

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VLOGA MANAGEMENTA PRI OBVLADOVANJU MOBINGA

Ljubljana, september 2011

ERIKA ABRAM

IZJAVA

Študentka Erika Abram izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:_____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV MOBINGA	2
1.1 Pojmovanje in definicija mobinga	3
1.2 Razširjenost mobinga	4
1.3 Vertikalni in horizontalni mobing	7
1.4 Faze mobinga	9
1.5 Pojavne oblike mobinga	12
1.6 Načini ukrepanja posameznika ob pojavu mobinga	14
2 VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA	16
2.1 Organizacija dela	16
2.2 Načini vodenja	17
2.3 Demografske značilnosti in socialni položaj mobiranih	18
2.4 Moralni nivo posameznikov	18
3 PROFIL ŽRTVE IN STORILCA	19
3.1 Profil žrtve	19
3.2 Profil storilca	20
4 POSLEDICE MOBINGA	21
4.1 Posledice za posameznika	21
4.2 Posledice za organizacijo	23
4.3 Posledice za sodelavce	24
4.4 Posledice za družbo	24
5 PRAVNA UREDITEV GLEDE MOBINGA	25
5.1 Pravna ureditev v Evropski uniji	25
5.2 Pravna ureditev v Sloveniji	26
6 VLOGA MANAGEMENTA PRI OBVLADOVANJU MOBINGA	28
6.1 Preventivno delovanje	29
6.1.1 Ozaveščanje in informiranje o problematiki mobinga	30
6.1.2 Definiranje jasne politike in postopkov zoper mobing	31
6.1.3 Izboljšanje stila vodenja	32
6.1.4 Izboljšanje organizacije dela	33
6.1.5 Odprta komunikacija	34
6.1.6 Izobraževanje	34
6.1.7 Organizacijska kultura	35
6.1.8 Izvajanje raziskav o mobingu	36
6.1.9 Ostali preventivni ukrepi zoper mobing	36
6.2 Pravočasno prepoznavanje prisotnosti mobinga	36
6.3 Ukrepanje ob pojavu mobinga	38
6.3.1 Zgodnje ukrepanje	38
6.3.2 Pozno ukrepanje	39
6.4 Odzivi managementa na pojav mobinga	40

6.5	Dileme managementa ob pojavu mobinga	42
6.6	Vloga kadrovske službe	43
6.7	Odbor za preprečevanje in odpravo posledic mobinga	45
7	RAZISKAVA O OBVLADOVANJU MOBINGA V SLOVENSKIH PODJETJIH.....	46
7.1	Opredelitev raziskovalnega problema.....	46
7.2	Namen in cilj raziskave	46
7.3	Hipoteze	47
7.4	Metoda in instrument raziskave	48
7.5	Določitev vzorca in potek raziskave	48
7.6	Rezultati raziskave	49
7.6.1	Doživljanje pojavnih oblik mobinga.....	50
7.6.2	Preprečevanje mobinga	52
7.6.3	Odzivi managementa na pojav mobinga.....	55
7.6.4	Prijava storilca mobing dejanj.....	56
7.7	Preverjanje hipotez.....	58
8	PRIPOROČILA PODJETJEM ZA USTREZNO DELOVANJE MANAGEMENTA PRI OBVLADOVANJU MOBINGA	62
8.1	Predlogi podjetjem glede ugotavljanja in preprečevanja mobinga	62
8.2	Predlogi podjetjem glede ukrepanja ob pojavu mobinga.....	64
	SKLEP	66
	LITERATURA IN VIRI.....	68
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Soočanje z mobingom na delovnem mestu v ZDA (v %).....	5
Slika 2:	Delež mobinga v posameznih evropskih državah (v %).....	6
Slika 3:	Izvajalci mobinga v ZDA (v %).....	9
Slika 4:	Faze mobinga	9
Slika 5:	Način spopadanja s konfliktnimi situacijami v povezanosti z mobingom na delovnem mestu na Finskem (v %).....	10
Slika 6:	Vzroki za prenehanje mobinga na delovnem mestu v ZDA (v %)	12
Slika 7:	Zdravstvene težave zaposlenih, kot posledica mobinga na delovnem mestu v EU 27 (v %).....	22
Slika 8:	Delež izvajalcev mobinga glede na različno podporo v podjetju v ZDA (v %)	41
Slika 9:	Odziv managementa na prijavo mobinga, po poročanju žrtev v ZDA (v %)	42
Slika 10:	Struktura anketirancev glede na starost	49
Slika 11:	Struktura anketirancev glede na izobrazbo	49
Slika 12:	Doživljanje pojavnih oblik mobinga.....	51
Slika 13:	Izvajalci mobinga.....	52
Slika 14:	Uporaba orodij za ugotavljanje in preprečevanje mobinga v podjetju	54

Slika 15: Odziv managementa na pojav mobinga v podjetju in njegovo ukrepanje zoper storilca	55
Slika 16: Nudenje pomoči žrtvam mobinga s strani managementa	56
Slika 17: Delež zaposlenih glede na prijavo storilca/-e mobing dejanj.....	56
Slika 18: Delež zaposlenih, ki mobinga ne bi prijavili zaradi nevzpostavljenosti mehanizmov za obvladovanje mobinga v podjetju	57
Slika 19: Delež žrtev glede na prijavo storilca mobing dejanj, v odvisnosti od njegovega položaja v podjetju (v %)	57
Slika 20: Razlog za neprijavo storilca/-ev mobing dejanj s strani žrtve (v %)	58
Slika 21: Delež žrtev, ki bi prijavile storilca mobing dejanj, ob predpostavki, da bo s strani podjetja storjeno vse, da bo le-ta ustrezno sankcioniran	58
Slika 22: Delež zaposlenih glede na ustrezno vzpostavljeno sistemsko ugotavljanje in preprečevanje mobinga v njihovem podjetju	59
Slika 23: Izvajalci mobinga	60
Slika 24: Delež zaposlenih glede na hitro ukrepanje ob pojavu mobinga v podjetju in ustrezno sankcioniranje storilca/-ev	60
Slika 25: Delež zaposlenih glede na nudenje ustrezne pomoči žrtvam v podjetju.....	61
Slika 26: Delež zaposlenih glede na prijavo storilca mobing dejanj	62

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pojavne oblike mobinga	13
Tabela 2: Uporaba orodij za ugotavljanje in preprečevanje mobinga v podjetju (v %)	53

UVOD

V sodobnem svetu globalizacije in tekmovalne družbe postaja ritem dela in življenja vse hitrejši, človek vse bolj odtujen in obremenjen. Dobri medsebojni odnosi so vse redkejši, pristna medčloveška komunikacija se postavlja v ozadje. Ponavljajoče in dlje časa trajajoče pretirane delovne obremenitve, izogibanje, grožnje, žalitve, poniževanje, posmehovanje, ignoriranje, širjenje najrazličnejših negativnih govoric itd. ali na kratko mobing, predstavlja vsakdanjik več kot 7 % (Parent-Thirion, Macias, Hurley & Vermeylen, 2007, str. 103) slovenskih delavcev. Zaradi recesije, ki jo občuti vedno več posameznikov, se mobing v zadnjem času najverjetneje pojavlja še pogosteje (Brečko, 2009, str. 28). Pod krinko finančne krize namreč mnogi še toliko lažje spremenijo nedovoljeno ravnanje v navidezno sprejemljivo.

Mobing pa ne predstavlja resne grožnje le zaposlenim, ki so žrtve mobinga, ampak tudi ostalim sodelavcem in samemu podjetju (Brečko, 2006, str. 15). Ta pojav namreč slabša odnose med zaposlenimi, manjša motiviranost, zavzetost za delo, več je nezgod in napak, poslabša se kvaliteta dela in zmanjša storilnost. Povečana fluktuacija, absentizem in prezentizem, povzročajo dodatne stroške, kar vpliva na uspešnost podjetja. Vse to je razlog, da management mobinga nikakor ne sme tolerirati, ampak se mora zavzemati za njegovo preprečevanje in učinkovito reševanje. Management mora biti zato ozaveščen, sposoben prve znake tega pojava zaznati, pravočasno ukrepati, poiskati najustreznejše mehanizme za njegovo odpravljanje, žrtvam nuditi ustrezno pomoč ter jim ponovno zagotoviti zdravo, pozitivno delovno okolje. V organizacijah, kjer je mobing običajna praksa, delodajalci s svojo pasivnostjo in neukrepanjem trenutnim in novim potencialnim izvajalcem trpinčenja sporočajo, da je njihovo vedenje sprejemljivo, žrtvam pa, da so same odgovorne za dejanja drugih. S nepriznavanjem realne situacije in zatiskanjem oči »saj pri nas tega ni«, se problemi samo poglobljajo. Mlinaričeva (2006, str. 18) opozarja, da je mobing največkrat prav izraz slabosti managementa, ki se boji konfliktov, saj jih ni sposoben reševati, zato mobing ignorira ali ga celo podpira.

