 5, str. 895.

²⁶ Povzeto po: T. Česen, M. Damej, B. Kečanović, A. Mordej, S. Pečnik Posel, F. Posel, T. Urdih Lazar, n.d., str. 8.

²⁷ T. Česen, M. Damej, B. Kečanović, A. Mordej, S. Pečnik Posel, F. Posel, T. Urdih Lazar, n.d., str. 8.

pogosto jemlje bolniški dopust.²⁸

Imenovanje tega pojava se razlikuje v različnih državah. Izraz mobing uporabljajo tudi v Italiji, Nemčiji in na Švedskem. V Združenih državah Amerike govorijo ali o zlorabi zaposlenega (angl. Employee abuse) ali o terorju na delovnem mestu (angl. Workplace terrorism). V Veliki Britaniji uporabijo za šikaniranje na delovnem mestu največkrat izraz (workplace bullying ali kar bullying). V Franciji pa največji pomen pripisujejo psihičnim posledicam takšnega ravnanja na delovnem mestu, zato ga imenujejo »harc element moral«.²⁹

Ker je mobing tako kompleksen pojav, ker zajema številne dejavnike in ker ima hude posledice, ki pogosto vplivajo tudi na posameznikovo zdravje, se je N. Davenport skupaj s soavtoricami odločila, da vse skupaj poimenujejo **mobing sindrom**. Definicija je sledeča:

»Mobing sindrom je zlonamerni poizkus, da z neupravičenimi obtožbami, poniževanjem, splošnim nadlegovanjem, čustveno zlorabo in/ali terorjem prisilijo osebo, da zapusti delovno mesto.

Začne ga formalni ali neformalni vodja/vodje - organizacija, nadrejeni, sodelavec ali podrejeni - ki sistematično napeljuje druge k pogostemu mobiranju. Ker organizacija ignorira, opravičuje ali celo spodbuja takšno vedenje, lahko rečemo, da je žrtev, navidezno nemočna proti močnejšim in številnim nasprotnikom, zares mobirana. Rezultat je vedno poškodba - fizične ali psihične težave ali bolezni, socialna beda in zelo pogosto tudi izključitev iz delovne organizacije.«³⁰

3.1. OPREDELITEV MOBINGA PO LEYMANNU

Leymann je leta 1993 opredelil različne tipične načine vedenja, ki so značilni za psihično nasilje. Le-te razvršča v pet skupin.

²⁸ Povzeto po: Ž. Kapetanović, Teror na delovnem mestu, 2007 Jana 2, str 21-22.

²⁹ Povzeto po: P. Mlinarič, Mobing, Pravna praksa, 12(2006), str. 19-21.

³⁰ N. Davenport, R. Distler Schwartz, G. Pursell Elliott, Mobing. Emotional Abuse in the American Workplace. Collins, Iowa 1999, str 40.

I. Napadi na izražanje oz. komuniciranje:

- omejevanje možnosti komuniciranja z nadrejenim,
- omejevanje možnosti komuniciranja s sodelavci,
- prekinjanje govora, jemanje besed,
- kričanje oz. zmerjanje,
- nenehno kritiziranje dela,
- kritiziranje osebnega življenja,
- nadlegovanje po telefonu, e-pošti,
- verbalne grožnje in pritiski,
- pisne grožnje,
- izmikanje neposrednim stikom, odklonilne geste in pogledi,
- dajanje nejasnih pripomb.

Žrtvi se onemogoči vsaka možnost, da bi se s sodelavci ali z nadrejenim pogovorila o problemu. V veliko primerih le-to celo poskusi, vendar s tem situacijo marsikdaj še poslabša. Napadalec je v boljšem položaju, saj ima vse možnosti, da uveljavi svoje stališče v konfliktu kot edino pravilno, pri čemer uporablja le tiste informacije oziroma dogodke, ki so zanj koristni. Hkrati pa jih izrabi za nadaljnje napade in s tem postaja še močnejši. Žrtev izgubi dostop do informacij, zato se lahko v dani situaciji napačno odloči, kar pa seveda napadalec obrne sebi v prid. Ker spori med sodelavci vodstva ne zanimajo, obstaja velika nevarnost, da žrtev popolnoma uničijo.

II. Ogrožanje osebnih socialnih stikov:

- z žrtvijo se nihče noče več pogovarjati,
- ignoriranje, ko žrtev koga sama nagovori,
- premestitev v delovne prostore stran od sodelavcev,
- sodelavci imajo prepoved pogovora z žrtvijo,
- splošno ignoriranje zaposlenih v podjetju.

Najpomembnejša pri socialnih stikih je ravno komunikacija. Kadar smo pod stresom, nam lahko že pogovor precej pomaga. V takšnih primerih potrebujemo podporo

okolice - družine, prijateljev, sorodnikov, sodelavcev in nadrejenih. Žrtvam mobinga pa uničijo ravno možnosti komuniciranja, zato prihaja do razpada socialne mreže, žrtev pa postane izolirana. To pomeni dodatne hude pritiske, zaradi katerih se marsikdo lahko psihično zlomi.

III. Ogrožanje ter napadi na osebni ugled:

- obrekovanje za hrbtom,
- širjenje govoric,
- poskusi smešenja žrtve,
- izražanje domnev, da je žrtev psihični bolnik,
- poskusi prisile v psihiatrični pregled,
- norčevanje iz telesne hibe,
- oponašanje tipičnih vzorcev vedenja z namenom, da bi žrtev osmešili,
- napad na politično oz. versko prepričanje žrtve,
- norčevanje iz zasebnega življenja,
- norčevanje iz narodnosti,
- siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest,
- delovni naporji so ocenjeni napačno oz. žaljivo,
- dvom v poslovne odločitve žrtve,
- žrtev je pogosto deležna kletvic in primitivnih izrazov,
- poskusi spolnega zблиževanja in spolne ponudbe.

Vsakemu človeku je pomembno, da ga okolica spoštuje. To je namreč osnova za našo samozavest. Takšna dejanja pa lahko sčasoma naš ugled močno načnejo in posledično načnejo tudi posameznikovo samozavest. Nadrejeni svojega delavca diskreditira, če ga obrekuje v njegovi navzočnosti.

IV. Napadi na kakovost dela:

- žrtev ne dobiva več delovnih nalog,
- odvzete so ji vse delovne naloge,
- dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog,
- dodeljevanje preveč preprostih delovnih nalog,

- dodeljevanje vedno novih nalog, pogosteje kot sodelavcem,
- dodeljevanje nalog, ki žalijo osebno dostojanstvo,
- dodeljevanje preveč zahtevnih nalog z namenom diskreditacije.³¹

Za človeka je dandanes osrednji del življenja delo. Preko službe postane del družbe, hkrati pa si z delom služi sredstva za preživetje. Mobing na delovnem mestu močno vpliva na vsa področja življenja - žrtev izgubi veselje do življenja. Pogosto se posledice mobinga prenesejo v domače okolje, kar lahko pripelje celo do razpada zakona. Na drugi strani se lahko mobingu v skupini, ki temelji na prostovoljni osnovi (npr. v društvih), preprosto izognemo in zato nima učinkov na naše delovno in zasebno življenje.

V. Napadi na zdravje:

- dodeljevanje zdravju škodljivih nalog,
- grožnje s fizičnim nasiljem,
- fizično nasilje za discipliniranje žrtve,
- fizično zlorabljanje,
- povzročanje škode in stroškov žrtvi,
- povzročanje psihične škode v službi in doma,
- spolni napadi.

Mobing dejanja so dejanja, s katerimi se pogosto srečujemo brez večje pozornosti in jih kot taka še ne moremo opredeliti kot mobing. Če pa se ta dejanja ponavljajo dlje časa, človeka zlomijo, ga naredijo krhkega in mu vzbudijo eksistenčni strah.³²

³¹ Diskreditirati (fr.) vzeti veljavo, ugled; spraviti na slab glas.

³² Povzeto po: H. Leymann, Mobing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Hamburg 1993, str. 23-32.

4. VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA

Vzrokov, ki povzročajo nastanek mobinga je veliko. Potrebno jih je iskati tako na individualni kot na skupinski ravni. Konflikte, ki se razvijejo v mobing, pogosto povzročijo razmere v organizaciji delovnega procesa, in sicer časovna stiska, premalo zaposlenih, zunanji pritiski, nasprotujoča si navodila itd. Vsak, ki dela pod takimi pogoji, čuti veliko obremenjenost, kar lahko pripelje do raznih frustracij. Mobing je največkrat izraz nesposobnosti vodilnega uslužbenca, ki se boji konfliktov, ker jih ni sposoben reševati. Po vsej verjetnosti pa bodo postali žrtve mobinga tisti, ki svojega dela ne opravljajo najboljše ali ga opravljajo preveč.

Dejavniki, ki lahko vplivajo na pojav mobinga, so:

- časovna stiska,
- negotova delovna mesta,
- slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom,
- visoka odgovornost, a nizka možnost odločanja,
- nenadna sprememba znotraj organizacije,
- podcenjevanje dela zaposlenih,
- nezasedena delovna mesta,
- slaba kadrovska politika,
- toga hierarhija z nezadostnimi možnostmi komunikacije (enosmerna komunikacija),
- podcenjevanje sposobnosti zaposlenih.³³

Poznamo štiri skupine, v katere lahko razvrstimo različne vzroke za mobing:

- organizacijo dela,
- način vodenja,
- socialni položaj žrtev mobinga.
- moralno raven posameznika.

³³ Poveto po: http://www.mobing.si/slo/vzroki_mobinga.html (dostop 16.08.2011).

4.1. ORGANIZACIJA DELA

Pomanjkljivosti v organizaciji dela, kot so npr. preobremenjenost, časovna stiska, premalo zaposlenih, nasprotujoča si navodila, premalo komunikacije itd., so možni vzroki za mobing. Žrtve bodo najverjetneje tisti, ki bodo odstopali od povprečja, torej posamezniki, ki svojega dela zaradi preobremenjenosti ne bodo opravljali dovolj dobro, ali pa tisti, ki bodo svoje delo opravili nadpovprečno dobro.³⁴

Delo je potrebno organizirati tako, da za delavca ne bo kvantitativno preveč obremenjujoče (da bi bilo dela več, kot bi ga delavec zmogel) ali kvalitativno premalo obremenjujoče (da bi bilo delo vsebinsko preveč prazno ali monotono). Takšne delovne situacije so za delavca stresne. V delovnih organizacijah, kjer je okolje bolj stresno in kjer se pojavljajo nenehne zahteve po doseganju večje produktivnosti, obstaja večja nevarnost za izbruh konfliktov in s tem tudi mobinga. V izrazito stresnem okolju nekateri ljudje ne zmorejo zadostiti vsem zahtevam in ti so pogosteje izpostavljeni mobingu.

4.2. NAČIN VODENJA

Vodilni delavci bi naj bili sposobni opaziti, če je kdo od zaposlenih mobiran. Prav tako je njihova dolžnost tudi čim hitrejše posredovanje. Če nadrejeni posreduje pravočasno, obstajajo velike možnosti za zaustavitev procesa. Z jasnimi navodili, pravilnim upravljanjem s človeškimi viri ter jasno ločitvijo mobiranega in moberja, bi lahko vodilni delavec sam preprečil ali prekinil mobiranje. Na žalost pa so nadrejeni velikokrat glavni vzrok za nastanek mobinga.

Vodenje dela je osrednja točka managementa podjetja in le-ta ima možnost vplivanja na delovne procese in zaposlene. Mobing lahko torej nastane, ker se v prvih dveh razvojnih fazah mobinga nihče od vodilnih ne zmeni za težavo in je ne odpravi, ko je še čas.

Ker nadrejeni največkrat pogledajo storilcem in napadalcem skozi prste, so žrtve vedno

³⁴ Povzeto po: L. Tkalec, Šikaniranje, Teorija in praksa, letnik 38, št. 5, Ljubljana 2001, str. 916-919.

bolj napadane, storilci se vedno bolj izživljajo. Zaradi tega se mobing razvija vse do faze, ko so posledice vidne v delovnem uspehu skupine v podjetju. Razlog za takšno ravnanje vodstva izvira ravno iz tega, da je večina moberjev ravno iz vrst vodstva. Leymann je ugotovil, da je v primeru, ko poteka mobing od zgoraj navzdol, velikokrat ogrožen položaj in delovno mesto nadrejenih. Zato z disciplinskim ukrepom - v obliki mobinga - prisilijo podrejene, da izvršujejo ukaze.³⁵

4.3. SOCIALNI POLOŽAJ ŽRTEV MOBINGA

Če se človek po zunanosti ali vedenju razlikuje od ostalih ljudi, je avtomatsko obravnavan drugače. Še posebej težko je za ljudi, ki so se že rodili s hibami in so od rojstva drugačni. Zato lahko osebnostne značilnosti zaposlenega, ki so povezane predvsem z njegovim socialnim položajem, sprožijo proces mobinga. Pri tem gre za to, da napadalca moti posameznikova drugačna rasa, politična, verska, spolna ali kakšna druga usmerjenost, ki odstopa od povprečja, za kar pa seveda ne gre kriviti žrtve same. Torej v skrajnih primerih že lahko govorimo o različnih oblikah diskriminacije. Osebe, ki se po čemer koli razlikujejo od ostalih v skupini, so izpostavljene mobingu, saj so socialno šibkejše, napadalci pa jih iz dolgega časa ali iz napetosti terorizirajo.³⁶

4.4. MORALNA RAVEN POSAMEZNIKA

Eden izmed problemov, ki se pojavlja v družbi in ki ga lahko prištejemo med vzroke mobinga, je pomanjkanje morale in prisotnost predsodkov v družbi in delovnih organizacijah. Vse to namreč vpliva na organizacijsko kulturo. Leymann meni, da ljudje ne razmišljajo več o moralnih in etičnih merilih, nizka stopnja morale pa je povezana z nizkim vedenjskim pragom in pripravljenostjo za šikaniranje.³⁷

Mobing se po navadi razvije, ker storilci sploh ne razmišljajo o posledicah svojih dejanj. Mobing med sodelavci se le redko izvaja s strani po naravi zlobnih ljudi. V procesu

³⁵ Povzeto po: H. Leymann, n.d.,1993, str. 61-62, 133-136.

³⁶ Povzeto po: L. Tkalec, n.d., str 918.

³⁷ Povzeto po: H. Leymann, n.d.,1993, str 173.

mobinga sodeluje, poleg oseb, ki zavestno mobirajo sodelavca in ga hočejo namerno prizadeti, še dosti ljudi, ki mobing sploh omogočajo. Te osebe zaradi nepremišljenosti in malomarnosti sodelujejo pri mobingu ali ga pa samo opazujejo, ne da bi posredovale. Tako se mobing pogosto razvije ravno zato, ker se ga tolerira. Če podjetju uspe razviti enoten moralni nivo, kjer mobing dejanja deluje nesprejemljivo, se bo le-ta pojavljal redkeje.

Posamezniki se lahko za mobing odločajo iz različnih razlogov:

- kot ventil za sproščanje agresij, ki nastanejo na delovnem mestu ali v osebnem življenju,
- zaradi okrepitve občutka povezanosti znotraj skupine,
- zaradi uveljavitve moči,
- zaradi znižanja stroškov.³⁸

4.5. GLOBALNI TRG

Vzroki za razvoj mobinga so lahko tudi zunanje narave. Velika konkurenca na trgu, globalizacija, velike organizacijske spremembe (privatizacija, združevanje podjetij, prestrukturiranje, tehnološke posodobitve,...), ekonomska kriza ipd. so s seboj prinesli negotovost delovnih mest in večja pričakovanja glede fleksibilnosti organizacij in delavcev. Zaradi večje fleksibilnosti in deljenega delovnega časa je onemogočeno ustvarjanje pozitivnih medsebojnih vezi med delavci, ki imajo pogodbo za nedoločen čas. V teh novih delovnih pogojih se delavci namreč čutijo razosebljene in nadomestljive.