Namen magistrskega dela je prikazati resnost problematike mobinga in opozoriti na pomembno vlogo managementa pri njegovem preprečevanju, prepoznavanju ter pravilnem ukrepanju, ko se le-ta pojavi. Na osnovi empirične raziskave nameravam kasneje preveriti, ali imajo slovenska podjetja, po mnenju zaposlenih, dobro vzpostavljene sisteme za obvladovanje mobinga in jim podati priporočila za ustrezno delovanje managementa pri njegovem obvladovanju.

Cilj magistrskega dela je proučiti strokovno literaturo s področja problematike mobinga, ugotoviti njegovo razširjenost, opisati faze, pojavne oblike, vzroke in posledice njegovega nastanka, predstaviti značilnosti žrtve in storilca ter se dotakniti pravne ureditve tega pojava v Evropski uniji in Sloveniji. Nadalje skušam poudariti pomen obvladovanja mobinga s strani managementa, kar pomeni njegovega preprečevanja, ugotavljanja ter reševanja, ko se ta že pojavi, opisati kaj lahko pri tem stori kadrovska služba ter odbor za preprečevanje in odpravo

posledic mobinga. Za konec z raziskavo preverjam, kako je z obvladovanjem mobinga v slovenskih podjetjih.

Metoda magistrskega dela, uporabljena v teoretičnem delu, temelji na proučevanju in povezovanju spoznanj strokovne in znanstvene literature domačih in tujih avtorjev. V delu primerjam in povzemam teoretična spoznanja s področja mobinga, pri čemer namenjam veliko pozornosti tudi empiričnim raziskavam, ki so bile opravljene na tem področju. Teoretično razmišljanje je zasnovano na osnovah deskriptivne, komparativne metode in metode kompilacije. V empiričnem delu sem uporabila, za proučitev obvladovanja mobinga v slovenskih podjetjih, metodo kvantitativnega raziskovanja, to je pisnega anketiranja. Raziskava je bila izvedena na vzorcu odraslih zaposlenih oseb, in sicer sem uporabila pristop snežne kepe. Z anketo pridobljene podatke sem statistično obdelala s pomočjo programa Microsoft Office Excel.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretičnemu delu namenjam prvih šest poglavij, in sicer se v prvem poglavju osredotočam na predstavitev mobinga, kjer pokažem na različna pojmovanja in definicije tega pojava, proučujem njegovo razširjenost v svetu in pri nas, predstavim vertikalni in horizontalni mobing, faze iz katerih se običajno razvije, oblike v katerih se pojavlja in opišem, kako lahko ob njegovem pojavu ukrepa žrtev. V drugem poglavju obravnavam vzroke, ki privedejo do mobinga. Le redko se zgodi, da je za njegov nastanek kriv le en vzrok. Grupiram jih v štiri skupine. Tretje poglavje namenjam predstavitvi žrtve in storilca mobinga, saj ju vežejo neke specifične lastnosti. Četrto poglavje nadaljujem s posledicami, ki jih ima mobing za žrtev, sodelavce, organizacijo in celotno družbo, peto poglavje namenjam zakonodaji v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS ali Slovenija) in Evropski uniji. V šestem poglavju širše obravnavam vlogo managementa pri obvladovanju mobinga, pri čemer postavljam v ospredje pomen preventivnega delovanja, kjer predlagam ukrepe, potrebne za njegovo preprečevanje. Veliko pozornosti namenjam pravočasnemu zaznavanju mobinga, ustreznemu ukrepanju, ko se pojavi, dotaknem pa se tudi dilem managementa pri njegovi zaznavi, prikažem, kaj lahko pri tem stori kadrovska služba ter odbor za preprečevanje in odpravo posledic mobinga. Sedmo poglavje namenjam empirični raziskavi, ki temelji na teoretičnih osnovah podanih v predhodnih poglavjih. Prikazujem rezultate raziskave in preverjam veljavnost zastavljenih hipotez. V zadnjem osmem poglavju podajam priporočila podjetjem, kako naj ravna management, da bo obvladovanje mobinga uspešno. Magistrsko delo sklenem z glavnimi ugotovitvami, mislimi in zaključki.

1 OPREDELITEV MOBINGA

Mobing ne moremo imenovati fenomen nove dobe. Gre namreč za posebno obliko nasilja oz. neprimerne komunikacije, ki mogoče včasih ni tako opazna, a zato nič manj škodljiva za posameznika in okolje. Pojavlja se že od nekdaj, le da mu v preteklosti ni bilo posvečene posebne pozornosti, smatral se je kot nekaj običajnega. Šele v zadnjih letih je pritegnil pozornost raziskovalcev, o njem smo začeli govoriti in ga proučevati. A kljub temu je med

posamezniki še vedno premalo poznan, zaradi česar se žrtve pogosto bojijo o njem spregovoriti ali ga niti ne prepoznajo. V nadaljevanju predstavljam pojmovanje, definicijo tega pojava, njegovo razširjenost, vertikalni in horizontalni mobing, faze, pojavne oblike ter možno ukrepanje žrtve mobinga.

1.1 Pojmovanje in definicija mobinga

Za pojmovanje mobinga uporabljajo v različnih državah različne izraze, saj enotnega, mednarodno priznanega pojma te oblike nasilja še nimamo. Izraz »mobbing«, v izvirnem zapisu, se uporablja v nemško govorečih državah, na Nizozemskem in nekaterih sredozemskih državah (Urdih Lazar, 2008, str. 2). V angleško govorečih državah severne Evrope in Avstraliji (Salin, 2003, str. 1215) opisujejo to obliko nasilja pretežno z izrazom »bullying«, medtem ko se v Severni Ameriki uporabljajo, poleg zgoraj navedenih, tudi različni drugi termini. V Sloveniji nam je, verjetno zaradi uporabe v sosednjih državah (Italiji, Avstriji, na Hrvaškem), najbližje izraz »mobbing«, ki ga uporabljamo v izvirnem zapisu, pa tudi kot mobing (Urdih Lazar, 2008, str. 2). Pretežno slednjega bom uporabljala tudi v magistrskem delu. Poleg omenjenega srečujemo pri nas še besede šikaniranje, psihično, čustveno nasilje, nadlegovanje, trpinčenje, sovražno obnašanje na delovnem mestu ipd. Čeprav se za opisovanje mobinga uporabljajo različni termini, pa se mnogi z njim vsebinsko ne prikrivajo povsem. Cvetko (2003, str. 895) tako opozarja, da šikaniranje, ki pomeni namerno povzročanje neprijetnosti in nevšečnosti (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994, str. 1351), ne more biti sinonim za mobing, temveč je mobing le posebna oblika šikane. Ravno tako termin psihično nasilje ne zajema fizičnega nasilja, ki ga je, kot bomo videli v nadaljevanju, Leymann (1996b) vključil med mobing dejanja.

Beseda mobing je izpeljana iz angleškega izraza »to mob« (Brečko, 2006, str. 1), ki v slovenskem prevodu pomeni navaliti na nekoga (Madžarevič, 1995, str. 384). Prvi jo je uporabil avstrijski znanstvenik Konrad Lorenz za opis pojava, ki so ga zaznali pri opazovanju skupine živali, pri katerem so se posamezni šibkejši osebki združili in začeli napadati vsiljivca, ki jih je ogrožal ter ga skupaj poizkušali odgnati (Lorenz v Leymann, 1996a, str. 167). Kasneje je švedski zdravnik, dr. Heinemann, v izsledkih svojih raziskav o vedenju otrok, z izrazom mobing označil napad manjše skupine otrok na posameznega otroka (Heinemann v Leymann, 1996a, str. 167). Podobna vedenja je pri proučevanju zaposlenih na delovnih mestih zasledil tudi švedski delovni psiholog in raziskovalec Heinz Leymann, ki je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja prvi prenesel mobing na delovna mesta (Leymann, 1996a, str. 167).

Leymann je prvi uporabil izraz mobing za določene oblike vedenja na delovnem mestu, določil njegove značilnosti, posledice in obenem ustanovil kliniko za pomoč žrtvam te oblike nasilja (Kostelić-Martić, 2007, str. 27). Zaslužen je za oblikovanje definicije mobinga, ki se danes uporablja pri detekciji tega pojava, kot tudi za njegovo ločevanje od pojavov, ki se skušajo prikazati kot mobing, a to niso. Leymannova (1996a, str. 168) definicija pravi, da je mobing sovražna in neetična komunikacija na delovnem mestu, sistematično usmerjena proti

eni ali več osebam, ki je zaradi mobinga potisnjena v brezizhoden in nemogoč, podrejen položaj in s tem prepuščena nadaljnjim mobing dejanjem. Mobing dejanja se pojavljajo pogosto, vsaj enkrat tedensko in skozi daljše obdobje, v trajanju najmanj šestih mesecev. Zaradi pogostosti in dolgotrajnosti sovražnega vedenja povzroča to maltretiranje hudo trpljenje na duševni, psihosomatski in družbeni ravni.

Brečkova (2006, str. 12) opozarja, da se v zadnjem času pojavljajo poskusi redefiniranja Leymannove definicije, ki mobing označuje kot procesno dejanje, s pojavljanjem vsaj enkrat tedensko v obdobju najmanj šestih mesecev, v mobing kot vsako dejanje psihičnega nasilja. Tako se mobing velikokrat uporablja za opisovanje pojavov, ki so največkrat le konflikti na delovnem mestu. Vsak konflikt, prepir med sodelavci ali med podrejenim in nadrejenim, še ne moremo poimenovati mobing, je pa konflikt, kot bomo videli kasneje, pogosto njegova začetna faza. Mobing torej ni enkratno dejanje. Če bi ga skušali tako definirati, bi lahko bile pravne posledice le-tega občutne, saj bi se tveganje neopredelitve sankcij za njegovo izvajanje, s strani pravno-delovne zakonodaje, znatno povečalo. Mobing prav tako ne vključuje nepravilnih odločitev nadrejenega, če so-le te usmerjene vsakič k drugemu podrejenemu.

Če si podrobneje pogledamo Leymannovo definicijo, vidimo, da je v njej omenjena razlika v moči. Najprej sta udeleženca konflikta enakovredna, dokler eden ne izgubi nadzora ter se zaradi tega znajde v podrejenem položaju (Tkalec, 2006, str. 6). Skladno s tem, konflikt, kjer sta zastopani dve enakovredni strani, ne more biti označen kot mobing (Einarsen & Skogstad, 1996, str. 187).

Pomemben element v definiciji je tudi ta, da se mobing odvija v natančno določenem socialnem okvirju, to je delovnem okolju, kjer zaposleni delajo skupaj s sodelavci, ki pa si jih ne morejo sami izbirati. S sodelavci ne delajo zato, ker bi jih imeli radi, temveč z namenom, da skupaj opravijo naloge, pomembne za podjetje. Kdor se v tem skupnem delovanju ne počuti najbolje, ne more kar oditi. Mobing se zato zelo redko razvije tam, kjer so ljudje prostovoljno vključeni v neko skupnost (Tkalec, 2006, str. 6).

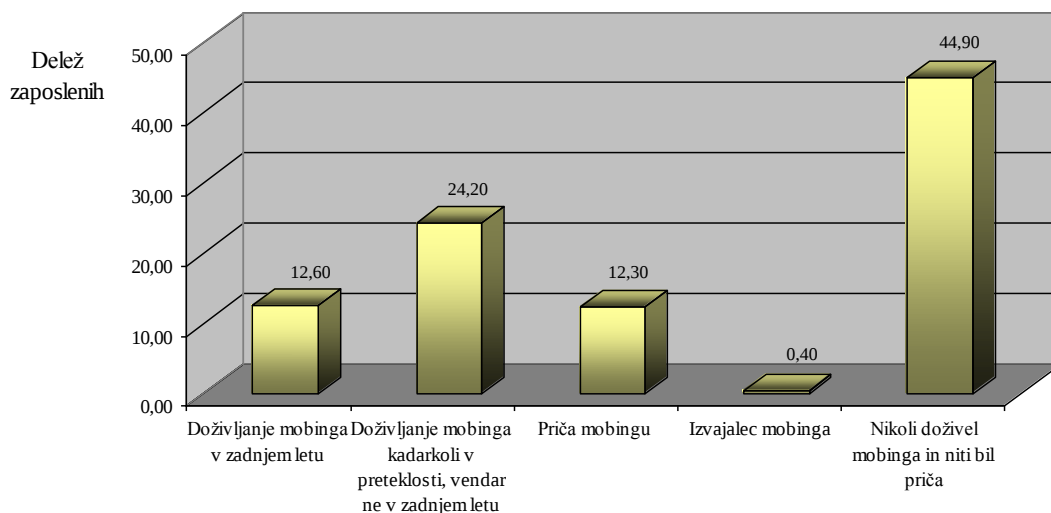
1.2 Razširjenost mobinga

V zadnjem času se mobingu na delovnem mestu posveča vse več pozornosti, pogosto postaja predmet različnih razprav mednarodnih institucij in javnosti, pa tudi raziskave o njegovi razširjenosti so že postale stalnica avtorjev s tega področja. Kljub temu je v veliko državah mobing med zaposlenimi še vedno tabu ali fenomen brez imena, kar otežuje položaj žrtev, da bi o problematiki spregovorile in se nad ravnanjem pritožile (Einarsen, 2005). Obenem se mnogo podjetij še vedno ne zaveda resnosti te problematike in se posledično ne odloči za uvedbo anti-mobing programov (Niedl v Resch & Schubinski, 1996, str. 295).

Ena zgodnejših, večjih in visoko reprezentativnih raziskav je bila opravljena v zgodnjih 90. letih v Skandinaviji. Osnovana na podlagi intervjujev z več kot 2.400 delavci na Švedskem, ki

so predstavljali celotno švedsko populacijo zaposlenih in z izredno visoko stopnjo odzivnosti, 70 %, je Leymannu (1996a, str. 174–175) postregla z zaključkom, da je bilo mobingu v zadnjem letu izpostavljenih 3,5 % zaposlenih. V raziskavi je avtor uporabil strog kriterij, ki predpostavlja, da mora biti posameznik izpostavljen vsaj eni izmed 45 postavk pojavnih oblik mobinga, vključenih v vprašalnik LIPT (Leymann Inventory for Psychological Terrorization), in sicer vsaj enkrat na teden, v minimalnem časovnem razponu šestih mesecev. Kljub razlikam v definiciji in pristopu, sta norveška raziskovalca Einarsen in Skogstad (1996, str. 191–192), prišla do podobnih rezultatov v raziskavi, ki je zajela slabih 8.000 norveških delavcev znotraj različnih združenj in organizacij, od katerih je 1,2 % vprašanih poročalo o tedenski izpostavljenosti mobingu, 3,4 % pa o občasni izpostavljenosti v zadnjih šestih mesecih. Kasnejša, ravno tako visoko reprezentativna raziskava, opravljena v Veliki Britaniji, je postregla z nekoliko višjim odstotkom doživljanja občasnega mobinga. Hoel in Cooper (2000, str. 5) sta namreč prišla do zaključka, da 2,4 % Britancev doživlja psihično nasilje na delovnem mestu večkrat na mesec in kar 8,6 % vsaj občasno. Visok delež mobinga je pokazala tudi ameriška raziskava (glej Sliko 1), toda predvsem zaradi zelo splošno zastavljenega vprašanja zaposlenim o ponavljajočem doživljanju škodljivega vedenja in delovanja s strani sodelavcev, kot so verbalne zlorabe, grožnje, ustrahovanje, poniževanje. V Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) naj bi, po raziskavi, tovrstno nasilje v zadnjem letu izkusilo kar 12,6 % zaposlenih. Če jim prištejemo še zaposlene, ki so kdajkoli v preteklosti doživljali mobing in tiste, ki so mu bili priča, je to skoraj polovica zaposlenih v ZDA oziroma 71,5 milijona delavcev (Namie, 2007, str. 4).