Ker se nekaterim pojavom, kot so zmanjševanje števila zaposlenih, prestrukturiranje in spajanje podjetij, ne moremo izogniti, se jih morajo vodje lotiti premišljeno. V nasprotnem primeru se lahko pojavi mobing. Ker delo danes posamezniku pomeni preživetje, ga mnogi poskušajo obdržati za vsako ceno. Delodajalci lahko to s pridom izkoristijo in prisilijo delavce v opravljanje nižjih ali poniževalnih del. Mnogi delavci iz strahu, da bodo izgubili položaj ali službo, raje začnejo mobirati druge.

³⁸ Povzeto po: L. Tkalec, Mobing - Psihoteror na delovnem mestu, Kranj 2006, str. 10.

V družbi so pomembne vrednote in norme, njena ekonomska struktura in filozofija, kar v veliki meri vpliva na organizacijsko kulturo. Če se uspeh v družbi meri samo skozi moč in bogastvo, lahko to negativno vpliva na vedenje zaposlenih v podjetjih. Fenomen mobinga narašča premo sorazmerno z gospodarskimi problemi. Največ mobinga so zabeležili tam, kjer je bil pritisk zaradi odpuščanja v zadnjih letih največji.³⁹

Vzrokov za pojav mobinga je torej več. Vzroke za neskladja med moberjem in žrtvijo lahko iščemo tudi v nepravilni izmenjavi informacij. Komuniciranje povzroči različno zaznavanje dejstev, na katere pa se vsak posameznik različno čustveno odzove. Če je človek čustveno inteligenčen, se zaveda, da je pri predstavljanju dejstev pomembno tudi opazovanje poslušalcev, kako ta dejstva sprejemajo in razumejo.⁴⁰

Dejstvo je, da so prav nekatere skupine delavcev (npr. starejši, mladi, invalidi, ženske) še posebej ranljive in v praksi bolj izpostavljene psihičnemu in čustvenemu nasilju na delovnem mestu. V Sloveniji se mobing kaže tako, da žrtve ne dobivajo vedno več dela, ampak vedno manj. Šikaniranje oz. trpinčenje se začne po navadi zaradi nekega konflikta, vendar je vzrok kmalu pozabljen. Nadaljuje se psihično ali fizično trpinčenje žrtve, ki traja dlje časa.⁴¹

5. VRSTE IN OBLIKE MOBINGA

Poznamo več vrst in oblik trpinčenja na delovnem mestu. Glede na to, kdo je tisti, ki povzroča mobing (mober) in kdo žrtev, razlikujemo **vodoravni (horizontalni)** ter **navpični (vertikalni) mobing**.

Poleg obstoječe delitve razlikujemo še štiri oblike mobinga:

- **bullying** - je že skorajda prostaško mobiranje od vrha navzdol (lastnika oz. vodilnega delavca), ki je lahko brutalno in včasih povezano s fizičnim nasiljem,
- **bossing** - mobiranje s strani nadrejenega, vendar ne v tako brutalni obliki; to pa seveda ne pomeni, da je manj intenziven, saj žrtev nima možnosti, da bi se borila proti šefu,

³⁹ Povzeto po: A. Mravlje, Mobing je trend. Dnevnikov objektiv, priloga časnika Dnevnik, 2. junij, LVII, 125, 2007, str 6.

⁴⁰ Povzeto po: H. Weisinger, Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi, Ljubljana 2001, str 212.

⁴¹ Povzeto po: G. Utenkar, Ko družba postane prava nočna mora, Ljubljana 2007, str 6.

- **mobing** - tudi psihični teror med sodelavci, ki so enaki po rangi; zbere se določena skupina ljudi, ki mobira posameznika, bodisi zaradi njegovih drugačnosti, bodisi zaradi njegove nadpovprečne sposobnosti,
- **staffing** - oblika mobiranja s strani podrejenih nad nadrejenimi; po navadi se želijo delavci znebiti novega nadrejenega, ki je velikokrat mobiran s strani podrejenih, saj mu le-ti ne posredujejo informacij, ki jih potrebuje za uspešno delo, ignorirajo njegova navodila, se iz njega norčujejo in ga obrekujejo.⁴²

5.1. VODORAVNI (HORIZONTALNI) MOBING

O horizontalnem mobingu govorimo, kadar gre za mobing med zaposlenimi, ki so v hierarhični organizaciji na enakem položaju. Poznamo tri vrste mobinga med sodelavci, in sicer posameznik proti posamezniku, skupina proti skupini in skupina proti posamezniku.

Tu gre lahko za primere, ko se nekdo od zaposlenih z različnimi dejanji mobinga skuša znebiti drugega zaposlenega, torej sodelavca, ki mu je glede na položaj v podjetju enakopraven. Napadalec se počuti ogroženega, saj je verjetno mobirani sodelavec bolj uspešen kot on. Meni namreč, da ga le-ta poklicno ovira oziroma onemogoča njegovo napredovanje in razvoj kariere v organizaciji. Ker je ljubosumen na kakršna koli dejanja in uspehe sodelavca, nad njim izvaja psihično nasilje. Največkrat ravno občutek ogroženosti ali zavist spodbudi željo po odstranitvi takega kolega, saj tisti, ki izvaja mobing, misli, da bi to pripomoglo k njegovemu napredovanju v karieri.

V drugih primerih pa skupina zaposlenih v podjetju izvaja nasilje nad enim izmed članov te skupine, ki ga izberejo za žrtev, nad katerim se nato izživljajo in skušajo dokazati, da so sposobnejši in močnejši. Razlogi za mobing so podobni kot v zgornjem primeru, torej z nasilnimi dejanji želijo uničiti žrtev, saj se počutijo ogrožene, navdaja jih nevoščljivost. S tem, ko ponižujejo ali kako drugače psihično nadlegujejo posameznika, pravzaprav povečujejo sami sebe.⁴³

⁴²Povzeto po: http://www.mobing.si/slo/oblike_mobinga.html (dostop 16. 08. 2011).

⁴³Povzeto po: A. Kostelić-Martić, Psihično nasilje na delovnem mestu: ustvarimo delovne razmere, v katerem ne bo možnosti za pojav mobinga, Ljubljana 2007, str 27-28.

Raziskava je pokazala, da so pogostejši primeri, ko se žrtev mobinga spopada z večjim številom napadalcev. 34% izprašanih je namreč napadla ena oseba, 40% dve do štiri osebe, pri 27% pa so bili napadalci več kot štirje.⁴⁴

5.2. NAVPIČNI (VERTIKALNI) MOBING

O navpičnem (vertikalnem) mobingu govorimo takrat, ko se psihično nasilje izvaja med podrejenimi in nadrejenimi, torej med zaposlenimi na različnih hierarhičnih položajih.

Za vertikalni mobing gre:

- kadar vodja izvaja mobing nad podrejenim sodelavcem,
- kadar vodja izvaja mobing nad enim sodelavcem, nato nad drugim, dokler ne uniči cele skupine - strateški mobing ali bossing,
- kadar skupina delavcev izvaja mobing nad vodjo (ta se največkrat pojavlja v primerih, ko se delavci želijo znebiti svojega šefa) - staffing.

Večina ljudi je prepričanih, da se dogaja psihično nasilje na relaciji vodstvo-podrejeni. Raziskave pa kažejo, da je mobinga več med podrejenimi na horizontalni ravni. Gre predvsem za neko rivalstvo, kdo bo zasedel boljši položaj.⁴⁵

Posebna vrsta vertikalnega mobinga se imenuje **strateški mobing**. Pri strateškem mobingu gre za to, da nadrejeni skuša odstaviti nekoga na nižjem delovnem mestu. Slednji navadno predstavlja delovni presežek kot posledico reorganizacije podjetja, prevzema ali združitve podjetij. Možno je tudi, da se enostavno ne more prilagoditi na spremembe, ki so bile izvedene v podjetju in se ne more vključiti v novo okolje. Zna se zgoditi, da se v upravi celo dogovorijo, kateri zaposleni so nezaželeni in kako bi jih čim prej odslovili. Nezaželeni so po navadi tisti zaposleni, ki so komu od vodilnih nesimpatični ali pa se jim ne uspe vključiti v delovno okolje. Vodilni torej odločijo, kdo je odveč, mobing pa največkrat izvajajo tisti, ki so nadrejeni, s pomočjo najbližjih sodelavcev. Pri tem se nadrejeni načrtno poslužujejo nasilnih dejanj, podrejenega žalijo in ponižujejo in se ga na ta način skušajo znebiti. Seveda mora biti na začetku mobing

⁴⁴ Povzeto po: L. Tkalec, n.d., str 9.

⁴⁵ Povzeto po: D. Brečko, Mobing - psihoteror tekmovalne družbe, 2006, str 12-13.

čim bolj neopazen, ker je njegov prvi cilj poklicno onesposobiti žrtev. Nato se šele izključi iz podjetja, ker je le-ta neuporabna za konkurenco.⁴⁶

V številnih evropskih državah (npr. v vseh italijanskih podjetjih, ki imajo več kot 15 zaposlenih) je delavca težko odpustiti brez jasnega in tehtnega razloga. Zato nad njimi izvajajo psihično nasilje v upanju, da bi sami prekinili delovno razmerje. Pri reorganizacijah podjetij pogosto pride do odvečne delovne sile.

Avtorica dodaja, da se - v nasprotju z Italijo - na Hrvaškem delavca lahko odpusti brez večjih težav. Zato je na Hrvaškem strateškega mobinga znatno manj. Če že, se izvaja pretežno na (nezaželenih) vodilnih delavcih, ki jih najprej strokovno oslabijo in nato odpustijo.⁴⁷

5.3. MOBING IN BULLYING

Pojem mobing se pogosteje pojavlja v švedski, nemški, skandinavski in italijanski literaturi, medtem ko izraz bullying, ki označuje ista dejanja, pogosteje najdemo v angleško govorečih deželah. S tem pojmom se označuje tudi maltretiranje učencev v šoli, ki ga izvajajo drugi učenci ali učitelj.⁴⁸

Nekateri avtorji menijo, da je mobing tesno povezan s psihologijo skupine in skupinske dinamike in zajema celoten skupinski proces ter družbeno prepričanje, medtem ko se bullying bolj nanaša na posameznikovo vedenje oz. posamezna agresivna dejanja. Velik pomen ima tradicionalna povezanost izraza bullying s šolskim okoljem, kar je tudi eden izmed razlogov, zakaj so se določeni avtorji odločili za uporabo termina mobing, ko so preučevali pojav na delovnih mestih.⁴⁹

Po Goršičevi obstajata še dve pomembni razliki. Pri mobingu je izločitev žrtve ali skupine iz sistema cilj teh dejanj, pri bullyingu pa je to le način izražanja premoči

⁴⁶ Povzeto po: A. Kostelić-Martić, n.d., 2007, str 27-28.

⁴⁷ Povzeto po: A. Kostelić-Martić, Mobing: psihičko maltretiranje na radnom mjestu, Zagreb 2005, str 16, 27-28, 36.

⁴⁸ Povzeto po: A. Kostelić-Martić, n.d., 2005, str 6.

⁴⁹ Povzeto po: N. Davenport, R. Distler Schwartz, G. Pursell Elliott, n.d., str 5-27.

oz. nasilja nad žrtvijo. Druga razlika pa je ta, da pri mobingu govorimo o pogostosti in sistematičnosti dejanj, medtem ko se pri bullyingu dejanja izvajajo občasno, brez sistematike.⁵⁰

Oba pojma pa zajemata vedenje, pri čemer poskuša napadalec na krut, zloben in poniževalen način spodkopati posameznega delavca ali skupino delavcev. Stalni negativni napadi na njihovo zasebno in poklicno delovanje so nepredvidljivi, iracionalni in pristranski.⁵¹

Čprav ni nekega razlikovanja med izrazoma »mobing« in »bullying«, saj se v veliki meri pomensko prekrivata, se na trpinčenje na delovnem mestu bolj navezuje izraz mobing.

5.4. BOSSING

Bossing je oblika mobinga, kjer nadrejeni mobira podrejenega delavca. Pri tem ima nadrejeni do delavca na nižjem položaju agresiven in ponižujoč odnos.

Pri bossingu sicer ni prisotne brutalnosti, torej je bolj prefinjena oblika mobinga s strani nadrejenega. Vendar pa je psihično zadosti intenziven, da podrejeni doživlja stisko, strah in neprijetno počutje. Šef pritiska na žrtev, ki nima druge izbire, kot da se mu popolnoma podredi ali pa se umakne z odpovedjo delovnega razmerja, kar je večini šefom tudi cilj. Na žalost so pri tem iz podjetja odstranjeni ljudje, ki so sposobni, delovni, znajo razmišljati in imajo svoje mnenje. Včasih se zgodi, da je nekemu borbe dovolj in se znotraj podjetja umakne na delovno mesto, kjer ni stika z osebo, ki mobira, vendar se to pojavlja redkeje.

Bossing je torej oblika terorja na delovnem mestu, ki lahko, tako kot ostale oblike mobinga, psihično, čustveno, socialno, informacijsko ali poslovno onemogoča sodelavca. Izvajajo ga nadrejeni, ki so presegli prag svojih sposobnosti in zasedajo

⁵⁰ Povzeto po: T. Goršič, Mobing - čustveno in psihološko nasilje na delovnem mestu, diplomsko delo, Kranj 2006, str 22.

⁵¹ Povzeto po: Di Martino, H. Hoel, C.L.Cooper, n.d., str 6.

delovno mesto, ki ga ne obvladujejo. Da bi to težko pridobljeno pozicijo obdržali, so pripravljene storiti vse. Zadržujejo informacije in odvzemajo sposobnim kadrom delovne naloge, omalovažujejo njihovo znanje in izkušnje ter jim onemogočajo poslovne stike.⁵²

5.5. STAFFING

Za razliko od strateškega mobinga, kjer je napadalec nadrejeni in žrtev mobinga podrejeni, poznamo tudi obratno situacijo, pri čemer gre prav tako za navpični mobing. V takšnem primeru so akterji nasilnih dejanj podrejeni, žrtev pa je nadrejeni. Nekateri to vrsto mobinga imenujejo »staffing«. Slovenskega prevoda sicer še ni, lahko pa bi ga imenovali na primer skupinski mobing, obratni mobing ali mobing navzgor. Staffing predstavlja le majhen delež vertikalnega mobinga, vendar se pojavlja predvsem v tistih primerih, ko se zaposleni želijo znebiti svojega nadrejenega.⁵³

6. PROFIL ŽRTVE IN PROFIL STORILCA

6.1. PROFIL ŽRTVE

Žrtve so običajno posamezniki, ki za svojim prepričanjem trdno stojijo, si upajo povedati svoje mnenje in se ne uklonijo hitro. Navadno se s svojim delom močno identificirajo. Zanje je pogosto značilna tudi visoka pripadnost organizaciji. Zanimivo je, da so ravno kreativni posamezniki neredko žrtve mobinga. Ena izmed razlag je ta, da s svojimi novimi idejami izzivajo druge ter predstavljajo grožnjo za ljudi, ki so na višjih položajih.⁵⁴

Poznamo več kategorij oseb, ki imajo večje možnosti, da postanejo žrtve:

- »poštenjaki«, se pravi osebe, ki so prijavile nepravilnosti v podjetju, nespoštovanje

⁵² Povzeto po: A. Kostelić-Martić, n.d., 2005, str 16.