Slika 1: Soočanje z mobingom na delovnem mestu v ZDA (v %)

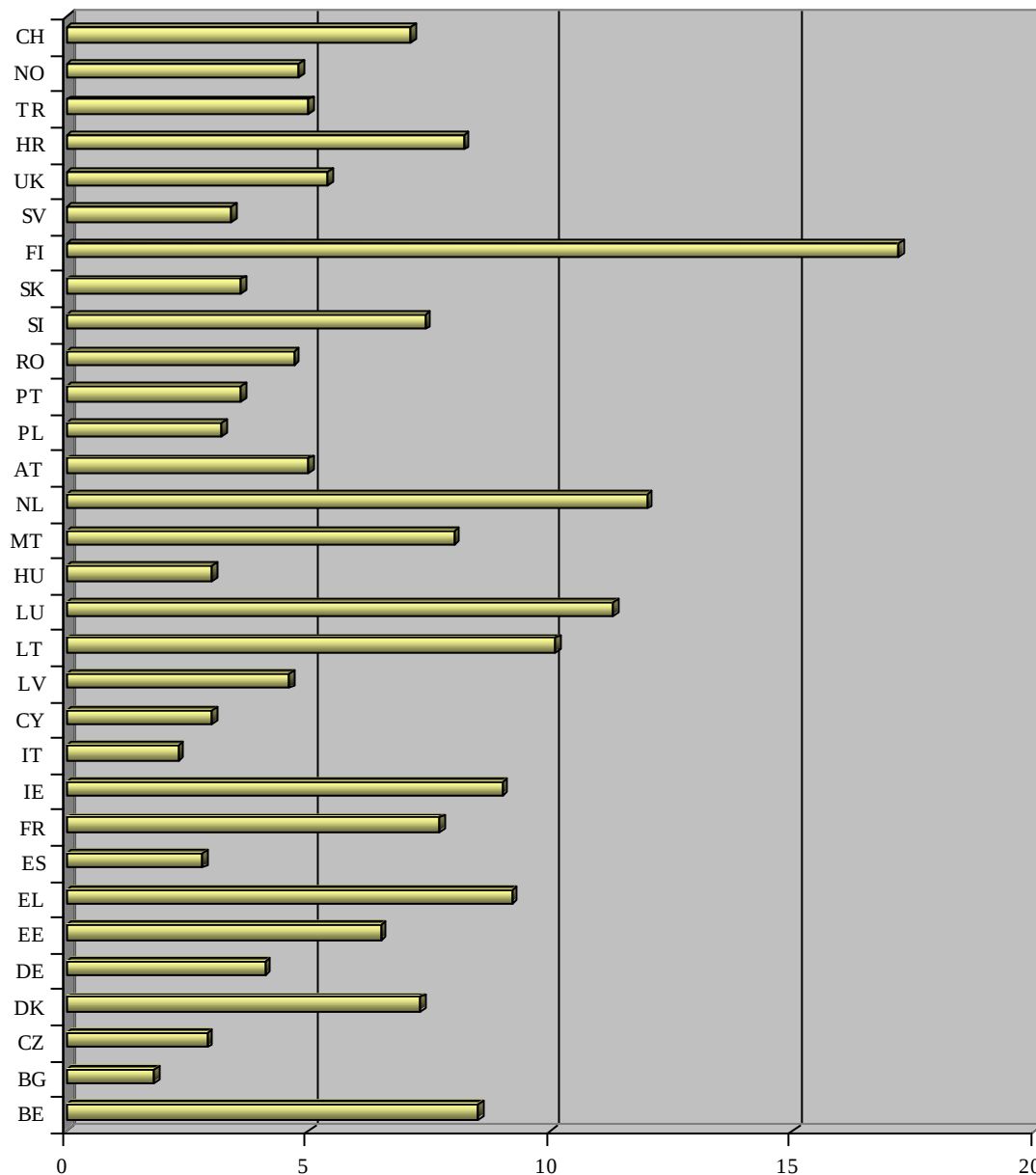


Vir: G. Namie, *U.S. Workplace Bullying Survey, september 2007*, str. 4.

Leta 2005 je bila s strani Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer opravljena Četrta evropska raziskava o delovnih razmerah, ki je med drugim proučevala tudi mobing na delovnem mestu. V raziskavi je sodelovalo 31 evropskih držav, v katerih je bilo opravljenih skoraj 30.000 intervjujev. Rezultati raziskave kažejo (Slika 2), da je mobing prisoten v vseh evropskih državah, in sicer je povprečno 5,1 % evropskih delavcev v 12-

mesečnem obdobju pred raziskavo doživelo to obliko nasilja na delovnem mestu (Parent-Thirion et al., 2007, str. 36). Če rezultate primerjamo z novjšimi podatki Pete evropske raziskave o delovnih razmerah opravljene v letu 2010 (Fifth European Working Conditions Survey, 2010) ugotovimo, da se je stopnja mobinga v večini evropskih držav nekoliko znižala. V povprečju je namreč mobing v zadnjih 12 mesecih pred raziskavo doživelo 4,1 % evropskih delavcev. Nižjo stopnjo mobinga lahko pripišemo vse večji ozaveščenosti o pojavu in sprejemanju preventivnih ukrepov s strani podjetij.

Slika 2: Delež mobinga v posameznih evropskih državah (v %)



Vir: A. Parent-Thirion et al., *Fourth European Working Conditions Survey*, 2007, str. 103.

Kot je razvidno iz slike, se deleži med posameznimi državami precej razlikujejo, tako je zabeležena najvišja stopnja mobinga na Finskem, kjer znaša 17 % in Nizozemskem z 12 %, najredkeje pa se mobing pojavlja med Bolgari in Italijani, približno v višini 2 %. Slovenija

beleži 7,4 % oziroma po podatkih iz leta 2010 (Fifth European Working Conditions Survey, 2010) 4,8 % stopnjo mobinga, kar je nad povprečjem Evropske unije. Pri primerjanju rezultatov pa je potrebno opozoriti, da tako visoke razlike med državami niso le posledica različne pojavnosti mobinga, ampak tudi različne ozaveščenosti, poznavanja in občutljivosti na tovrstne pojave v različnih kulturah (Parent-Thirion et al., 2007, str. 36). Poleg tega lahko iščemo razloge za velika odstopanja med rezultati raziskav še v neobstoju splošno sprejete definicije mobinga, kar otežuje primerjavo razširjenosti proučevanega fenomena med različnimi raziskavami ter različnih kriterijih glede njegove minimalne pogostosti in trajanja, kar rezultira v različnih ocenah deleža viktimizacije. Ob tem nekatere raziskave proučujejo mobing, ki naj bi mu bil posameznik izpostavljen kadarkoli tekom svoje delovne zgodovine, druge pa proučujejo izpostavljenost le temu znotraj določenega časovnega okvirja. Svoj delež doda še različna odzivnost znotraj različnih študij. Toda kljub povedanemu, si lahko ustvarimo vsaj približno sliko o razširjenosti tega pojava.

V Sloveniji smo začeli o mobingu govoriti in ga proučevati šele v zadnjih letih. Žal je pri nas mobing še vedno dokaj nepoznan in neraziskan pojav, veliko ljudi ne pozna pomena te besede, pa tudi enotnega poimenovanja še nimamo. Za žrtve nimamo vzpostavljenega sistema pomoči, podjetja tej problematiki ne namenjajo posebne pozornosti in do spremembe Zakona o delovnih razmerjih leta 2007, skoraj ni bilo zakonodaje, ki bi urejala to področje (Robnik & Milanovič, 2008, str. 16). Klinični inštitut za medicino dela je v leta 2008 na vzorcu 1.366 polnoletnih prebivalcev Slovenije opravil prvo nacionalno raziskavo o mobingu na delovnem mestu (Razširjenost trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji, 2009). Raziskava je pokazala, da je mobing v zadnjih šestih mesecih pred raziskavo občasno doživljalo 10,4 % vprašanih, pogosto, tj. dnevno ali večkrat tedensko, pa 1,5 % anketirancev. Zanimivo, so o skoraj dvakrat večjem deležu mobinga, tj. 18,8 %, od tega 3 % zelo pogostega, poročale priče. Iz tega lahko sklepamo, da je mobing na delovnem mestu bolj razširjen, kot je razvidno iz odgovorov žrtev.

1.3 Vertikalni in horizontalni mobing

Mobing se pojavlja na različnih hierarhičnih ravneh podjetja. Glede na to, kdo je napadalec in kdo žrtev, ločimo horizontalni in vertikalni mobing (Kostelić-Martić, 2007, str. 27).