⁵³ Povzeto po: R. Bakovnik, Vloga Sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobinga, Kranj 2006, str 4.

⁵⁴ Povzeto po: N. Davenport, R. Distler Schwartz, G. Pursell Elliott, n.d., str 70-71.

pravil ali zakonodaje,

- fizični invalidi,
- mlade, komaj zaposlene osebe in starejši delavci pred upokojitvijo, ki imajo počasnejši ritem dela, preveč zaslužijo ali niso motivirani za nova strokovna usposabljanja,
- delavci, ki zahtevajo novejšo delovno opremo (nove računalnike in programsko opremo) in več samostojnosti pri delu,
- osebe, ki po dolгих letih ponižnega opravljanja svojega dela zahtevajo priznanje delovnega položaja in povišanje plače,
- višek delovne sile (ki nastane pri združevanju podjetij ali reorganizaciji).

Žrtve mobinga velikokrat postanejo tudi ljudje, ki »odstopajo«. To so:

- tisti, ki imajo drugačno ideologijo ali religijo (v Evropi se pogosto posmehujejo muslimanom, ki zaradi molitve 3 do 4 krat na dan odidejo z delovnega mesta),
- ljudje, ki so drugačnega etičnega ali regionalnega porekla,
- so drugačnega spola (ženska v moški skupini ali obratno),
- različne spolne usmerjenosti,
- zelo kreativne osebe (takšne osebe pri drugih pogosto vzbudijo občutek ljubosumnosti, zavisti in željo, da se jo uniči),
- ekscentrične osebe, ki se oblačijo, ličijo in vedejo vpadljivo,
- bolne osebe: zaradi pogoste odsotnosti z dela (bodisi zaradi fizične ali mentalne bolezni) - delodajalec začne šikanirati delavca in se ga tako želi znebiti, zato gre do šikaniranja pogosto v smer, da se delavcu z novimi nalogami zdravstveno stanje še poslabša (npr. delavca z alergijo premestijo v klet, da ureja arhiv),
- na novo zaposleni v določenem podjetju (ker se preostali počutijo ogrožene, začnejo izvajati mobing, ga izolirajo),
- nezanimanje za šport (če moški dela v tovarni, kjer so pretežno moški, in se ne zanima za šport, je to lahko vzrok za mobing, zlasti če se oseba zanima za npr. klasično glasbo.⁵⁵

⁵⁵ Povzeto po: A. Kostelić-Martić, n.d., 2005, str 21.

6.2. PROFIL STORILCA

Ko se izvaja mobing nad določenimi žrtvami, ki imajo podobne karakteristike, se lahko vprašamo, če lahko določimo tudi profil storilca. Mnogi trdijo, da imajo storilci mobinga podobne osebnostne lastnosti.

Leymann je mnenja, da želi storilec s šikaniranjem odvrti pozornost od svojih lastnih problemov in strahov ter z mobingom prikriti lastne pomanjkljivosti. Izogiba se soočenju različnih mnenj, saj bi se lahko izkazalo, da ni pripravljen sprejeti morebitnega kompromisa. To namreč pomeni, da bi moral popustiti tudi on. Ker tega noče ali ne zmore, vso svojo energijo usmeri v mobing, da bi lahko svoje interese uveljavil v celoti.

Storilci imajo pogosto osebnostne težave in trpinčijo žrtve zaradi občutka ljubosumja, zavisti, strahu, negotovosti ali želje po oblasti. Ker niso zmožni spoštovati različnosti, se mobing dejanj poslužujejo zaradi lastnih laži in neiskrenosti ali napuha (potreba po samopoveličevanju).

Obstajajo štirje glavni razlogi, zakaj se posamezniki poslužujejo mobinga:

- ker poskušajo s tem nekoga prisiliti, da bi sprejel skupinske norme,
- ker uživajo v sovraštvu,
- iz zabave ali dolgočasja,
- da bi potrdili lastne predsodke.

Nadrejeni se velikokrat poslužujejo mobinga, saj verjamejo, da jim njihov nadrejeni položaj daje osnovno pravico, da lahko izvršujejo in izkazujejo svojo moč, kakor želijo. Svojo moč bodo uporabili za to, da bodo stvari opravljene po njihovo. Če so organizacijski cilji in tudi sama organizacija dela podrejeni potrebam takega posameznika, lahko pride do konflikta, kar lahko sproži mobing.⁵⁶

Kostelić-Martičeva je predpostavila, da je storilec lahko:

- nadrejeni, ki sam ali s pomočjo najbližjih sodelavcev mobira enega delavca ali

⁵⁶ Povzeto po: N. Davenport, R. Distler Schwartz, G. Pursell Elliott, n.d., str 58-59.

- skupino delavcev, ki jih je uprava določila za »odstrel«,
- nadrejeni, ki delavca ali skupino delavcev šikanira zaradi občutka ogroženosti, ljubosumja, zavisti ali želje po oblasti,
 - skupina delavcev, ki zaradi nezadovoljstva ali drugih negativnih dejavnikov maltretira svojega nadrejenega,
 - delavec, ki zaradi občutka ogroženosti, ljubosumja, zavisti ali želje po oblasti mobira sodelavca na istem nivoju,
 - skupina delavcev, ki svoje napetosti in frustracije sproščajo na »grešnem kozlu« (ta je navadno izbran zaradi svoje drugačnosti).

V večini primerov ima napadalec ob sebi ljudi, ki mu pri mobingu pomagajo. Pridobi si jih tako, da jih prepriča, kako je žrtev nevarna, da škoduje podjetju, da se z njo ne da sodelovati, da je neprimerna za timsko delo, da ni primerna za svoje delovno mesto, ki bi ga lahko zasedel kdo drug - bolj koristen ipd.⁵⁷

7. POSLEDICE MOBINGA

Kakšne so posledice mobinga velikokrat zasledimo na forumih, kjer so žrtve mobinga anonimne in se ne bojijo svoje izkušnje deliti z drugimi. Tu je zgodba ene izmed žrtev:

»V službi, kjer sem zaposlena za nedoločen čas, se mi dogaja mobing in to že kar nekaj časa. Na tem delovnem mestu sem že dobrih devet let, vendar pa so razmere čedalje bolj nevzdržne. Naj še povem, da je to mobing s strani sodelavk in prav tako s strani direktorja. Zaradi tega sem šla pred kratkim že na bolniško za tri tedne, ker preprosto nisem več zdržala in sem od živcev kar bruhala in ponoči nisem mogla spati.«⁵⁸

Trpinčenje na delovnem mestu ima za žrtev hude pravne, socialne, ekonomske in duševne posledice. Pogostejši in intenzivnejši kot so napadi, hujše so posledice. Človeku lahko popolnoma uničujejo dostojanstvo. Nekatere žrtve, ki ne vidijo izhoda, si lahko celo vzamejo življenje ali preostanek življenja preživijo v psihiatričnih ustanovah

⁵⁷ Povzeto po: A. Kostelić-Martić, n.d., 2005, str 19.

⁵⁸ <http://med.over.net/forum5/read.php?27,4654259> (dostop 30.09.2011).

7.1. ZDRAVSTVENE POSLEDICE

Glede na to, da so delovni pogoji danes pogosto stresni, lahko imajo do neke mere podobne posledice kot mobing. Zato je prav, da se v praksi razlikuje med pojmom stres in mobing. Pri stresu na delovnem mestu gre za slabe delovne pogoje ali za slabo organizacijo, ki je nastala zaradi neznanja, nepozornosti ali drugih razlogov. Pri tem ne zasledimo namernega povzročanja psihofizične škode niti želje, da bi delavca izključili iz delovnega procesa, kar je značilnost mobinga. Mobing je redkejši pojav kot stres na delovnem mestu.⁵⁹

Psihične obremenitve, ki vodijo k stresnim reakcijam telesnih organov, povzročajo simptome kot na primer potne dlani, tresoča kolena, izrazito suha usta, hitrejši srčni utrip, težave s koncentracijo ipd. Drugi takšni simptomi so še: tiščanje v želodcu in prsih, vrtoglavica, občutek primanjkovanja zraka, motnje spanja, visok pritisk, notranji nemir, težave spomina, anksioznost ali depresija. Ker se pri mobingu napadi nenehno ponavljajo in trajajo dlje časa, se lahko ti simptomi okrepijo, zaradi česar se pojavlja vedno več psihičnih in psihosomatskih motenj. Zaradi motenj prehranjevanja pri mobiranih se lahko pojavi rana na želodcu, pojavijo se problemi s splošno odpornostjo, težave z bolečinami v hrbtenici, problemi s srčnim in žilnim sistemom, ljudje čutijo tiščanje srca, pri čemer gre lahko celo za taka stanja, ki vodijo v infarkt. V skrajnih primerih se lahko razvije tudi sladkorna bolezen ali celo rakava obolenja.⁶⁰

Navadno se v začetnih fazah mobinga predpisuje bolniške za krajši čas (en dan do enega tedna), kar je upravičeno in koristno. V tem času se človek zopet okrepi, simptomi pa se umirijo ali povsem izginejo. Da bi tako tudi ostalo, bi se moral mobing na delovnem mestu v trenutku, ko se delavec vrne, prenehati. Na žalost se pogosto mobing nadaljuje in simptomi stresa se hitro povrnejo in celo okrepijo. Tako delavčevo stanje kmalu preide v stanje krize.

⁵⁹ Povzeto po: A. Kostelić-Martić, n.d., 2005, str 121.

⁶⁰ Povzeto po: http://www.rtvsllo.si/odprtikop/polnocni_klub/psihicno-nasilje-na-delovnem-mestu/, petek 23. februar 2007(dostop 01.10.2011).

Pri žrtvah mobinga pa se navadno pojavlja še drug problem, ki ga je Leymann poimenoval »avtomatični miselni proces« (obsesivna ideacija). Žrtev je namreč tako besna, da se nikakor ne more otresti misli na mobing. Misli jo obvladajo, saj neprestano tuhta in premleva, kaj se ji je zgodilo. Takšno razmišljanje deluje kot stresor, zato telo ponovno sproži stresne simptome in oseba zaide v začarani krog.⁶¹

Žrtve mobinga, ki so šle skozi vse štiri faze, še vedno kažejo simptome celo nekaj časa po tem, ko se mobing že preneha. Temu rečemo postravmatska stresna motnja (PSTD - post traumatic stress disorder), kar pomeni, da imajo zaradi hude psihične travme krizno reakcijo. Te sindrome lahko opazimo pri žrtvah katastrof, napadov, trpinčenja ipd., kar nam nakazuje, da je mobing res zelo huda izkušnja. Sindromi so pri takšnih dogodkih aktivni še mesece za tem, ko se že vse konča, zato je nujno, da žrtev poišče zdravniško pomoč.

V psihiatriji se žrtvam navadno pripišeta dve diagnozi: prilagoditvena motnja ali pa posttraumatska stresna motnja - PTSD. Za PTSD je značilno, da se pojavlja intenziven strah in občutek nemoči. Oseba ima občutek nesposobnosti, da bi nekoga ljubila, da bi si ustvarila družino ali da bi si ustvarila kariero. Drugi simptomi PTSD so še: motnje spanja, razdražljivost, napadi jeze ter težave s koncentracijo.⁶²

Po mnenju Daveportove in somentoric, bi se morale psihološke posledice, ki jih ima žrtev mobinga, upoštevati kot poškodba in ne kot bolezen. Storilec pa bi moral biti kazensko odgovoren za namerno povzročitev psihičnega trpljenja.⁶³

7.2. POSLEDICE ZA ŽRTEV

Mobing dejanja posamezniku popolnoma uničujejo ugled, poklicno integriteto in samozavest. Zaposleni se počuti manjvrednega na vseh področjih, zato popolnoma izgubi zaupanje vase. V nadaljevanju diplomske naloge bomo predstavili posledice, ki jih doživlja žrtev skozi različne faze mobinga.

⁶¹ Povzeto po: H. Leymann, n.d., 1993, str 109-110.

⁶² Povzeto po: A. Kostelić-Martić, n.d., 2005, str 82-83.

⁶³ Povzeto po: N. Davenport, R. Distler Schwartz, G. Pursell Elliott, n.d., str 34.

7.2.1. Prva faza – konflikt

Do konflikta navadno pride, ko imata dva ali več ljudi različna mnenja o neki situaciji, kar pa se po navadi izraža v besedah in dejanjih. Največkrat je ta konflikt nebiten in če se reši pravočasno, ne pride do hujših posledice. Pogosto pa nesporazuma ne rešijo in kmalu pride do faze, ko se pojavi nasilno dejanje. Vsak konflikt pa nujno ne pomeni, da se med zaposlenimi izvaja mobing. Če se vsi zaposleni zavedajo, kako pomembno je, da se konflikti rešujejo sproti, se ne srečajo z mobingom.⁶⁴

V prvi fazi mobinga, ki je pravzaprav še ne moremo poimenovati »mobing«, še ni hujših posledic. Človek je zaradi konflikta, ki ga je doživel sicer pod stresom in zato se pojavijo začetne psihosomatske težave. To so težave, ki so značilne za stres.⁶⁵

7.2.2. Druga faza – psihoteror

Kadar se konflikta ne reši in se ga samo potisne v ozadje, napadi na posameznika postanejo še bolj intenzivni. Resnejše posledice se torej začnejo z drugo fazo, ko napadi na žrtev postajajo bolj pogosti in intenzivni, začetni konflikt pa pri tem sploh ni več pomemben. Ker je za žrtev to prevelik stres, reagira pretirano občutljivo. Ne zmore se več osredotočiti na svoje poklicno delo, hkrati pa je tudi vse bolj živčna, prestrašena in razdražljiva. Žrtev ne razume, zakaj se to dogaja ravno njej in začne za dogajanje kriviti samo sebe. Vse to sproži pri žrtvi obrambni mehanizem, zato se začne vesti drugače kot običajno, kar okolica občuti kot neprijetno in vsiljivo. Tako se slabša položaj in ugled žrtve v organizaciji, saj postane tarča napadov njena osebnost, v podjetju se začnejo širiti govorice, sodelavci so do zaposlenega neprijazni ali celo agresivni, izogibajo se komunikaciji, saj z njim ne želijo imeti stika.⁶⁶

Nastale okoliščine nedvoumno vplivajo tudi na delo zaposlenega. Zaradi motenih odnosov se njegovo delo slabša, vse pogostejše so tudi napake pri delu. Iz posamičnih

⁶⁴ Povzeto po: A. Cvetko, Mobing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih, Podjetje in delo, letnik 29, številka 5, Ljubljana 2003, str. 900.

⁶⁵ Težave, značilne za stres, smo navedli v poglavju 7.1.

⁶⁶ Povzeto po: L. Tkalec, n.d., 2001, str 25.

stresnih simptomov, ki so se pojavili že v prejšnji fazi, se razvijejo tudi resne duševne težave, imenovane postravmatski stres. Gre za psihično motnjo, ki se lahko razvije v primeru, ko se je oseba morala soočiti z zelo stresnim dogodkom, kar zanjo predstavlja veliko psihično breme, ki se navzven kaže kot nočne more, čustvena otopelost in mučni spomini, ki jim žrtev ne more ubežati.