O **vertikalnem mobingu** govorimo, ko se le-ta izvaja med ljudmi na različnih hierarhičnih položajih v podjetju, in sicer nekateri avtorji ločijo:

- Strateški mobing: je posebna oblika mobinga z vrha navzdol, kjer se nadrejeni oz. uprava dogovori, kako nezaželeno zaposlene čim prej izriniti iz podjetja. Med nezaželeno se običajno uvršča višek delovne sile in tisti zaposleni, ki so nadrejenim zaradi kateregakoli razloga nesimpatični (Kostelić-Martić, 2007, str. 27–28).
- Mobing šefa nad podrejenimi (angl. *bossing*): nadrejeni z agresivnim ter žaljivim vedenjem izvaja mobing nad enim podrejenim (Kostelić-Martić, 2007, str. 28) ali mobira podrejene enega za drugim, dokler ne uniči cele skupine (Brečko, 2006, str. 14).

- Nasilje močnejšega (angl. *bullying*): je skoraj prostaško mobiranje od vrha navzdol (Bakovnik, 2006, str. 4).
- Mobing podrejenega nad šefom (angl. *staffing*): je izvajanje mobinga nad nadrejenimi s stani podrejenih (Bakovnik, 2006, str. 4), kjer skupina zaposlenih mobira običajno enega nadrejenega (Kostelić-Martić, 2007, str. 27). Najpogostejše se pojavlja v primerih, ko se zaposleni želijo iznebiti šefa (Bakovnik, 2006, str. 4). Zapf, Einarsen, Hoel in Vartia (2003, str. 117) poudarjajo, da se na ta način zaposlenim le redko uspe znebiti nadrejenega, saj ima navadno ta podporo v svojih krogih. Najverjetnejše žrtve mobinga so zato predvsem »osamljeni« nadrejeni, ki ne morejo pričakovati pomoči ter zaščite pri kolegih na isti ravni in višjemu managementu.

Za **horizontalni mobing** uporablja stroka kar izraz mobing. Izvaja se med zaposlenimi na isti stopnji hierarhične lestvice, kjer ločimo tri podvrste mobinga (Tkalec, 2006, str. 9):

- posameznik proti posamezniku,
- skupina proti skupini,
- skupina proti posamezniku.

Po raziskavah opravljenih v različnih državah se mora povprečno 43 % žrtev spopadati z 2 do 4 napadalci, ena tretjina žrtev z enim napadalcem, ostalih 24 % pa mobira večja skupina sodelavcev (Zapf et al., 2003, str. 114). Toda po mnenju Tkalčeve (2001, str. 918) se počutijo napadeni enako izpostavljeni, kadar je napadalec več, kakor kadar je en sam, saj si tudi v slednjem primeru ostali sodelavci in nadrejeni velikokrat zatiskajo oči in dogajanje ignorirajo.

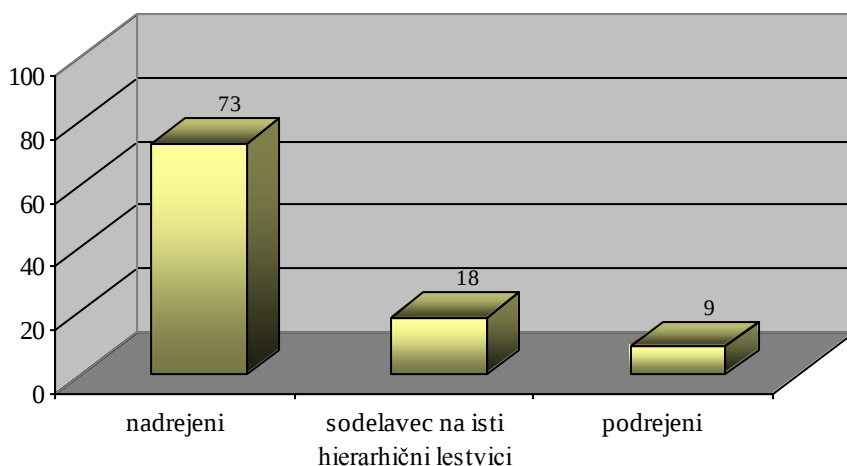
Kostelić-Martićeva (2007, str. 28) pravi, da pri horizontalnem mobingu pogosto zasledimo primere, ko se zaposleni skuša, zaradi zavisti ali občutka ogroženosti, znebiti sodelavca, ki mu je, glede na položaj v podjetju, enakopraven. Napadalec meni, da ga sodelavec, ki je najverjetneje uspešnejši od njega, poklicno ovira in ogroža razvoj njegove kariere v podjetju, zato ga šikanira. So pa tudi primeri, razlaga Kostelić-Martićeva (prav tam), ko skupina zaposlenih izbere enega med seboj za »žrtevno jagnje«, ki postane kriv za vse probleme in napetosti v skupini ter s tem tarča preganjanja oziroma mobinga. Ta pregon se navzven kaže kot jeza in nezadovoljstvo zaradi nerazrešenih zadev ali neučinkovitosti pri doseganju nekega skupnega cilja, v resnici pa so dejanski vzrok čustva tekmovalnosti, ljubosumje, zavist, užaljenost, sovraštvo, maščevalnost in strah vseh, ki sodelujejo pri tem (Arnšek, b.l., str. 3).

Večji delež mobinga na horizontalni kot na vertikalni ravni zasledimo v Španiji, na Portugalskem, Finskem in Švedskem (Carnero, Mrtinez & Sanchez-Mangas, 2006, str. 8–9; Zapf et al., 2003, str. 116). Leymannove raziskave iz Švedske tako kažejo, da so izvajalci mobinga v 44 % primerov sodelavci, 37 % nadrejeni, sledijo podrejeni in sodelavci skupaj v 10 %, najmanj 9 % primerov pripada podrejenim (Tkalec, 2006, str. 9). Toda praktiki, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju mobinga ocenjujejo, da je delež mobinga s strani nadrejenih precej višji. Nadrejeni se namreč pogosto poslužujejo mobinga (tudi z njegovim

toleriranjem) kot sredstva za zmanjševanje števila zaposlenih, tako prizadeti zaradi nevzdržnih razmer na delovnem mestu sami zapustijo podjetje (Tkalec, 2006, str. 9).

Višji odstotek mobinga od zgoraj navzdol, glede na horizontalni mobing, je zabeležila slovenska nacionalna raziskava, in sicer so nadrejeni izvajali mobing v 81 % primerov, sodelavci v 33 % in podrejeni v 14,9 % (Razširjenost trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji, 2009). Prav tako višji delež vertikalnega mobinga potrjujejo nekatere raziskave v Avstriji, Nemčiji, Italiji, Švici, Veliki Britaniji, ZDA, na Irskem (Hoel & Cooper, 2000, str. 8; Namie, 2007, str. 10; Zapf et al., 2003, str. 116). V ZDA na primer (glej Sliko 3) kažejo statistike na 73 % delež izvajanja mobinga s strani nadrejenih, v obratni smeri se izvaja le v 9 %, na isti hierarhični ravni pa v 18 % (Namie, 2007, str. 10).

Slika 3: Izvajalci mobinga v ZDA (v %)

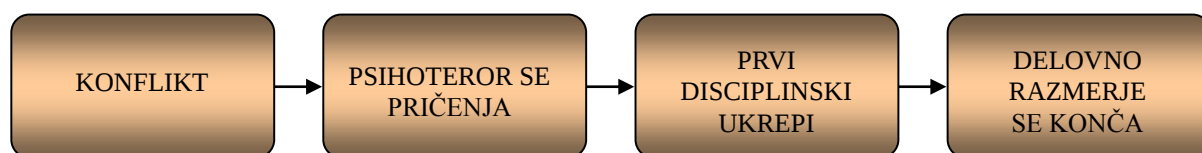


Vir: G. Namie, *U.S. Workplace Bullying Survey, september 2007*, str. 10.

1.4 Faze mobinga

Mobing največkrat poteka po določenem vrstnem redu. Leymann (1996a, str. 171–172) je dogajanje v procesu mobinga razdelil v štiri faze (Slika 4). Za vsako so značilne različne pojavne oblike mobinga, precej specifične pa so tudi posledice za žrtev, ki so čedalje hujše, čim dlje traja trpinčenje in čim bolj intenzivno je.