Nekatere žrtve poskušajo dokazati svojo predanost podjetju z dodatnim delom, kar pa lahko vodi do izgorevanja in celo v bolezen. Mobing iz tega razloga sprva pozitivno vpliva na produktivnost žrtve. Ko pa se zave, da njeno početje nima smisla, se njena storilnost močno zmanjša.⁶⁷

7.2.3. Tretja faza – disciplinski ukrepi

Prvi fazi prinašata posledice, ki vplivajo na prisotnost na delovnem mestu, saj se žrtev vedno bolj zateka v bolniško odsotnost, posledice pa vedno bolj negativno vplivajo tudi na njeno delo. Zaposleni ima slabe delovne rezultate, postane neučinkovit in neproduktiven. Ker so bolniške odsotnosti in slabše delo vedno pogostejši, delodajalcu ne preostane drugega, kot da ukrepa. Ukrep nadrejenega bo sprva verjetno opomin, kjer bo zaposlenega opozoril na napake in vedno slabše rezultate pri delu. Ena izmed posledic oziroma začetnih ukrepov je lahko tudi znižanje plače. Pogosto zaposlenega izolirajo ali premestijo na slabše delovno mesto, velikokrat se tudi krši njegove pravice in delovno zakonodajo. Ker je v slabem psihičnem stanju, se to pozna na kakovosti opravljenega dela. Če se šikaniranje še nadaljuje, se po enem ali dveh letih motnje okrepijo in se razvije splošna anksioznost. Žrtve mobinga začnejo razmišljati, da je najverjetneje nekaj narobe z njimi in da imajo napadalci verjetno prav.

Posledice se prenesejo tudi na druga področja življenja. Žrtve imajo težave v spolnosti, pojavljajo se tudi prehranjevalne težave (anoreksija⁶⁸ ali bulimija⁶⁹). Zapuščajo jih prijatelji in partnerji, saj žrtve več ne razumejo in problema ne vidijo na tak način.

⁶⁷ Povzeto po: L. Tkalec, n.d., 2006, str 8.

⁶⁸ Anoreksija (gr.-lat.) (med.) neješčnost, pomanjkanje teka.

⁶⁹ Bulimija (gr.) (med.) motnja pri prehranjevanju (izmenjujoča se obdobja požrešnosti in namernega bljuvanja, da se iz telesa odstrani hrana).

Nastopi socialna izolacija, ki občutek depresije in nemoči še okrepi, kar lahko traja še leta in leta po napadih. Nekateri prizadeti o svojih težavah ne govorijo z nikomer, saj se boje, da jim nihče ne bo verjel.⁷⁰

7.2.4. Četrta faza – prenehanje delovnega razmerja

Največja posledica zadnje faze mobinga je največkrat prenehanje delovnega razmerja. Pobudnika sta lahko delodajalec ali pa žrtev sama. Delodajalec konča delovno razmerje na podlagi slabih delovnih rezultatov in vedno daljših bolniških odsotnosti zaposlenega, žrtev pa lahko zaradi pritiskov kar sama privoli v sporazumno prenehanje delovnega razmerja.

Žrtev mora nujno poiskati pomoč ustreznih strokovnjakov, saj so zdravstvene in duševne težave dosegle že zelo visoko stopnjo. Vendar pa to še ni konec težav. Posameznik lahko zaradi mobinga ali njegovih posledic postane trajno nesposoben za opravljanje dela. Ponovna zaposlitev je zanj malo verjetna, saj na novem delovnem mestu ne bi bil sposoben vzdržati pritiskov, ki so sicer normalni in s katerimi se človek spopada vsakodnevno. Posledice so lahko tako resne, da je edina rešitev invalidska upokojitev. Sicer pa posameznika pri ponovni zaposlitvi ovira tudi njegov okrnjen ugled, kar je prav tako posledica psihičnega nasilja na prejšnjem delovnem mestu.⁷¹

Leymann ugotavlja, da mobirani, ki so šli skozi vse štiri faze, reagirajo na dva načina:

- Prvi zapadejo v kronično depresijo, ki jih priklene na posteljo. Sčasoma postanejo nedružabni, saj lahko obolenje uniči zmožnost čustvovanja in komuniciranja. Ko se srečajo z vsakdanjim problemom, dobijo napade panike. Nekateri pacienti si pomagajo z velikimi količinami zdravil, pri čemer obstaja nevarnost pojava zasvojenosti.
- Drugim pa se pojavijo obsesije – zaverovanost v svoj prav.⁷² To je stanje, ko se žrtev ne ukloni nobenim okoliščinam in svoje osnovne pravice brani na vse kriplje. Ta obsedenost se razvije na podlagi dolgo trajajočih sporov z močnejšim nasprotnikom. Pri pogovoru s takšnim človekom se lahko zgodi, da sploh ni mogoče priti do

⁷⁰ Povzeto po: A. Cvetko, n.d., str 901.

⁷¹ Povzeto po: L. Tkalec, n.d., 2001, str 912.

⁷² Povzeto po: H. Leymann, n.d., 1993, str 114.

besede, saj se zapiči v idejo, da mora na vsak način razložiti svojo usodo. Obsesije se širijo tudi na druga življenjska področja. Ljudje v takšni situaciji večkrat izgubijo zaupanje v družbo in interes za druge ljudi ter pogosto preidejo v »reaktivno anestezijo«, kar pomeni da se na okolico sploh ne odzivajo več.⁷³

7.3. REHABILITACIJA ŽRTVE

7.3.1. Psihična rehabilitacija in psihoterapija

Žrtev, ki je šla skozi vse faze mobinga, najprej potrebuje psihično rehabilitacijo, pri čemer ne gre za pogovor o njenih travmah, temveč je potrebno žrtvi najprej povrniti zaupanje in občutek varnosti. Zaradi ekstremnega stresa imajo ti ljudje v sebi globok strah, prav tako pa izgubijo sposobnost koncentracije. Njihov pogled na stvari je močno zožen, zato si ne morejo predstavljati svoje prihodnosti in ne vidijo možnosti za svoj razvoj. To pa je izrednega pomena, če želimo, da bi se vrnili v družbo, saj jim je potrebno začrtati novo pot. Pristop je potrebno prilagoditi posameznemu pacientu, tako da pridobimo njegovo zaupanje ter mu pomagamo, da bo zopet zmož razmišljati o pozitivnih možnostih, ki jih prinaša prihodnost.

Druga stopnja so krizni pogovori oz. psihoterapija. Najpomembnejši cilj teh pogovorov je, da človeka psihično okrepimo, da lahko zdrži napore postopke v sporu z delodajalcem. Drugi cilj je obdelava travm, ki jih je doživel med mobingom. Leymann opozarja, da so pacienti, katerih vzrok obolenja je kršitev njihovih pravic, še posebej težki primeri. Za seboj imajo namreč že vrsto ponesrečenih poizkusov pomoči pravnih »strokovnjakov« in neuspešnega zdravljenja medicinskih »ekspertov«. Mobing je zelo težka in občutljiva tema, zato lahko pomoč oseb, ki nimajo zadostnega šolanja in ustreznega znanja na področju mobinga, zadevo samo še poslabša. Usposobljen svetovalec mora imeti poleg diplome iz psihologije (zdravniki in socialni delavci pa naj bi naredili še specializacijo) tudi praktično strokovno znanje.⁷⁴

⁷³ Povzeto po: A. Kostelić-Martić, n.d., 2005, str 72.

⁷⁴ Povzeto po: H. Leymann, The Content and Development of Mobing at Work, 1996, str 157-158.

Psiholog ima še eno pomembno nalogo, in sicer mora ločiti resnične žrtve mobinga od namišljenih. Med slednje lahko spadajo ljudje z drugimi psihičnimi motnjami (paranoiki, shizofreniki ipd.), ljudje, ki so bili le izpostavljeni hudemu stresu na delovnem mestu, tega pa si tolmačijo kot mobing in simulanti, ki si izmišljajo stvari, da bi tožili podjetje.

7.3.2. Svetovanje

Če žrtev še ni prišla do zadnje faze mobinga, ji lahko damo nekaj koristnih nasvetov:

- da ne sme sprejemati naglih odločitev, ki jih pozneje ne bo mogla popraviti,
- da se zaveda svojih pravic in ji ni potrebno sprejeti prisilne predčasne upokojitve, če tega ne želi,
- naj poskuša najti skupni jezik z delodajalcem in se iz situacije umakniti na miren način,
- naj zbira vse informacije in dokaze, ki bi jih lahko pozneje uporabila v sodnem postopku,
- naj delavec, če je to možno, sam prosi za premestitev znotraj podjetja na drugo delovno mesto.⁷⁵

7.3.3. Samopomoč

Seveda pa lahko žrtev za čimprejšnje okrevanje veliko stori tudi sama. Lahko se vključi v skupine za samopomoč. Pri teh skupinah je bistveno to, da tam srečajo ljudi, ki jih razumejo in katerim se lahko izpovejo. To lahko pomeni za žrtve veliko olajšanje, saj najdejo uteho v občutku pripadnosti. Skupine za samopomoč so koristne, ker pomagajo človeku, da se ne zapre pred svetom in dobi oporo. Ljudje pazijo drug na drugega, so aktivni in kadar ima kdo krizo oz. začne ponovno razmišljati o mobingu, ga drugi zamotijo. Lahko dobijo tudi strokovno pomoč, če jo kdo potrebuje. Skupina za samopomoč lahko posamezniku da moč, da se duševno ohrani pri življenju ter da socialno preživi.⁷⁶

⁷⁵ Povzeto po: A. Kostelić-Martić, n.d., 2005, str 87, 93-95.

⁷⁶ Povzeto po: H. Leymann, n.d., 1993, str 164-171.

7.3.4. Pravna pomoč

Pri rehabilitaciji pa ne smemo pozabiti na pravni vidik, saj je v večini primerov kršena tudi zakonodaja. Zgolj psihoterapevtska obravnava pri takšnih primerih ni dovolj. Sočasno je potrebno upoštevati oba vidika (pravni in psihosocialni). Svoje pravice lahko uveljavljamo na sodišču, lahko pa se odločimo za postopek zunajsodne poravnave. Žrtev lahko na sodišču dokazuje, da je odpovedala delovno razmerje pod prisilo ali da so jo odpustili iz neupravičenega razloga. V tem primeru lahko od delodajalca zahteva nadomestilo za čas brezposelnosti. Podjetje lahko tožijo zaradi diskriminacije, nadlegovanja, ustvarjanja sovražnega okolja, hudih psihičnih posledic ali pa samo zaradi uničenja dobrega imena. Vendar pa je mobing dejanja pred delovnim in socialnim sodiščem težko dokazati. Več o pravnih predpisih bomo pisali v poglavju 9.1.

7.4. SAMOMOR

Na podlagi raziskave, ki so jo izvedli v Stockholmu, so ocenili, da si je leta 1986 zaradi razmer na delovnem mestu vzelo življenje najmanj 100 ljudi, domnevno pa 300. Samomor zaradi psihosocialnih problemov na delovnem mestu je od dva do pet krat pogostejši od smrti zaradi nesreče pri delu in predstavlja 10 do 20 % vseh samomorov na Švedskem.

Samomor je najpogostejši v tretji in četrti fazi mobinga. Žrtev uvidi, da se je njeno delovno življenje izteklo in da se s svojim poklicem ne bo mogla več preživljati, zato se odloči za samomor. Žrtev občutek, da ni več dobra za nobeno stvar.⁷⁷

Norveška raziskava je pokazala, da 40 % žrtev mobinga razmišlja o samomoru⁷⁸, iz Nemčije pa prihajajo podatki, da si zaradi šikaniranja na delovnem mestu vsako leto vzame življenje približno 200 ljudi.⁷⁹

⁷⁷Povzeto po: H. Leymann, n.d., 1993, str 121-122.

⁷⁸ Povzeto po: V. Di Martino, H. Hoel, C.L.Cooper, n.d., str. 62.

⁷⁹ Povzeto po: V. Kalčič, N. Knavs, Od peklenkega oddelka do odpovedi. Dnevnikov objektiv, priloga časnika Dnevnik, sobota, 2. junij, LVII, 125, 2007, str. 4-7.

7.5. POSLEDICE MOBINGA ZA SODELAVCE

Mobing ima velik vpliv tudi na sodelavce, ki so v neposrednem stiku z žrtvijo in so priča ali pa celo sodelujejo pri psihičnem nasilju. Nekateri ugotovijo, da je eden izmed sodelavcev žrtev psihičnega nasilja in mu pogosto želijo pomagati, saj jim to narekuje njihova vest in moralna načela. Vedo namreč, da pravzaprav posredno sodelujejo pri izvajanju mobinga, če ne bodo ukrepali. S tem, ko ne bodo ukrepali, bodo nekako dali vedeti, da takšna nasilna dejanja podpirajo. Vendar pa se hkrati zavedajo, da obstaja velika verjetnost, da postanejo tudi sami žrtev mobinga, če se postavijo na stran žrtve. V primeru trpinčenja na delovnem mestu so posledice takšnega razmišljanja in takšne dileme sodelavcev vedno enake: prizadetega opazujejo in ocenjujejo preveč kritično, slednji pa, izoliran znotraj delovne organizacije od ostalih zaposlenih, dobiva le negativne povratne informacije sodelavcev.⁸⁰

7.6. POSLEDICE MOBINGA ZA ORGANIZACIJO

Posledice mobinga, ki jih občutijo zaposleni, so povezani z organizacijo kot celoto. Zaposleni so namreč zelo pomemben faktor v organizaciji, saj s svojo ustvarjalnostjo, visoko stopnjo motivacije in z ustvarjanjem dodane vrednosti prispevajo k pozitivnim poslovnim rezultatom. Mobing se pogosto razvije, ker ga vodstvo organizacije dejansko ne prepozna, ga ignorira, tolerira ali pa celo spodbuja. Noče priznati, da gre za resen problem ali pa se z njim celo ne zna spopasti. S tem lahko izgubijo ključne zaposlene, ki so pomemben dejavnik za obstoj organizacije. Uničujoče posledice za organizacijo so torej vidne v slabšanju delovne klime, zmanjšanju produktivnosti in poslovnega ugleda, v padanju motivacije zaposlenih, v višanju stopnje absentizma⁸¹ in fluktuacije⁸², v stroških odpravnin, odškodnin itd.⁸³

⁸⁰ Povzeto po: L. Tkalec, n.d., 2001, str 914.

⁸¹ Absenca (lat.) odsotnost, nenavzočnost.

⁸² Fluktuacija (lat.) nemirno gibanje, nihanje.

⁸³ Povzeto po: H. Leymann, n.d., 1996, str 30.

7.7. POSLEDICE MOBINGA ZA DRUŽBO

Mobing s svojimi vplivi presega okvire podjetja in posega tudi v življenje družine žrtve, njegovih prijateljev pa tudi celotne družbe. Prva posledica izhaja iz načetega zdravja žrtve mobinga, ki morajo zaradi težav poiskati pomoč pri za to usposobljenih strokovnjakih. Takšno zdravljenje je drago in dolgotrajno, kar seveda povečuje stroške zdravstvenega sistema v državi. Druga posledica psihičnega nasilja na delovnem mestu pa so izgube v pokojninskem sistemu. Zdravje posameznika se lahko tako dramatično poslabša, da slednji ni več sposoben za delo in se je prisiljen predčasno invalidsko upokojiti. Zaradi posledic mobinga se poveča brezposelnost v državi, manjša pa se tudi produktivnost celotne družbe zaradi izgube perspektivnih delavcev, ki bi bili v normalnih okoliščinah visoko produktivni.⁸⁴

8. PREPREČEVANJE MOBINGA

Mobing ni samo problem posameznika temveč celotne organizacije. Zato se psihičnega nasilja nikakor ne sme ignorirati, temveč ga je že v zgodnji fazi potrebno začeti učinkovito reševati. Še pred tem pa je nujno, da pojav mobinga v organizaciji sploh prepoznajo. Vodilni oziroma nadrejeni morajo imeti namreč ustrezno znanje s tega področja, da bodo morebitni problem psihičnega nasilja sploh lahko zaznali in se zavedali njegovega obstoja v organizaciji. Zelo pomembni so tudi preventivni ukrepi, s katerimi skuša organizacija preprečevati nastanek mobinga v delovnem okolju in njegove negativne učinke.⁸⁵ Kostelić-Martičeva navaja tri ravni preprečevanja psihičnega nasilja na delovnem mestu: primarno, sekundarno in terciarno raven.