Slika 4: Faze mobinga



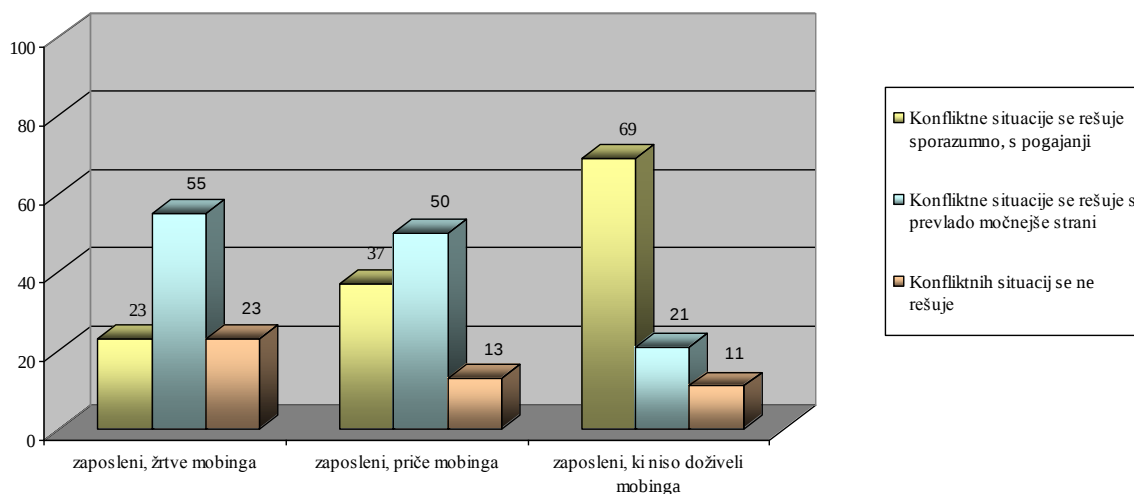
1. faza – Konflikt. Prva faza v procesu mobinga je skoraj vedno konflikt, ki je v družbi, kjer sta prisotni vsaj dve osebi, neizogiben (Lipičnik, 1998, str. 263). Razlogi za njegov nastanek

so različni: nestrinjanje z delovnim postopkom, slabo medsebojno poznavanje, prihod novega sodelavca ali nadrejenega, razlike v značaju, nesporazum, zavist, napačna pričakovanja zaposlenega itd. (Bultena, 2008, str. 657; Robnik, 2008, str. 13). V literaturi zasledimo različne definicije konflikta, med drugim tudi to, da je konflikt posebna oblika delovanja med subjekti družabnega življenja, kjer je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin. Tako želi ena stran omejiti, oškodovati ali onemogočiti uresničitev ciljev druge strani (Možina, 1971, str. 233). Posledica doživljanja konflikta je občutek razdiralnosti, zato pri ljudeh ni zaželen in se ga raje izogibajo.

Ni pa nujno, da se mobing začne vedno s konfliktom. Včasih se zgodi, da žrtev ni vpletena v konflikt, ampak se po naključju znajde v položaju, v katerem storilec izživlja svojo agresijo in s tem postane »grešni kozel« (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2002).

Konflikt sam po sebi še ni mobing, lahko pa se v njega razvije (Leymann, 1996a, str. 171). Konflikt se lahko reši, tako da strani najdejo vsem sprejemljivo rešitev, če pa konec konflikta predstavlja prevlada ene izmed vpletenih strani, se poveča možnost za nastanek trpinčenja (Tkalec, 2001, str. 910). Rezultati raziskave, opravljene na Finskem (Vartia, 1996, str. 208), prikazani na Sliki 5, kažejo, da se na delovnih mestih, kjer je mobing med zaposlenimi pogostejši, konflikti največkrat končajo s prevlado močnejše strani nad šibkejšo, medtem ko se na delovnih mestih, kjer mobinga ni, konfliktne situacije običajno rešujejo na sporazumen način. Več kot polovica zaposlenih, ki je doživljalo ali bilo priča mobingu poroča, da se konflikti v njihovem podjetju največkrat »zaključijo« z zmago močnejšega, manj kot tretjina jih pravi, da se konflikti rešujejo sporazumno. Drugače pa je na delovnih mestih, kjer zaposleni mobinga niso ne doživeli ne mu bili priča. Tam se problemi najpogosteje rešujejo s pogovori in iskanjem skupne, vsem sprejemljive rešitve.

Slika 5: Način spopadanja s konfliktnimi situacijami v povezanosti z mobingom na delovnem mestu, na Finskem (v %)



Vir: M. Vartia, *The sources of Bullying – Psychological Work Environment and Organizational Climate*, 1996, str. 208.

Lipičnik poudarja, da dokazano ravnaajo pametneje tisti, ki se konfliktom ne izogibajo, temveč jih skušajo konstruktivno reševati (Lipičnik, 1998, str. 263). Konflikti so v bistvu koristni, saj vzpodbujajo kreativnost, dajejo impulze za spremembe ter predstavljajo temelj demokratičnega napredka. Z njihovim nereševanjem pa se le-ti samo še zaostrujejo, sovražnost do žrtve s strani storilca se iz dneva v dan veča, začetni, majhni, nerešeni konflikti se stopnjujejo v vedno večje, brezizhodne konfliktne situacije, ki privedejo do mobinga. Žrtev se lahko že v tej fazi srečuje s prvimi težavami oziroma psihosomatskimi motnjami, ki se kažejo na njenem zdravju. Pojavi se razdražljivost, potrtnost, nejevoljnost, izčrpanost, občasna slabost, glavoboli, motnje spanja, želodčne in žolčne težave, napadi znojenja, težave s krvnim obtokom, pospešeno bitje srca ipd. (Resh v Tkalec, 2001, str. 911).

Ključno vlogo pri tem, ali se bo konflikt razvil v trpinčenje ali ne, pravi Davenport (2002, str. 38), imajo nadrejene osebe. To je razlog, da morajo biti ustrezno usposobljene za vodenje ljudi ter konstruktivno reševanje konfliktov.

2. faza – Psihoteror se pričenja. V drugi fazi se konflikt, ki ni bil razrešen, potisne v ozadje, tarča napadov postane osebnost žrtve. Napadi postajajo vse pogostejši in intenzivnejši, komunikacija je prekinjena, delovni stiki se slabšajo, govorice se širijo. Zaznati je strašljive spremembe. Iz priljubljenega, spoštovanega sodelavca se posameznik, v očeh drugih, prelevi v izobčenca, s katerim nihče noče imeti opravka. Nekateri sodelavci postanejo neprijazni, muhasti, nezaupljivi, celo agresivni, drugi pa potihoma trpijo in delujejo potlačeno. Mobirani ne more več vzpostaviti normalnih odnosov v svojem delovnem okolju, vse bolj izgublja občutek varnosti, nastale okoliščine vplivajo neugodno tudi na njegovo delo. Zaradi motenih odnosov in njemu nenaklonjenemu delovnem okolju, še dodatno izgublja zmožnost koncentracije, napake pri opravljanju dela so vse večje in pogostejše. Po nekaj mesecih postanejo v prvi fazi zaznane psihosomatske motnje čedalje močnejše, pojavijo se dodatne psihične težave, imenovane posttraumatski stres (Tkalec, 2001, str. 911).

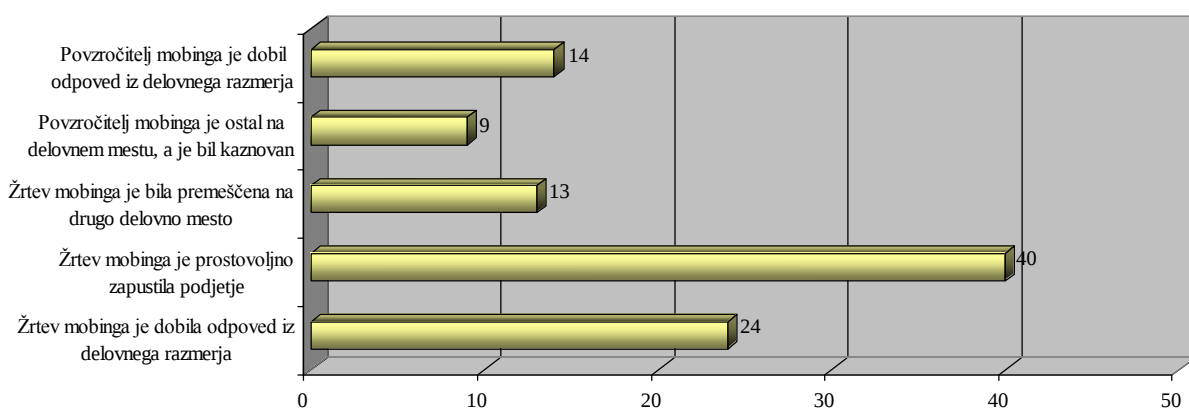
3. faza – Prvi disciplinski ukrepi. V tretji fazi se običajno v dogajanje vključi management (Bultena & Whatcott, 2008, str. 657). Mobirani posameznik se, zaradi dogajanja v prvih dveh fazah, zateka v bolniško odsotnost, medtem ko začne management, zaradi vedno daljših odsotnosti in neproduktivnosti zaposlenega, posegati po prvih disciplinskih ukrepih, kot so opomin, znižanje plače, premestitev itd. (Tkalec, 2001, str. 911). Management si pogosto, na podlagi govoric in predsodkov, ki so se izoblikovali že v prejšnjih fazah in bremenijo žrtev, oblikuje svoje mišljenje o nastali situaciji. Razloge za nastale težave, namesto v delovnem okolju, največkrat išče v žrtvi sami in njenih osebnostnih lastnostih. Zaradi številnih disciplinskih in drugih ukrepov postane primer javen, vsi smatrajo, da je z žrtvijo nekaj narobe, slab ugled jo spremlja povsod (Leymann, 1996a, str. 171).