Primarno preprečevanje – sem spadajo ukrepi, ki preprečujejo pojav stresa in mobinga. Ti ukrepi so: optimizacija delovnega časa in okolja, spodbujanje sodelovanja pri uresničevanju delovnih ciljev, spodbujanje izmenjave informacij, spodbujanje delovne kulture, ki spoštuje človekovo dostojanstvo, informiranje vseh zaposlenih o stresu in mobingu ter njihovih posledicah, opozarjanje delavcev na

⁸⁴ Povzeto po: A. Kostelić-Martić, n.d., 2007, str 27-28.

⁸⁵ Povzeto po: A. Kostelić-Martić, n.d., 2007, str 31.

sankcioniranje neetičnega vedenja in diskriminacije, postavitev jasnih pravil glede regulacije mobinga in predpisanih sankcij za vsakršno kršitev.

Pri primarnem preprečevanju bi naj imel pomembno vlogo kadrovski oddelek. Tako bi se lahko zmanjšalo število bolniških odsotnosti, pogostost napak in delovnih nesreč. Ustvarili bi se bolj zdravi pogoji dela in delovna klima, ki bi privedli do izboljšanja kakovosti proizvodov in storitev ter do boljšega ugleda podjetja.

Sekundarno preprečevanje nastopi, ko se je mobing že začel. V tej fazi so ukrepi namenjeni temu, da bi mobing zaježili in ga obvladali. To lahko storimo na dva načina. Prvi način je, da določimo svetovalca za žrtve (zaposlenega znotraj ali zunaj podjetja), čigar naloga je poslušanje in posvetovanje z žrtvami mobinga. Drugi način pa je posrednik (mediator), ki v postopku nastopi kot neodvisna oseba in poskuša med sprotima stranema najti neko srednjo pot oziroma jima pomaga, da se pogovorita o rešitvah in uskladi različna stališča.

Terciarno preprečevanje zajema ukrepe, ki bodo žrtvi pomagali, da bo čim prej zopet vzpostavila psihofizično zdravje in si povrnila uničeno dostojanstvo. Ti ukrepi so lahko zgodnje prepoznavanje vpliva mobinga na zdravje, rehabilitacija v specializiranih zdravstvenih ustanovah in sprejetje primerne zakonodaje.⁸⁶

8.1. ZGODNJI POSEGI VODSTVA

Vodstvo mora biti sposobno prepoznati pojav mobinga v svoji organizaciji ter ustrezno pristopiti k njegovemu reševanju. Pri tem si lahko pomaga s splošnimi in posebnimi znaki, ki opozarjajo na mobing.

Splošni simptomi mobinga, zaradi katerih je potrebno biti pozoren na dogajanje so:

- nenavadno povečanje odsotnosti z dela oziroma bolniške odsotnosti,
- povečanje odpovedi iz osebnih razlogov,

⁸⁶ Povzeto po: A. Kostelić-Martić, n.d., 2005, str 107-109.

- problemi kakovosti dela,
- povečana poraba materiala,
- neusklajeni roki ali prekoračitev rokov,
- pritožbe o opravljenem delu brez pravega vzroka,
- ugotovitve zunanjih sodelavcev, da so odnosi v organizaciji ali skupini moteni,
- prepiri, agresivno vedenje, napadi besa,
- pri strokovnih problemih udeleženci ne najdejo rešitve,
- zaposleni se ne čutijo več del kolektiva, kar se kaže v nezavzetosti, brezvolji za delo ipd.,
- poskusi samomora ali samomor v kolektivu.

Nadrejeni morajo torej biti stalno pozorni na to, če se pojavlja kateri izmed teh splošnih znakov, predvsem pa morajo biti pozorni tudi na posebne simptome mobinga, ki so naslednji:

- vzrok prepira ni viden oziroma obseg prepira ni v sorazmerju z njegovo intenzivnostjo in čustveno reakcijo,
- posameznik kaže oblike vedenja, ki nikakor niso v skladu z njim ali so takšne, ki jih celo obsoja,
- posameznik se osebno ali/in službeno izolira,
- pri sicer umirjenih in uravnovešenih osebah se začnejo kazati strahovi in brezcilnost,
- posameznik odklanja redno delo, kar je popolnoma v nasprotju z njegovo dosedanjo zavzetostjo pri delu,
- v kolektivu se stalno pojavljajo nekateri postopki in obnašanje,
- udeleženci za nastalo stanje krivijo drug drugega,
- oblastno vedenje, zaverovanost v svoj prav, odmikanje in zatekanje v molk, prelaganje odgovornosti na drugega, saj se nihče ne počuti dolžnega opraviti določene naloge.⁸⁷

Zelo pomembni zgodnji ukrepi vodstva pri preprečevanju mobinga so tudi nenehno posredovanje moralnih in etičnih načel, norm ter vrednot organizacije vsem zaposlenim. Tako se ustvarja delovno okolje, v katerem bodo zaposleni motivirani in zadovoljni. Zato

⁸⁷ Povzeto po: P. Mlinarič, 2006, n.d., str 36.

so potrebni ukrepi, preko katerih bodo zaposleni sprejeli norme in vrednote organizacije kot del njih samih ter s tem razvili čustveno pripadnost in zvestobo organizaciji. Tako bodo tudi sami odklanjali in obsojali vedenje, ki ni v skladu z načeli organizacije, tudi psihično nasilje na delovnem mestu in v primeru mobinga bodo pomagali žrtvi. Zato je potrebno ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki psihičnega nasilja nikakor ne bo dopuščala.⁸⁸

8.2. POKLICNA REHABILITACIJA

Odgovornost vodilnih pa se ne konča tukaj. Če se mobing že razvije in pusti resne posledice na posamezniku, je njegova dolžnost, da ga zaščiti in mu nudi strokovno pomoč. Pomaga se mu lahko na ta način, da se poskuša preprečiti stigmatizacijo zaposlenega in mu povrniti nekdanji ugled. Če je to potrebno, mu morajo omogočiti dopust za rehabilitacijo in seminarje za povrnitev samozavesti oziroma samopodobe, ki je zaradi psihičnega nasilja bistveno manjša. Potrebno je tudi svetovanje in pomoč zunanjih strokovnjakov (psihiatri, zdravniki, razne organizacije za žrtve mobinga).⁸⁹

Če delodajalec prekine delovno razmerje z zaposlenim, ki je žrtev mobinga, problema nikakor ne reši, temveč le pokaže svojo družbeno neodgovornost, ki slabša ugled celotne organizacije. Vsem ostalim zaposlenim v organizaciji da vedeti, da podpira nasilje na delovnem mestu, zato se zaposleni v takšnem okolju ne bodo počutili varne, motivirane in zadovoljne, saj se bodo zavedali, da so lahko žrtev mobinga tudi sami. To pa nedvomno vpliva na njihovo delovno uspešnost in učinkovitost. Po drugi strani pa organizacija s takšnimi dejanji izgublja ugled in sloves tudi v širši javnosti.

K problemu psihičnega nasilja na delovnem mestu morajo pravilno pristopiti tudi same žrtve. Bistvenega pomena je, da ne iščejo vzrokov in krivde za nastale probleme pri sebi, temveč se mobingu uprejo, poiščejo pomoč in o tej problematiki odkrito spregovorijo. Žrtve se namreč pogosto počuti nezaželeni, kot da jih sodelavci ne marajo,

⁸⁸ Povzeto po: R. Bakovnik, n.d., str 4.

⁸⁹ Povzeto po: P. Mlinarič, Mobing kot problem managementa in zakonodaje, Industrijska demokracija, Kranj 2006a, str 17.

se jih izogibajo, poleg tega pa stalna poniževanja in žaljivke še bolj načnejo njihovo samopodobo. Zato nekateri za vse krivijo sami sebe, kar je največja napaka.

Zelo pomembna stvar, ki jo lahko naredi vsaka žrtev psihičnega nasilja na delovnem mestu, je pisanje dnevnika o mobingu.⁹⁰ Vanj naj bi zaposleni zapisoval, kaj se dogaja na delu vsak dan, tudi takrat, ko se nič ne zgodi. Dnevnik mora vsebovati podatke o tem, kako je prišlo do napada, kdo je povzročitelj oziroma napadalec, kakšni so njegovi občutki in posledice nasilja. V primeru, da le-te zahtevajo zdravniško pomoč, mora opisati, zaradi katerih zdravstvenih težav je obiskal zdravnika. Slednji je lahko tudi pomembna priča v primeru sodnega postopka. Dnevnik pa je v tem primeru lahko pomemben dokaz mobinga, zato je zelo priporočljiv, predvsem takrat, ko psihično nasilje izvaja nadrejeni in je zaposlenemu onemogočeno, da bi iskal pomoč znotraj same organizacije.⁹¹

8.3. PREVENTIVNI UKREPI

Pri preprečevanju nastanka mobinga in njegovih posledic so zelo pomembni tudi preventivni ukrepi. Med ustrezne preventivne ukrepe spadajo:

- izboljšanje stila vodenja,
- sprememba organizacije dela,
- jasno podajanje informacij,
- možnost izobraževanja,
- odprta komunikacija,
- organizacijska klima, ki zapoveduje timsko delo,
- ukrepi in spremembe, ki bi pripomogle k izboljšanju delovne klime in
- organizacijski dogovor ali psihološka pogodba.⁹²

Če odgovorni vodja poskuša upoštevati vse preventivne ukrepe, ki pripomorejo k preprečevanju mobinga, lahko s tem izboljšuje motiviranost, zadovoljstvo in

⁹⁰ Priloga 2.

⁹¹ Povzeto po: P. Mlinarič, Zaščita pred mobingom, HRM, Ljubljana 2007, str. 35-37.

⁹² Povzeto po: D. Brečko, n.d., str 16.

učinkovitost zaposlenih, s čimer lahko zelo prispeva k bolj sproščeni in pozitivni delovni klimi, kar je bistvenega pomena pri preprečevanju nastanka mobinga.

Zelo pomembna je tudi odprta komunikacija med vsemi zaposlenimi. Nadrejeni mora spremljati samo dogajanje v organizaciji in stalno vzdrževati stik z zaposlenimi. Če nadrejeni neposredno osebno komunicira s podrejenimi, lažje spozna lastnosti posameznega sodelavca, odnose med njimi in morebitna nesoglasja ter težave.

Izrednega pomena v organizaciji je ozaveščanje in izobraževanje zaposlenih o področju psihičnega nasilja na delovnem mestu. Nadrejeni na različnih hierarhičnih ravneh morajo dobro poznati pojav mobinga, saj je to nujen predpogoj, da bodo lahko mobing v organizaciji zaznali in še pravočasno ustrezno ukrepali. Morajo pa imeti tudi dovolj znanja s področja medčloveških odnosov, kar jim pomaga pri razumevanju vedenja ljudi in razvoja odnosov med njimi.

V okviru preprečevanja in zmanjševanja mobinga mora torej podjetje sprejeti tudi ustrezno politiko, ki bo jasno izražala načela in stališče organizacije do psihičnega nasilja na delovnem mestu. Poleg tega mora tudi nedvoumno opredeliti pojem mobinga, njegove pojavne oblike, posledice, način reševanja in pomoči žrtvam. Seveda pa le-ta politika sama po sebi nima namena, če o njej niso seznanjeni vsi zaposleni.⁹³

Nekatera podjetja sprejmejo tudi interne pravilnike in akte, med katerimi je lahko tudi organizacijski dogovor kot pomemben preventivni ukrep zoper mobing. V njem so opredeljene vse dolžnosti in pristojnosti nadrejenega v primeru psihičnega nasilja na delovnem mestu ter sankcije za napadalce.⁹⁴

⁹³ Povzeto po: <http://www.cilizadelo.si/default-30510.html?PHPSESSID=a44b368461780f55d773de57dc4b3380#d> (dostop 12.09.2011).

⁹⁴ Povzeto po: D. Brečko, n.d., str 16.

9. ZAKONODAJA S PODROČJA MOBINGA

Psihično nasilje na delovnem mestu nima vpliva samo na posameznika ampak tudi na celotno državo, zato se ga je potrebno lotiti temeljito. Preko finančne obremenitve zdravstvenega in pokojninskega sistema ter visokih odškodninskih tožb lahko vpliva na celotno družbeno blaginjo. Zato je nujno potrebna ureditev te problematike tudi z zakonodajo, ki prepoveduje psihično nasilje na delovnem mestu in ga obravnava kot kaznivo dejanje, kateremu sledijo resne sankcije ter hkrati ščiti žrtve nasilnih dejanj. S tem se tudi uradno odgovornost za mobing od zaposlenega, ki je žrtev, prenese na delodajalca.

Posamezne države rešujejo ta problem z različnimi aktivnostmi, vendar se kažejo nekatere skupne značilnosti ukrepov:

- ozaveščanje (predstavljanje problematike strokovni in širši javnosti),
- kampanje proti mobingu in poskusi zakonske regulacije,
- sprejetje anti-mobing zakonov.⁹⁵

9.1. PRAVNI PREDPISI V SLOVENIJI

»Mobing v Sloveniji ni pravni termin in ga zato naša zakonodaja eksplicitno ne obravnava, vendar pa imamo več predpisov, ki posredno urejajo ravnanje delavca tudi ob pojavu mobinga in sankcioniranje delodajalca, pri katerem se mobing pojavi.«⁹⁶

Žrtev mobinga lahko doseže izplačilo odškodnine za svojo materialno in nematerialno škodo po pravni poti, lahko pa gre zadeva v kazenski postopek. Oškodovanec lahko torej izbira med civilno-pravnim postopkom in kazenskim postopkom⁹⁷.

⁹⁵ Povzeto po: R. Bakovnik, n.d., str 5.

⁹⁶ http://zadovoljna.si/clanek/barvni_tip/nasilje-na-delovnem-mestu-dodelati.html (dostop 19.09.2011).

⁹⁷ Povzeto po: <http://www.n-tv.si/mobing-pravna-pot-v-primeru-mobinga> (dostop 01.10.2011).

9.1.1. Ustava republike Slovenije

V Sloveniji žrtve psihičnega nasilja na delovnem mestu ščiti **Ustava Republike Slovenije**⁹⁸. Ta v poglavju »Človekove pravice in temeljne svoboščine«⁹⁹ natančno opredeljuje zaščito posameznika. 34. člen URS določa, da ima vsak pravico do osebnega dostojanstva in varnosti. To pravico morajo upoštevati državne oblasti in posamezniki. Po stališču Ustavnega sodišča je povsem nesporno, da se s preprečevanjem opravljanja dela posega v pravico osebnega dostojanstva in v nedotakljivost delavčeve telesne in duševne celovitosti, njegove zasebnosti ter osebnostnih pravic, kar določa 35. člen URS.¹⁰⁰ Vendar pa se po mnenju pravnih strokovnjakov v primeru tožbe proti mobingu na URS ni možno neposredno sklicevati, saj na sodišču ne vzdrži.¹⁰¹

9.1.2. Zakon o delovnih razmerjih

Ko je Slovenija vstopila v EU smo uskladili nacionalno zakonodajo z akti EU. Pomembna je pravna ureditev mobinga, ki smo ga določili v Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A).¹⁰²

Zakon o delovnih razmerjih¹⁰³ v 41. členu določa, da je delodajalec dolžan zagotavljati delavcu delo, vsa potrebna delovna sredstva in delovni material, ki ga potrebuje, da lahko nemoteno izpolnjuje svoje obveznosti. Poleg tega mora po 44. členu ZDR delodajalec varovati in spoštovati delavčevo osebnost ter ščititi njegovo zasebnost, ga ne sme žaliti ali se do njega nasilno vesti.¹⁰⁴

45. člen določa varovanje dostojanstva delavca pri delu.