4. faza – Delovno razmerje se konča. Primeri mobinga, ki dosežejo četrto fazo, se skoraj vedno končajo z prekinitvijo delovnega razmerja (Leymann, 1996a, str. 172). Pobudnik tega je lahko sam mobirani, ki pritiska ne zdrži več ali pa management, ki konča delovno razmerje na

podlagi določenih izgovorov o neuspešnosti delavca. Delavec običajno proti temu niti ne protestira, pod pritiskom celo privoli v sporazumno prekinitev delovnega razmerja (Tkalec, 2001, str. 912).

Rezultati ameriške raziskave (Namie, 2007, str. 16), prikazani na Sliki 6, poročajo o vzrokih, zaradi katerih se je mobing na delovnem mestu končal. V 77 % primerov je mobing prenehal, ker je žrtev zapustila delovno mesto. Od tega jih je največ prostovoljno zapustilo podjetje, precej jih je dobilo odpoved iz delovnega razmerja, ostale pa so bile premeščene na drugo delovno mesto. Po drugi strani se je mobing končal kot posledica sankcioniranja povzročitelja ali prekinitve delovnega razmerja z njim le v 23 % primerov.

Slika 6: Vzroki za prenehanje mobinga na delovnem mestu v ZDA (v %)



Vir: G. Namie, U.S. Workplace Bullying Survey, september 2007, str. 16.

Veliko žrtev mobinga po prekinitvi delovnega razmerja trpi za tako močnimi psihosomatskimi obolenji, da so popolnoma nesposobne za nadaljnje delo (Leymann, 1996a, str. 172). Ponovni vstop na trg dela je za mnoge malo verjeten, saj na novem delovnem mestu ne bi bile dorasle pritiskom, ki so sicer običajni, poleg tega je okrnjen tudi njihov ugled. To je razlog, da se največkrat invalidsko upokojijo (Tkalec, 2001, str. 912).

1.5 Pojavne oblike mobinga

Mober lahko izvaja nad žrtvijo različna dejanja, vedno pa z namenom onesposobiti, uničiti jo. Leymann (1996a, str. 170) je v svojih raziskavah naletel na 45 takih dejanj oziroma oblik v katerih se mobing pojavlja, kar še danes olajšuje njegovo prepoznavanje ter posledično tudi dokazovanje in preprečevanje. Pojavne oblike mobinga je kategoriziral v pet skupin (Tabela 1): napadi na možnost komuniciranja, napadi na socialne stike, napadi na socialni ugled, napadi na kakovost delovne in življenjske situacije ter napadi na zdravje (Leymann, 1996a, str. 170; Tkalec, 2001, str. 909–910).

Tabela 1: Pojavne oblike mobinga

Skupina	Pojavne oblike
1. napadi na možnost komuniciranja	- omejevanje možnosti komuniciranja s strani managementa - večkratno prekinjanje govora in jemanje besed - onemogočanje izražanja svojega mnenja - kričanje, glasno zmerjanje, loputanje z vrati - konstantno kritiziranje dela - konstantno kritiziranje osebnega življenja - nadlegovanje po telefonu ali elektronski pošti - verbalne grožnje in pritiski - pisne grožnje - očitno izmikanje neposrednih kontaktom, odklonilne geste oz. pogledi - dajanje nejasnih pripomb
2. napadi na socialne stike	- nenadoma se s prizadetim nihče ne pogovarja več - ignoriranje, ko žrtev koga ogovori - osamitev, premestitev v slab delovni prostor daleč od sodelavcev - sodelavcem je prepovedano nagovarjati žrtev - splošna ignoranca zaposlenih v podjetju
3. napadi na socialni ugled	- obrekovanje - širjenje lažnih govoric - posmehovanje posameznika - namigovanje na psihične težave posameznika - siljenje žrtve k psihiatričnemu pregledu - norčevanje iz telesnih hib - imitiranje načina hoje, glasu ali gest, z namenom osmešiti žrtev - napadanje političnega ali verskega prepričanja - norčevanje iz zasebnega življenja - norčevanje iz narodne pripadnosti - siljenje k opravljanju poniževalnih nalog, ki negativno vplivajo na samozavest - ocenjevanje delovnega prispevka žrtve na nepravičen, žaljiv način - dvomi v poslovne odločitve žrtve - naslavljanje žrtve z žaljivkami in drugimi neprimernimi izrazi - namigovanje na spolnost in poskusi spolnega zbliževanja
4. napadi na kakovost delovne in življenjske situacije	- posameznik ne dobiva novih delovnih nalog - odvzem vseh zadolžitev, tudi delovnih pripomočkov, žrtev tako ostane brez dela - dodeljevanje nesmiselnih, nepomembnih delovnih nalog - dodeljevanje nalog globoko pod nivojem sposobnosti - spreminjanje in stalno dodeljevanje novih nalog (pogosteje kot

	ostalim sodelavcem) - dodeljevanje ponižujočih nalog - dodeljevanje nalog daleč nad nivojem usposobljenosti, z namenom diskreditacije
5. napadi na zdravje	- dodeljevanje zdravju škodljivih nalog - fizično nasilje - uporaba lažnega fizičnega nasilja, z namenom ustrahovanja in »discipliniranja« - fizično zlorabljanje - namerno povzročanje škode in stroškov posamezniku - namerno povzročanje psihične škode doma ali na delovnem mestu - spolni napadi

Vir: H. Leymann, *The mobbing encyclopedia*, 1996b; L. Tkalec, *Šikaniranje*, 2001, str. 909–910.

Z razvojem in razmahom računalniške ter informacijske tehnologije se je začela pojavljati tudi nova oblika psihičnega nasilja, t. i. e-mobing. Informacijska tehnologija in medmrežje namreč omogočata pogostokrat enostavnejše in dostopnejše oblike mobinga, kot je elektronsko nadziranje, vdiranje v računalnike in dokumente zaposlenih, spremljanje programov, ki jih uporabljajo zaposleni, branje in omejevanje elektronske pošte, omejevanje spletnih vsebin, okuženje datotek, spreminjanje vstopnih šifer, kopiranje datotek itd. (Bilban, b.l.).

1.6 Načini ukrepanja posameznika ob pojavu mobinga

Strokovnjaki (Resh v Tkalec, 2006, str. 10) priporočajo, da posameznik že v zgodnji fazi mobinga dokumentira doživeta dejanja, in sicer v obliki dnevnika, v katerega si zapisuje odgovore na vprašanja: kdaj, kdo, kje, kaj, katere priče so bile prisotne in kakšno reakcijo (psihično in fizično) je dogodek pri njem povzročil. Dnevnik pomaga ugotoviti ali je res prišlo do mobinga, na kakšen način se je izvajal, kako pogosto ipd., kasneje pa služi kot dokazno gradivo pri njegovem reševanju, bodisi na ravni podjetja ali na sodišču (Brečko, 2009, str. 30).

Brečkova (2009, str. 30) pravi, da so tarče mobinga pogosto psihično šibkejšje osebe, ki si, ko se znajdejo sredi konflikta, krivdo za nastalo situacijo pripisujejo sebi, dvomiti začnejo v svoje sposobnosti in kaj hitro izgubijo samozavestno držo ter zdrsnejo v vlogo žrtve. Zato med prve osebne ukrepe in obrambno strategijo zoper mobing, uvršča okrepitev samozavesti. Poleg tega je za žrtev dobro, da si znotraj podjetja čim prej najde zaupnika, ki jo informira o celotnem dogajanju in je lahko obenem svetovalec, kot tudi pomembna priča (Tkalec, 2006, str. 10).