⁹⁸ V nadaljevanju URS.

⁹⁹ Vir: Ustava Republike Slovenije/URS/, Ur. l. RS, št. 33/1991, 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 68/2006, Ljubljana 2006.

¹⁰⁰ Povzeto po: P. Mlinarič, n.d., 2007, str 38.

¹⁰¹ Povzeto po: R. Bakovnik, n.d., str 5.

¹⁰² Vir: Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih /ZDR-A/, Ur. l. RS, št. 10/2007, Ljubljana 2007.

¹⁰³ V nadaljevanju ZDR.

¹⁰⁴ Povzeto po: P. Mlinarič, n.d., 2007, str 38.

45. člen
(varovanje dostojanstva delavca pri delu)

(1) Delodajalec je dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. V ta namen mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu.

(2) Če delavec v primeru spora navaja dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je delodajalec ravnal v nasprotju s prejšnjim odstavkom, je dokazno breme na strani delodajalca.

(3) V primeru nezagotavljanja varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem v skladu s prvim odstavkom tega člena, je delodajalec delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava.¹⁰⁵

45. člen torej določa, da je delodajalec dolžan varovati dostojanstvo delavca pri delu, in sicer tako, da mora delavcu omogočiti tako delovno okolje, da ne bo izpostavljen spolnemu ali kakemu drugemu nadlegovanju ali trpinčenju na delovnem mestu. Delodajalec mora prav tako sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavca pred zgoraj navedenimi dejanji.

Ker je mobing zelo težko dokazljiv in ker ga je težko tudi preprečiti, zakon v 2. odstavku 45. člena določa, da če delavec navaja dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je delodajalec ravnal v nasprotju s 1. odstavkom tega člena, je dokazno breme na delodajalcu. Delodajalec je - v primeru nezagotovljenega varstva - odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava.

Po 229. členu ZDR mora delodajalec v primerih, ko ne zagotovi varstva pred mobingom, plačati globo v višini od 3.000 do 20.000 evrov, manjši delodajalec pa

¹⁰⁵ Vir: Zakon o delovnih razmerjih /ZDR/, Ur. l. RS, št. 42/2002, 103/2007, Ljubljana 2007.

globo od 1.500 do 8.000 evrov. Prav tako se z globo od 450 do 1.200 evrov kaznuje delodajalec posameznik, z globo od 450 do 2.000 evrov pa se kaznuje tudi odgovorna oseba delodajalca pravne osebe ter odgovorna oseba v državnem organu ali v samoupravni lokalni skupnosti.

112. člen ZDR določa, da lahko delavec v osmih dneh po tem, ko je pisno opomnil delodajalca na izpolnitev obveznosti in o kršitvah ter pisno obvestil inšpektorja za delo, izredno odpove pogodbo o zaposlitvi, če delodajalec ni zagotovil varstva delavčevega dostojanstva v skladu s 45. členom tega zakona. Delavec je tako upravičen do odpravnine, določene za primer redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov in do odškodnine najmanj v višini izgubljenega plačila za čas odpovednega roka. Delavec mora navesti dejstva in dokazati, da gre za tako hudo kršitev, da ni možno nadaljevati delovnega razmerja, dokazno breme glede obstoja kršitve 45. člena pa je na delodajalcu, saj mora dokazati, da teh določb ni kršil.

Novela ZDR-a pa je mobing celo uzakonila. Gre za popolnoma nov člen (6. a člen), ki dopolnjuje 45. člen ZDR in podrobneje ureja prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu.

6. a člen

(prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu)

(1) Prepovedano je spolno in drugo nadlegovanje. Spolno nadlegovanje je kakršna koli oblika neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega ravnanja ali vedenja spolne narave z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja. Nadlegovanje je vsako neželeno vedenje, povezano s katero koli osebno okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje.

(2) Spolno in drugo nadlegovanje iz prejšnjega odstavka se šteje za diskriminacijo po določbah tega zakona.

(3) Odklonitev ravnanj iz prvega odstavka tega člena s strani prizadetega kandidata oziroma delavca ne sme biti razlog za diskriminacijo pri zaposlovanju in delu.

(4) Prepovedano je trpinčenje na delovnem mestu. Trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.¹⁰⁶

V 6. a členu ZDR sta definirana spolno in drugo nadlegovanje ter trpinčenje na delovnem mestu (mobing). Pojma spolno nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu (mobing) se da opredeliti v skoraj vsakem primeru, prav tako sta oba znana iz praktičnih obravnavanj delovnih razmerij in civilne obravnave posledic ravnanj, medtem ko je težje opredeliti, kaj pomeni drugo nadlegovanje.¹⁰⁷

V 4. odstavku 6. a člena je opredeljena definicija mobinga. Nasilje dobi torej lastnost mobinga, če je ponavljajoče ali sistematično, kar pomeni, da se mora pojavljati pogosto in v daljšem časovnem obdobju. Pod mobing pa se štejejo vsa negativna ravnanja, ki so usmerjena proti določenemu delavcu.

9.1.3. Zakon o javnih uslužbencih

Zakon o javnih uslužbencih¹⁰⁸ v 15. členu (načelo varovanja poklicnih interesov) določa, da mora delodajalec javnega uslužbenca varovati pred šikaniranjem, grožnjami in podobnimi ravnanji. Kot smo že ugotovili, šikaniranje ni vedno mobing. Za trpinčenje na delovnem mestu gre, če je takšno ravnanje sistematično in se ponavlja skozi daljše časovno obdobje.

15. a člen ZJU (načelo prepovedi nadlegovanja) pa določa, da je prepovedano vsako fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje ali vedenje javnega uslužbenca, ki temelji na

¹⁰⁶ Vir: Zakon o delovnih razmerjih /ZDR/, Ur. l. RS, št. 42/2002, 103/2007, Ljubljana 2007.

¹⁰⁷ Povzeto po: I. Bečan, A. Cvetko, E. Korpič-Horvat, M. Novak, J. Novak, M. Klampfer, Z. Vodovnik D. Senčur Peček, N. Belopavlovič, M. Kalčič, Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem, GV založba, Ljubljana 2008, str. 51.

¹⁰⁸ V nadaljevanju ZJU.

kateri koli osebni okoliščini in ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo delovno okolje za osebo ter žali njeno dostojanstvo. Tudi ta člen ne omenja direktno trpinčenja. Bi pa seveda tudi v tem primeru šlo za trpinčenje na delovnem mestu, če bi bilo takšno ravnanje sistematično in se ponavlja skozi daljše časovno obdobje.¹⁰⁹

9.1.4. Kazenski zakonik

Leta 2008 je stopil v veljavo novi **Kazenski zakonik**¹¹⁰, ki vsebuje posebno poglavje, in sicer »Kazniva dejanja zoper delovno razmerje in socialno varnost« in v 197. členu obravnava tudi trpinčenje na delovnem mestu kot kaznivo dejanje.

Šikaniranje na delovnem mestu

197. člen

(1) Kdor na delovnem mestu ali v zvezi z delom s spolnim nadlegovanjem, psihičnim nasiljem, trpinčenjem ali neenakopravnim obravnavanjem povzroči drugemu zaposlenemu ponižanje ali prestrašenost, se kaznuje z zaporom do dveh let.

(2) Če ima dejanje iz prejšnjega odstavka za posledico psihično, psihosomatsko ali fizično obolenje ali zmanjšanje delovne storilnosti zaposlenega, se storilec kaznuje z zaporom do treh let.¹¹¹

Za kaznivo dejanje šikaniranja na delovnem mestu je predpisana zaporna kazen do dveh let, v primeru hujših oblik mobinga pa do treh let zopora.

Žrtev mobinga se lahko pritoži na delovno inšpekcijo ali na druge organe, ki se ukvarjajo z odkrivanjem in preganjanjem kaznivih dejanj, torej na Policijo ali Državno tožilstvo. Seveda mora imeti žrtev pripravljena dokazna gradiva, ki morajo vsebovati točne podatke o kraju in času dogajanja mobinga, kako intenzivno se je to kaznivo

¹⁰⁹ Vir: Zakon o javnih uslužbencih, Ur. l. RS, št. 35/2005, 32/2006, 63/2007, 69/2008, Ljubljana 2008.

¹¹⁰ V nadaljevanju KZ-1.

¹¹¹ Vir: Kazenski zakonik, Ur. l. RS, št. 95/2004, 55/2008 (66/2008 popr.), Ljubljana 2008.

dejanje pojavljalo in tudi podatke o osebi, ki je mobing povzročala. Oseba se mora zavedati, da bo prišlo do zaslišanj tako žrtve kot prič in seveda obtoženega.

Zelo pomembno je tudi, da šikaniranje kot tako, ni kaznivo dejanje. Šikaniranje je kaznivo dejanje takrat, ko lahko dokažemo, da je šlo za neko namerno, naklepno dejanje in da obstaja vzročno-posledična povezanost.¹¹²

9.1.5. Zakon o varnosti in zdravju pri delu

Zakon o varnosti in zdravju pri delu je krovni zakon, ki določa varnost in zdravje pri delu v Republiki Sloveniji. Trpinčenja na delovnem mestu sicer izrecno ne ureja, vendar pa ureja tematike, povezane z mobingom. V 5. členu določa zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev pri delu, v 11. členu pa določa, da ima delavec pravico do dela in delovnega okolja, ki mu zagotavlja varnost in zdravje pri delu.¹¹³

9.1.6. Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja

Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja vsebuje določbe v zvezi s prepovedjo diskriminacije, viktimizacije in nadlegovanja. 5. člen opredeljuje nadlegovanje kot nezaželeno ravnanje, ki temelji na kateri koli osebni okoliščini, ki ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje za osebo ter žali njeno dostojanstvo. Po tem zakonu se nadlegovanje šteje za diskriminacijo. Mobing se pa tudi lahko šteje za diskriminacijo.¹¹⁴

V Sloveniji se stanje pravne ureditve mobinga sicer izboljšuje, saj je v novem Kazenskem zakoniku mobing opredeljen kot kaznivo dejanje, vendar pa še nimamo posebnega zakona, ki bi urejal mobing. Prav tako smo še daleč od tega, da bi pravni in ostali organi delovali tako kot je to potrebno, saj je sodna praksa zelo neučinkovita.

¹¹² Povzeto po: <http://www.n-tv.si/mobing-pravna-pot-v-primeru-mobinga> (dostop 30.09.2011).

¹¹³ Vir: Zakon o varnosti in zdravju pri delu, Ur. l. RS, št. 56/1999, 64/2001, 43/2011, Ljubljana 2001.

¹¹⁴ Vir: Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja, Ur. l. RS, št. 50/2004, 93/2007, Ljubljana 2004.

9.2. UGOTOVITVE RAZLIČNIH STROKOVNJAKOV

Med razpravo o mobingu so člani komisije za peticije ter za človekove pravice in enake možnosti spoznali, da so velika težava tega področja tudi terminološke narave. Nekateri namreč raje kot o mobingu in šikaniranju govorijo o trpinčenju na delovnem mestu kot širšem pojmu. Prav tako pa se pojavita tudi pojma spolnega nadlegovanja in izkoriščanja na delovnem mestu.

Vrhovna državna tožilka **Savica Pureber** je razložila, da se tožilstvo z mobingom kot kaznivim dejanjem ukvarja od uveljavitve novega kazenskega zakonika. Od uveljavitve le-tega do leta 2010, so prejeli ovadbe zoper 77 posameznikov. V 34 primerih so kazensko ovadbo zavrgli, v 7 so predlagali, da bi opravili preiskavo, v 2 so vložili obtožni predlog, do pravnomočne sodbe pa še vedno ni prišlo.

Vendar pa je število primerov, ki se znajdejo na sodišču, le za konico na vrhu ledene gore, opozarja predstojnica kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa **Metoda Dodič Fikfak**. Po raziskavi, ki so jo opravili, je namreč trpinčenje na delovnem mestu v zadnjih petih letih izkusilo skoraj 20 odstotkov slovenskih delavcev. Med prestrukturiranjem in krizo pa je po vseh študijah ta pojav nedvomno v porastu.

Glavni inšpektor za delo, **Borut Brezovar**, opozarja, da vsega, kar ljudje občutijo kot trpinčenje na delovnem mestu, vseh sporov med delavcem in delodajalcem, ni mogoče opredeliti kot šikaniranje in mobing v smislu zakonskih določb. Takšnih je kar 80 odstotkov prijav, ki jih prejmejo na inšpektoratu. To pa ne pomeni, da ljudje trdijo nekaj, kar je povsem neresnično. Veliko nezadovoljstva dejansko izhaja iz preobremenjenosti zaposlenih in povečevanja obsega dela.

Franc Posel iz društva Pogum pa ugotavlja, da se ljudje kljub zakonodaji ne odločajo, da bi svoje primere prijavili, ker se bojijo posledic, tudi če so že odpuščeni, saj poznajo sistem in moč delodajalcev. »Če pa se za postopek kljub temu odločijo, so postopki na sodišču mučni in dolgi, pritiski na oškodovanca se stopnjujejo, priče so povezane, prilagaja se dokaze ipd.« pravi odvetnica **Tjaša Strobelj**. Zato ljudem, ki se obrnejo nanjo, velikokrat predlaga izredno odpoved.

Predstavnica Društva SOS telefon **Doroteja Lešnik** je poudarila, da bi zakonodajnim podlagam morala nujno slediti vzpostavitev mehanizmov za konkretne oblike pomoči. Žrtve šikaniranja namreč nimajo na voljo neke učinkovite pomoči. S tem se je strinjala tudi varuhinja človekovih pravic **Zdenka Čebašek Travnik**, ki je poudarila tudi to, da je šikaniranje v slovenskem pravnem redu relativna novost, zato tudi odvetniki žrtve odvrčajo od iskanja pravnega varstva, češ da so možnosti za uspeh relativno majhne.

Varuhinja človekovih pravic meni, da bi bilo smiselno, da bi se za preprečevanje vseh oblik šikaniranja pooblastil en organ, ki bi se lahko specializiral za ta vprašanja. To so člani komisije tudi vključili v enega svojih sklepov in predlagali vladi, da to uredi.¹¹⁵

Pravni postopki v primerih mobinga so zelo dolgotrajni. V realnem življenju po mnenju **Helene Weilguny**, svetovalke na osebni in poslovnem področju, veliko zadev v zvezi z mobingom ostane skritih znotraj drugih delovno-pravnih postopkov in tožb.¹¹⁶

9.3. PRAVNI PREDPISI V EVROPSKI UNIJI

Poznamo več mednarodno pravnih aktov, ki urejajo delavčevo osebnost in zasebnost:

- Splošna deklaracija o človekovih pravicah.
- Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah.
- Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin.
- Evropska socialna listina.

Evropska socialna listina v 26. členu določa pravico do dostojanstva pri delu in zavezuje pogodbenice, da pospešujejo osveščanje, obveščanje in zaščito pred ponavljajočimi, graje vrednimi, ali očitno negativnimi in žaljivimi dejanji, usmerjenimi proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom in sprejmejo vse ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred takim ravnanjem.¹¹⁷

¹¹⁵ Povzeto po: <http://www.rtvsl.si/slovenija/v-zadnjem-letu-77-prijav-mobinga-sodbe-nobene/224547> (dostop 23.09.2011).

¹¹⁶ Povzeto po: <http://www.n-tv.si/mobing-pravna-pot-v-primeru-mobinga> (dostop 30.09.2011).

¹¹⁷ Vir: Evropska socialna listina, Zakon o ratifikaciji Evropske socialne listine, Ur. l. RS-MP, št. 7/99.

Poznamo tudi več direktiv in ostalih dokumentov, ki se nanašajo na pojem nasilja, nadlegovanja in mobinga na delovnem mestu:

- Direktiva 2000/43/ES z dne, 29. junija 2000, o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost.
- Direktiva 2000/78/ES z dne, 27. novembra 2000, o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu.
- Direktiva 2002/73/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 23. septembra 2002 o spremembi Direktive Sveta 76/207/EGS z dne, 9. februarja 1976, o izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zvezi z dostopom do zaposlitve, poklicnega usposabljanja in napredovanja ter delovnih pogojev.
- Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta 2006/54/ES z dne, 5. julija 2006, o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu (preoblikovano).
- Napotki Evropske komisije o stresu na delovnem mestu, ki prav tako omenjajo problematiko mobinga.
- Predlog resolucije proti mobingu.

Predlog resolucije proti mobingu je že bil predložen Evropskemu parlamentu. Poziva države članice, da v zvezi s preprečevanjem mobinga in spolnega nadlegovanja na delovnem mestu preverijo svojo zakonodajo in jo po potrebi dopolnijo. Prav tako naj preverijo definicijo mobinga ter jo enotno opredelijo. V zakonu mora biti opredeljena odgovornost delodajalca in povzročitelja mobinga, prav tako mora zakon opredeljevati kazen za povzročitelja in preventivne ukrepe, ki jih mora delodajalec spoštovati.¹¹⁸

Države članice EU so že začele sprejemati posebne zakone proti mobingu, saj je škoda, ki nastane zaradi mobinga, zelo velika. Najboljša zakonodaja za preprečevanje mobinga je namreč tam, kjer tisti, ki mobing izvaja, tudi kazensko odgovarja, žrtev pa je upravičena do nadomestila za psihične in druge težave. Zato Evropska delovna zakonodaja zahteva od vseh držav članic, da uzakonijo mobing kot kaznivo dejanje. Slovenija je tu že naredila velik korak, čeprav nimamo lastnega anti - mobing zakona.¹¹⁹

¹¹⁸ Povzeto po: R. Bakovnik, n.d., str 4.

¹¹⁹ Povzeto po: D. Brečko, n.d., str 9.

9.3.1. Švedska

Švedska je bila prva država, ki je sprejela ustrezno zakonodajo in je z njo delodajalce zavezala k preprečevanju mobinga. Ti so namreč dolžni spremljati stanje in ukrepati takoj, ko se pojavijo prvi znaki mobinga. V takem primeru je takoj potrebno uvesti preiskavo in zahtevati odpravo obstoječega stanja od storilca in osebe, nad katero se izvaja mobing. V nasprotnem primeru so za izvajalca določene denarne in zaporne kazni. Prav tako je potrebno je določiti ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred takim ravnanjem.¹²⁰

Poleg Švedske imajo še nekatere države, med njimi Francija, Norveška, Finska, Nizozemska, Danska, Belgija in Švica, sprejet zakon o mobingu, v katerem je delodajalec kazensko odgovoren za psihično nasilje, žrtev pa upravičena do odškodninskega nadomestila za nastalo škodo.¹²¹

9.3.2. Velika Britanija

V Veliki Britaniji nimajo sprejetega zakona o mobingu. Tudi stopnja izobraževanja na temo mobinga ni ravno visoka. Raziskava je pokazala, da se kadrovske managerji (75% organizacij) bolj izobražujejo o področju mobinga kot linijski (55%). V 22% organizacij se sindikat ali predstavnik zaposlenih izobražuje o področju psihičnega nasilja na delovnem mestu in pristopih k njegovemu reševanju. Le v 18% organizacij je izobraževanje namenjeno vsem zaposlenim, v 17% pa se temu področju ne posveča nihče v organizaciji.¹²²

Velika Britanija je ustanovila sklad, ki organizacije bogato nagraduje, če preprečijo mobing. Prav tako so oškodovancem zaradi mobinga sodišča že izplačala odškodnine, ki temeljijo na duševnem trpljenju. Obstaja tudi zakon iz leta 1974, ki zavezuje vse

¹²⁰ Povzeto po: P. Mlinarič, n.d., 2006, str 6.

¹²¹ Povzeto po: A. Kostelić-Martić, n.d., 2007, str 32.

¹²² Povzeto po: Managing conflict at work: A survey of the UK and Ireland. Chartered institute of Personnel and Development, 2004, str 18.

delodajalce, da varujejo varnost, zdravje in dobro počutje delavcev.¹²³

Nasilje na delovnem mestu povzroča velike vsote izgub denarja zaradi odsotnosti delavcev z dela, saj ne prihajajo v službo, ker se bojijo nasilja. Britanci so izračunali: vsak delovni dan, ki ga delavec zaradi bolezni ne preživi na delovnem mestu, stane podjetje od 400 do 500 evrov.¹²⁴

9.3.3. Nemčija

Nemčija ima kot prva evropska država največjo prakso s področja mobinga, saj je v sodbi Deželnega delovnega sodišča definirala mobing kot pravni pojem. Določena pravila imajo zapisana v statutih podjetja, ki ureja delovanje svetov delavcev. Poleg zakona, ki ga imajo o zaščiti delavcev, se delavec prav tako lahko pritoži na pristojno delovno inšpekcijo, kjer lahko izvajalca mobinga tudi odpustijo.¹²⁵

Raziskave, narejene v Nemčiji, poročajo o gromozanski gospodarski škodi, ki izhaja iz mobinga, in sicer le-ta stane 15,3 milijarde evrov na leto.¹²⁶

¹²³ Povzeto po: M. Sheheen, Applying strategies, Journal of Manpower, 1999, str 23-25, <http://web.Ebschost.com> (dostop 13.09.2011).

¹²⁴ Povzeto po: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_101461.pdf (dostop 16.09.2011).

¹²⁵ Povzeto po: M. Sheheen, n.d., str 30-50.

¹²⁶ Povzeto po: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_101461.pdf (dostop 16.09.2011).

10. SKLEP

Bistvo mobinga oz. trpinčenja na delovnem mestu najbolje določa ZDR. Le- ta namreč definira trpinčenje na delovnem mestu kot vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.¹²⁷

Mobing je torej vsako negativno in žaljivo vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem. Bistveni dejavnik pa je ta, da je to vedenje ponavljajoče ali sistematično. Ravno to dejstvo, da se mobing dejanja ponavljajo daljše časovno obdobje, povzroči žrtvam socialne, psihične in telesne zdravstvene težave. Žrtev namreč počasi in kontinuirano privedejo do obupa. To potrjuje našo predpostavko, da mobing ni enkratno dejanje (kar bi mogoče lahko dejali za bullying, ki se izvaja občasno in brez sistematike), ampak dejanje, ki se kontinuirano ponavlja.

Mobing ni samo opredelitev nekega pojma v teoriji, ampak se tudi v praksi zelo pogosto dogaja. Prav tako mobing iz leta v leto narašča. To sta še dve predpostavki, ki smo ju potrdili, saj je po raziskavi, ki so jo opravili, trpinčenje na delovnem mestu v zadnjih petih letih izkusilo skoraj 20 odstotkov slovenskih delavcev. Med prestrukturiranjem in krizo pa je po vseh študijah ta pojav nedvomno v porastu.¹²⁸

Našo poslednjo predpostavko pa so potrdile izkušnje Helene Turk in ugotovitve Franca Posela iz društva Pogum. Ljudje se namreč kljub zakonodaji ne odločajo, da bi svoje primere prijavili, ker se bojijo posledic, tudi če so že odpuščeni, saj poznajo sistem in moč delodajalcev. Torej, če se zaposleni ne bi bali za svoja delovna mesta in bi imeli pogum spregovoriti o mobingu ter ga tudi prijavili, bi se pokazal še večji procent trpinčenja na delovnem mestu. Žrtvam torej ne preostane veliko, nekateri se odločijo spremeniti sebe, največ kar lahko naredijo pa je da si okrepijo samozavest, karakterne lastnosti in da se odločijo, da si takih ravnanj ne dovolijo.

¹²⁷ Vir: Zakon o delovnih razmerjih /ZDR/, Ur. l. RS, št. 42/2002, 103/2007, Ljubljana 2007.

¹²⁸ Povzeto po: <http://www.rtv slo.si/slovenija/v-zadnjem-letu-77-prijav-mobinga-sodbe-nobene/224547> (dostop 23.09.2011).

V diplomski nalogi smo torej dosegli cilj, da smo potrdili vse naše predpostavke. Prav tako smo uspešno opredeliti teoretični del diplomske naloge, s pomočjo ugotovitev nekaterih strokovnjakov in intervjuja Helene Turk pa smo prišli tudi do drugih zanimivih ugotovitev.

Zaposleni velikokrat nimajo razčiščenih pojmov, kaj dejansko predstavlja mobing. Zato se po pomoč v pisarno za mobing zatečejo tudi ljudje, ki menijo, da doživljajo mobing, vendar pa ga v resnici ne. To se pogosto dogaja zaradi preskopih informacij v medijih. Glavni inšpektor za delo, Borut Brezovar, tudi opozarja, da vsega, kar ljudje občutijo kot trpinčenje na delovnem mestu, ni mogoče opredeliti kot mobing v smislu zakonskih določb. Takšnih je kar 80 odstotkov prijav, ki jih prejmejo na inšpektoratu. Vendar pa to ne pomeni, da ljudje trdijo nekaj, kar je povsem neresnično, ampak veliko nezadovoljstva dejansko izhaja iz preobremenjenosti zaposlenih.¹²⁹

Prepričanje, da se dogaja psihično nasilje na relaciji vodstvo-podrejeni, ni nujno pravilno. Raziskave namreč kažejo, da je mobinga več med podrejenimi na horizontalni ravni. Gre predvsem za neko rivalstvo, kdo bo zasedel boljši položaj.¹³⁰ Pisarno za mobing pa obiščejo tako moški kot ženske v vseh starostnih obdobjih..

Pri pripravljanju diplomske naloge smo naleteli na ugotovitev, ki je po mojem mnenju najbolj zanimiva. Čeprav naša zakonodaja še ni sprejela zakona o mobingu kot nekatere države članice EU (npr. Švedska), smo pri ureditvi mobinga v zakonodaji naredili korak naprej, saj je mobing opredeljen kot kaznivo dejanje v KZ-1, definicija trpinčenja na delovnem mestu pa je opredeljena tudi v ZDR. Vendar pa je sodna praksa na tem področju bolj suhoparna in neučinkovita. Temu mnenju se pridružuje tudi Helena Turk.

Presenetljivi so podatki, ki jih je razložila vrhovna državna tožilka Savica Pureber. Od uveljavitve KZ-1 do leta 2010, so prejeli ovadbe zoper 77 posameznikov. V 34 primerih

¹²⁹ Povzeto po: <http://www.rtvsl.si/slovenija/v-zadnjem-letu-77-prijav-mobinga-sodbe-nobene/224547> (dostop 23.09.2011).

¹³⁰ Povzeto po: D. Brečko, Mobing - psihoteror tekmovalne družbe, 2006, str 12-13.

so kazensko ovadbo zavrgli, v sedmih so predlagali, da bi opravili preiskavo, v dveh so vložili obtožni predlog, do pravnomočne sodbe pa še vedno ni prišlo.

Varuhinja človekovih pravic Zdenka Čebašek Travnik je poudarila tudi to, da je šikaniranje v slovenskem pravnem redu relativna novost, zato tudi odvetniki žrtve odvrčajo od iskanja pravnega varstva, češ da so možnosti za uspeh relativno majhne. To je potrdila tudi odvetnica Tjaša Strobelj, ki ljudem, ki se obrnejo nanjo, velikokrat predlaga izredno odpoved.¹³¹

Mobing nikakor ni pojav, ki bi ga lahko ignorirali. Potrebno se je zavedati, da psihično nasilje na delovnem mestu povzroči žrtvi psihično, fizično, socialno in ekonomsko škodo. Vendar pa to ni samo problem posameznika, saj povzroča škodo tudi organizacijam in celotni družbi. Vsak nosi svoj del odgovornosti pri soočanju s tem problemom. Država mora poskrbeti za ustrežno pravno ureditev z zakoni, ki mobing opredeljujejo kot kaznivo dejanje in ki ščitijo žrtve ter kazensko preganjajo napadalce. Vendar pa sama ureditev zakonodaje ni dovolj. Potrebne so spremembe pri samih ljudeh in organizacijah. Zato je zelo pomembno, da se zavedajo, kaj mobing v resnici pomeni in kakšne so njegove posledice.

¹³¹ Povzeto po: <http://www.rtv slo.si/slovenija/v-zadnjem-letu-77-prijav-mobinga-sodbe-nobene/224547> (dostop 23.09.2011).

11. LITERATURA IN VIRI

11.1. LITERATURA

Bakovnik Rajko, Vloga Sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobinga, Industrijska demokracija Kranj, 2006.

Bečan Irena, Cvetko Aleksej, Korpič-Horvat Etelka, Novak Mitja, Novak Janez, Klampfer Marta, Vodovnik Zvone, Senčur Peček Darja, Belopavlovič Nataša, Kalčič Miran, Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem, GV založb Ljubljana 2008.

Bilban Marjan, Nasilje na delovnem mestu (Mobing), Delo in varnost: revija za varnost in zdravje pri delu in varstvo pred požarom, letnik 53, številka 1 Ljubljana, 2008.

Brajša Pavao, Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju, Gospodarski vjesnik Ljubljana, 1994.

Brečko Daniela, Mobing - psihoteror tekmovalne družbe, Industrijska demokracija Kranj, 2006.

Cvetko Aleksej, Mobing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih, Podjetje in delo, letnik 29, številka 5 Ljubljana, 2003.

Černetič Metod, Poglavlja iz sociologije organizacij, Moderna organizacija Kranj, 1997.

Česen Tanja, Damej Mirjana, Kečanovič Bećir, Mordej Alenka, Pečnik Posel Simona, Posel Franc, Udrih Lazar Tanja, Mobing, trpinčenje, šikaniranje ..., POGUM – društvo za dostojanstvo pri delu Ljubljana, 2009.

Davenport Noa, Distler Schwartz Ruth, Pursell Elliott Gail, Mobing, Emotional Abuse in the American Workplace, Civil Society Publishing Collins, Iowa, 1999.

Di Martino Vittorio, Hoel Helge in L. Cooper Cary, Preventing violence and harassment in the workplace, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Dublin, 2003.

Ferjan Marko, Poslovno komuniciranje, Moderna organizacija Kranj, 1998.

Goršič Teja, Mobing - čustveno in psihološko nasilje na delovnem mestu, Diplomsko delo, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, 2006.

Iršič Marko, Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih, Zavod Rakmo Ljubljana, 2005.

Jerman Frane, Filozofija, DZS Ljubljana, 1994.

Kapetanović Žana, Teror na delovnem mestu, Jana 2 Ljubljana, 2007.

Kalčič Vesna, Knavs Nina, Od peklenskega oddelka do odpovedi, Dnevnikov objektiv, priloga časnika Dnevnik, sobota, 2. junij, LVII, 125 Ljubljana, 2007.

Kavčič Bogdan, Poslovno komuniciranje, Ekonomska fakulteta Ljubljana 1998.

Kostelić-Martić Andreja, Psihično nasilje na delovnem mestu: ustvarimo delovne razmere, v katerem ne bo možnosti za pojav mobinga, HRM, letnik 5, števil. 15 Ljubljana, 2007.

Kostelić-Martić Andreja, Mobing: psihičko maltretiranje na radnom mjestu, Šolska knjiga Zagreb, 2005.

Leymann Heinz, Mobing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann Hamburg, 1993.

Leymann Heinz, The Content and Development of Mobing at Work, A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology 2, 1996.

Lipičnik Bogdan, Človeški viri in ravnanje z njimi, Ekonomska fakulteta Ljubljana, 1997.

Managing conflict at work: A survey of the UK and Ireland. Chartered institute of Personnel and Development, 2004.

Mednarodni urad za delo, Mednarodni svet medicinskih sester, Svetovna zdravstvena organizacija, Mednarodne javne službe, Okvirne smernice za obravnavanje nasilja na delovnem mestu v zdravstvu Ljubljana, 2005.

Mlinarič Pavla, Mobing, Pravna praksa, 12 Ljubljana, 2006.

Mlinarič Pavla, Mobing kot problem managementa in zakonodaje, Industrijska demokracija Kranj, 2006a.

Mlinarič Pavla, Zaščita pred mobingom. HRM Ljubljana, 2007.

Možina Stane, Poslovna etika v menedžmentu neposredno zadeva vse zaposlene, Industrijska demokracija Kranj, 2000.

Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša, Poslovno komuniciranje, Obzorja Maribor, 1995.

Mravlje Andrej, Mobing je trend, Dnevnikov objektiv, priloga časnika Dnevnik, 2. junij, LVII, 125 Ljubljana, 2007.

Oddaja Polnočni klub na TVS 1, petek 23. februar 2007 ob 22:55, voditeljica: Jasna Krljić Vreg.

Sruk Vladimir, Leksikon morale in etike, Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor, 1999.

Svetlik Ivan, Ilič Branko, Razpoke v zgodbi o uspehu - neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi - Slovenski problem, Založba Sophia Ljubljana, 2004.

Tavčar Mitja, Etika in moralno delovanje managementa, Didakta Radovljica, 1994.

Tkalec Lea, Šikaniranje, Teorija in praksa, 38(5), Ljubljana, 2001.

Tkalec Lea, Mobing - Psihoteror na delovnem mestu, Industrijska demokracija Kranj 2006.

Utenkar Gorazd, Ko družba postane prava nočna mora, Delo, 30.4., Ljubljana, 2007.

Weisinger Hendrie, Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi, Tangram Ljubljana, 2001.

11.2. PRAVNI VIRI

Ustava Republike Slovenije, Ur. L. RS, št. 33/91, 42/97, 66/00, 24/03, 69/04 in 68/06, Ljubljana, 2006.

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih /ZDR-A/, Ur. l. RS, št. 10/2007, Ljubljana, 2007.

Zakon o delovnih razmerjih, Ur. l. RS, št. 42/2002, 103/2007, Ljubljana, 2007.

Zakon o javnih uslužbencih, Ur. l. RS, št. 35/2005, 32/2006, 63/2007, 69/2008, Ljubljana, 2008.

Kazenski zakonik, Ur. l. RS, št. 95/2004, 55/2008 (66/2008 popr.), Ljubljana, 2008.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu, Ur. l. RS, št. 56/99 do 64/01, 43/2011, Ljubljana, 2001.

Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja, Ur. l. RS, št. 50/2004, 93/2007, Ljubljana, 2004.

Evropska socialna listina (spremenjena), Zakon o ratifikaciji Evropske socialne listine, Ur. l. RS MP, št. 7/99.

11.3. INTERNETNI VIRI

<http://www.mobing.si/slo/mobing.html> (dostop 21.07.2011).

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=965> (dostop 09.08.2011).

http://www.mobing.si/slo/oblike_mobinga.html (dostop 16. 08. 2011).

http://www.mobing.si/slo/vzroki_mobinga.html (dostop 16.08.2011).

<http://www.cilizadelo.si/default-30510.html?PHPSESSID=a44b368461780f55d773de57dc4b3380#d> (dostop 12.09.2011).

<http://web.Ebschost.com> (dostop 13.09.2011).

http://zadovoljna.si/clanek/barvni_tip/nasilje-na-delovnem-mestu-dodelati.html
(dostop 19.09.2011).

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_101461.pdf (dostop 16.09.2011).

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_101461.pdf (dostop 16.09.2011).

<http://www.aktivni.si/psihologija/nasilje/> (dostop 19.09.2011).

<http://www.rtv slo.si/slovenija/v-zadnjem-letu-77-prijav-mobinga-sodbe-nobene/224547>
(dostop 23.09.2011).

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/109/en/1/ef02109en.pdf>
(dostop 25.9. 2011).

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>
(dostop 25.09. 2011).

<http://www.n-tv.si/mobing-pravna-pot-v-primeru-mobinga> (dostop 30.09.2011).

http://www.rtv slo.si/odprtikop/polnocni_klub/psihicno-nasilje-na-delovnem-mestu/, petek
23. februar 2007 (dostop 01.10.2011).

<http://www.n-tv.si/mobing-pravna-pot-v-primeru-mobinga> (dostop 01.10.2011).

12. PRILOGE

12.1. PRILOGA 1 – INTERVJU Z GA. HELENO TURK

1. Kaj vse nudi vaša pisarna za mobing?

Informacijska pisarna za mobing nudi vse informacije o sami definiciji mobinga, o mobing ravnanjih, svetujemo o možnih rešitvah iz konfliktnih situacij, ki lahko vodijo v mobing ravnanja, o zakonodaji v Sloveniji, ki opredeljuje mobing oz. trpinčenje na delovnem mestu.

2. Kje in od kdaj je odprta vaša pisarna za mobing?

Naša informacijska pisarna za mobing je odprta vsak torek od 16.30 ure do 17.30 ure na Trgu Svobode 26, Slov. Bistrica. Odprta je od leta 2007.

3. Ste v tem času, odkar je pisarna odprta, opazili porast mobinga?

O sami povečani pojavnosti mobinga v delovnih sredinah ne bi mogla sodit, opazamo pa občuten porast omenjanja mobinga v javnosti in v medijih v zadnjih letih. Za primerjavo v letu 2004 je bilo na to temo komaj najti kaj člankov in prispevkov na internetu, danes pa je teh vsebin že veliko. Tudi med ljudmi se je pojem mobing nekako udomačil, čeprav opazamo, da ta pojem ni pravilno razumljen.

4. Imajo ljudje razčiščen pojem mobinga? Ste imeli kdaj izkušnje, da si je kdo drugače predstavljal mobing?

Seveda, zaradi preskopih informacij kaj pomeni mobing, ga ljudje preveč površno razumejo in zato mnogi menijo, da če jih npr. kdo zjutraj ne pozdravi in naslednji teden še enkrat, da že doživljajo mobing. Opažamo, da se pojavljajo v medijih informacije, katera ravnanja že lahko pomenijo mobing, ni pa dovolj poudarjeno, da morajo biti ta ravnanja sistematična, dolgotrajna in ponavljajoča, da lahko zares govorimo o mobing ravnanjih.

5. Katere vrste in oblike mobinga so najpogostejše?

Najpogostejši so napadi zoper dobro ime in ugled ter zoper zdravje. Največkrat se vse skupaj začne z napadi na osebnost in karakterne lastnosti in tukaj že tako šibki izgubljajo še bolj na samozavesti. Pričnejo se kazati prvi znaki načetega zdravja (redni močni glavoboli, migrene, upad koncentracije, zmedenost, nepozornost ...) in to je povod še za napade zoper človekovo zdravje, saj se njegovo pešanje opaža pri delu in povečanju bolniški odsotnosti.

6. Koliko oseb povprečno obišče vašo pisarno in kakšna je populacija (ženske, moški, mlajši, starejši)?

Žal jih še vedno premalo obišče našo pisarno. Iz neformalnih pogovorov z ljudmi, ki jih srečujem, slišim žalostne zgodbe in ugotavljam, da zelo veliko ljudi trpi različne oblike psihičnega nasilja na delovnem mestu, vendar si tega nekako ne upajo »uradno« izpostaviti in o tem povedati na glas, saj se bojijo, da bodo pristali v še večjih težavah. Po drugi strani pa jih je strah in sram priznati, da se jim to dogaja, predvsem moški imajo težave pri tem priznanju, saj v naši kulturi še vedno velja, da morajo biti moški trdi in ne smejo tožiti in jokati. Pisarno obiščejo tako moški kot ženske v vseh starostnih obdobjih.

7. Obstaja glede na izkušnje kak profil žrtve in storilca?

Profil storilca bi lahko opisali takole: to so ljudje s povečano lažno samozavestjo, z nagnjenostjo h konfliktom, radi so izpostavljeni in v centru dogajanja in reševanja sveta. Žrtve pa so ravno nasprotno, nimajo trdne osebnosti, navadno je ta načeta zaradi težkih življenjskih izkušenj predvsem iz mladosti in ker to breme nosijo s seboj jim vsak napad na njihovo osebnost odvzame še tisto trohico dostojanstva in poguma ter psihično počutje osebe se le še slabša.

8. S kakšnimi posledicami zaradi mobinga se žrtve najpogosteje srečujejo?

Najprej se začnejo notranje napetosti v človeku, ki povzročajo povečanje krvnega pritiska ter rdečice v trenutku, ko je oseba udeležena v neki konfliktni situaciji. Zadeva se začne resno zapletati z glavoboli ter želodčnimi težavami in upadom koncentracije pri delu ter z vidno zmedenostjo, saj oseba na tiho v sebi premlevala dogodke in načrtuje obrambo za naslednje konflikte, saj že opaža, da jo nekdo načrtno napada in da se ni

sposobna braniti. Nato se prične nespečnost in opazna živčnost ter strah pred odhodom v službo in vsi ti strahovi, skrbi, jeza in žalost, vodijo v vedno slabše psihično stanje človeka, ki mu njegovo telo ne more več slediti, zato se začnejo bolniške odsotnosti, ki lahko postanejo dolgotrajne, žrtev pa je že zaznamovana kot psihološko nestabilna.

9. Se po vašem mnenju kadrovski oddelki in sindikati dovolj potrudijo, da bi preprečili oz uspešno reševali mobing?

Ne, menim, da se ne trudijo dovolj, žal pisanje kratkih člankov in omenjanje, da se dogaja mobing ni več dovolj, to fazo smo že prerasli. Menim, da bi se morali vodstveniki v podjetjih bolj zavedati, kaj pomeni za delavca in za podjetje zdrava pozitivna klima in to so tudi dolžni delodajalci delavcem zagotavljati, varno delovno okolje v katerem ni kršeno dostojanstvo delavcev. Naučiti bi se morali, kako reševati konfliktne situacije in znati delavcem prisluhniti. Tako bi bilo delavcem lažje prestatati te krizne čase, ko ni denarja, saj bi bili bolj lojalni podjetju, ker bi vedeli, da delodajalec ni njihov nasprotnik, ki jim noče dati plače.

10. Je po vašem mnenju zakonodaja v Sloveniji dovolj dobro urejena, da bi se žrtve lahko obrnile na pravno pomoč?

V zadnjih dveh, treh letih se je glede zakonodaje v Sloveniji kar veliko spremenilo, vendar še ne dovolj. V Zakonu o delovnih razmerjih in v Kazenskem zakoniku so sicer dosegli omembo, to pa je tudi vse. Nimamo pa še sodne prakse, sodniki in odvetniki se nimajo po čem zgledovati, razen po tuji praksi iz katere so vidne odmevne in finančno težke tožbe, ki pa tudi niso pravi zgled. Težava je tudi v tem, da si en navaden proizvodni delavec ne more finančno privoščiti odvetnika in kriti stroškov celotnega postopka, v katerem bo on moral dokazovati, da ni kriv, zato raje ostanejo tihi, pohlevni in prenašajo breme dokler telo zmore.

11. Si v praksi žrtve dejansko poiščejo pravno pomoč ali dajo rajši odpoved?

Ne eno in ne drugo, brezplačna pravna pomoč je premalo, potrebovali bi resnega zagovornika, ki stane. Odpovedi si ne morejo privoščiti, saj se zavedajo, da tako ostanejo brez prihodka za odplačevanje kreditov in položnic ter da ostanejo brez pravic, ker so sami odpovedali delovno razmerje. Ne preostane jim veliko, nekateri se odločijo

spremeniti sebe in to je največ, kar lahko naredijo, da si okrepijo samozavest, karakterne lastnosti in da se odločijo, da si takih ravnanj ne dovolijo.

12. Bi se po vašem mnenju opogumilo in obiskalo pisarno več oseb, če se ne bi bali izgubiti službe?

Če se ljudje ne bi bali za službe, bi bilo marsikaj drugače, več ljudi bi delalo tisto, kar jih veseli in kjer se dobro počutijo in povedali bi na glas, če se bi doživljali trpinčenje na delovnem mestu.

13. Kaj svetujete osebam, ki doživljajo trpinčenje na delovnem mestu?

Naj se najprej odločijo pri sebi, da si ne dovolijo, da bi drugi tako ravnali z njimi in da bi jim z besedami ter dejanji odvzemali dostojanstvo. Poskrbijo naj zase, za svojo samozavest, ki jo morajo krepiti, da bo sposobna odbijati napade. O tem kar doživljajo, naj povedo nadrejenim, pooblaščenec za mobing ravnanja, zdravniku, naj si pišejo dnevnik in še enkrat naj delajo na sebi. Kljub temu, da je doživljanje psihičnega nasilja zelo težko, naj to vzamejo kot priložnost za delo na svoji osebnosti in življenjskem stilu in naj se ves čas zavedajo, da niso sami in edini.

12.2. PRILOGA 2 – OBRAZEC MOBING DNEVNIKA

Datum	Ura	Kaj se je zgodilo	Povzročitelj	Občutki	Posledice	Koga sem Informiral/a	Priče dogodka
1	2	3	4	5	6	7	8

Rubrika 1: datum, primerno je tudi, če se napiše tudi dan v tednu.

Rubrika 2: čas, ko se je dogodek zgodil.

Rubrika 3: kaj se je zgodilo - dogodek je potrebno natančno opisati, vendar je potrebno (vsaj poskušati) biti objektivni.

Rubrika 4: ime in priimek povzročitelja dejanja in njegov status v delovni sredini (šef, sodelavec).

Rubrika 5: natančen opis občutkov: jeza, žalost, bes, agresivnost, obup, sovraštvo, brezupnost itd.

Rubrika 6: opis posledic, tako iz dela (odvzem pristojnosti, skrivanje podatkov, širjenje lažnih govoric..), kot tudi posledic, ki jih čutite v svojem telesu: glavobol, slabost, pritisk, potenje, nespečnost, hitro utripanje srca in podobno.

Rubrika 7: če ste o dogodku koga informirali (predpostavljenega, sindikat, predsednika sveta delavcev).

Rubrika 8: imena oseb, ki so bile prisotne.¹³²

¹³² http://www.mobing.si/slo/obrazec_mobing_dnevnika.html (dostop 02.10.2011).