Ukrepi, ki jih lahko uporabi žrtev mobinga so naslednji:

- **Neposredni nagovor storilca:** Posameznik, ki meni, da je napaden se najprej pogovori s storilcem mobing dejanj in na ta način poskuša rešiti neprijetno situacijo. Ker proces

mobinga vedno izvira iz nerešenega konflikta, je potrebno po mnenju Tkalčeve (2006, str. 10) v osebnem pogovoru s storilcem poimenovati konflikt, priznati obojestranske interese v konfliktu in razmisliti o rešitvah. Kot navaja Brečkova (2009, str. 30) se storilec, ki običajno želi žrtve po neposrednem pogovoru ne pričakuje, pogosto le-te zбоji in preneha z izvajanjem psihičnega pritiska.

- **Vključitev nadrejenega:** V kolikor neposredni nagovor storilca ne zaleže, je smiselno, da se žrtev mobinga usmeri na nadrejenega. Če se konflikt še ni razvil v mobing, naj to obvestilo nadrejenemu ne bo pritožba čez storilca, ampak sprva le informiranje o nevšečnostih v delovni skupini, v katere se slednji lahko vključi kot nevtralni posrednik. V primeru, da napade izvaja nadrejeni, se lahko žrtev obrne na temu nadrejenega ali na kadrovsko službo (Tkalec, 2006, str. 10).
- **Vključitev kadrovske službe, svetovalca:** Žrtev mobing dejanj lahko poišče pomoč tudi pri osebi ali organu znotraj podjetja (kadrovska služba, svet delavcev, socialna služba itd.), ki je usposobljen za svetovanje, nudenje pomoči, informiranje o postopkih reševanja problema, zbiranje pritožb itd. (Tkalec, 2006, str. 10). Zaradi možnosti, da je žrtev več, je pomembno, da se o zadevi spregovori.
- **Zaupati se sodelavcu, prijatelju, sorodniku:** V težkih primerih je dobrodošlo, če se žrtev nekomu zaupa. Pri iskanju zaupnika med sodelavci, je pomembno, da je to oseba, na katero se žrtev lahko zanesa in jo dobro pozna, saj je z napačno izbiro lahko povzročena škoda še večja (Hubert, 2003, str. 306). Zaveznik, ki ga poišče žrtev, lahko postane vir informacij o govoricah ali dogajanjih v podjetju, ki jih slednja ne opazi, hkrati pa je tudi priča celotnega procesa.
- **Pravno posvetovanje:** Posameznik se lahko posvetuje s pravno službo v podjetju ali zunaj nje, saj so odvetniki že specializirani za to obliko nasilja. Poleg te nudijo v Sloveniji nekatere nevladne organizacije za take primere brezplačno pravno pomoč (Brečko, 2009, str. 30). Pravne možnosti so po mnenju Tkalčeve (2006, str. 10) bolj skope, pogosto so omejene le na postopke zoper nepravilno odpoved pogodbe o zaposlitvi ali posamična mobing dejanja. Poleg tega je v primerih, ko sodišče presodi, da je bila pogodba o zaposlitvi prekinjena neupravičeno, odnos med delodajalcem in zaposlenim tako skrhan, da je nadaljevanje delovnega razmerja nemogoče. Žrtev ne doživi moralnega zadoščenja in sodeluje le v pogajanju za višino odškodnine. Zaposlenim, ki so se sami odločili prekiniti delovno razmerje, lahko pravni strokovnjaki pomagajo pri dokazovanju škodnih posledic, ki jim jih je zadal mobing.
- **Sprožitev formalnega postopka znotraj podjetja:** Če ima podjetje sprejete ukrepe zoper mobing na delovnem mestu, je potrebno najprej preveriti, kakšen je postopek pritožbe, se pravi kdo lahko poda prijavo, komu, v kakšnem roku, obliki, kaj mora prijava vsebovati, kdo jo bo obravnaval itd. (Robnik & Milanovič, 2008, str. 42).
- **Prijava Inšpektoratu RS za delo:** Le-ta izvaja nadzor nad določbami Zakona o delovnih razmerjih, ki prepoveduje trpinčenje na delovnem mestu ter hkrati zahteva, da delodajalci sprejmejo ustrezne ukrepe za zaščito zaposlenih (Robnik & Milanovič, 2008, str. 42). V primeru, da predstojnik ukrepa neprimerno ali sploh ne ukrepa, je to pravi naslov za prijavo kršitve.

- **Zdravstvena pomoč:** Posameznik lahko poišče zdravniško pomoč, se obrne na psihoterapevta, ki mu pomaga pri krepitvi samozavesti in pozitivnega razmišljanja (Brečko, 2009, str. 30). Priporočljivo je, da se posledice, ki jih doživlja, beležijo v zdravstveni kartoteki, saj lahko kasneje, v primeru sprožitve formalnega postopka zoper storilca, služijo kot dokaz (Robnik & Milanovič, 2008, str. 44).

2 VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA

Za obvladovanje mobinga v podjetju, je pomembno razumevanje vzrokov, ki botrujejo njegovemu nastanku. Mobing le redko nastane zaradi enega vzroka, običajno je odvisen od mobiranih, moberjev, managementa, podjetja in celo gospodarskih ciklov (Zapf, 1999, str. 72). Vzroke lahko iščemo v različnih dejavnikih, ki izhajajo iz področij, kot so splošna kultura v organizaciji, negotovost glede delovnega mesta, nesoglasja in nerazumevanje na vertikalni in horizontalni ravni hierarhične strukture, nejasne pristojnosti, visoke zahteve na delovnem mestu, sistem napredovanja, stresna narava dela itd. (Cvetko, 2003, str. 895). Poleg tega lahko izhajajo vzroki tudi iz individualistično naravnane sistema vrednot. Odraslega tega so nezdrave ambicije posameznikov, ki izvajajo teror v borbi za boljši položaj v podjetju ali zaradi potrebe po »črni ovci«, ki je vedno kriva za neuspehe podjetja (Brečko, 2009, str. 29). Ker je avtoritativni način vodenja podjetij in organizacij še vedno zelo cenjen, pa je mobing pogostokrat vključen že v sam sistem vodenja le-teh (Einarsen, 2005).

Analize številnih študij primerov so že pred leti pokazale, da je glavni razlog za pojav mobinga izjemno slabo organizirano delo in nezainteresiran management (Leymann, 1996a, str. 177). Nasprotno pa so nekateri posamezniki še danes prepričani, da je mobing predvsem problem posameznika in niso pripravljeni videti pomembne vloge managementa pri njegovem pravočasnem ugotavljanju in preprečevanju (Brečko, 2009, str. 29). Mobing je mogoč predvsem zato, ker ga delovno okolje dopušča, management ignorira ali celo podpira (Einarsen, 2005), sodelavci pa ostajajo zgolj pasivni gledalci.

Vzroke lahko grupiramo v štiri večje skupine: organizacija dela, način vodenja, demografske značilnosti in socialni položaj mobiranih ter moralni nivo posameznikov.

2.1 Organizacija dela

Do konfliktov v podjetju, ki se lahko razvijejo v mobing, prihaja pogosto zaradi pomanjkljive organizacije delovnega procesa (Tkalec, 2006, str. 9). Nezadovoljstvo in frustracija ob obstoječi organizaciji dela ter strukturi delovnih mest namreč predstavlja sprožilni dejavnik šikaniranja, ki ga najverjetneje doživljajo tisti, ki svoje delo opravljajo slabše ali celo tisti, ki ga opravljajo boljše.

Te pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa so lahko (Cassitto, Fattorini, Gilioli, Rengo & Gornik, 2003, str. 23–24; Salin, 2003, str. 1222; Resh v Tkalec, 2001, str. 917):

- premalo zaposlenih,
- časovna stiska,
- slabe možnosti komuniciranja,
- visoka odgovornost, a nizka možnost odločanja,
- podcenjevanje sposobnosti zaposlenih,
- podcenjevanje dela zaposlenih,
- nejasna pričakovanja,
- zunanji pritiski,
- nejasna, nasprotujoča si navodila ali navodil sploh ni,
- nepravičen sistem nagrajevanja,
- slabe delovne razmere itd.

Raziskave opravljene v Veliki Britaniji (Hoel & Cooper, 2000, str. 15) so tako potrdile povezavo med dogajanjem povezanimi z organizacijskimi spremembami, predvsem zamenjavo managementa, zmanjševanjem sredstev, pomembnimi notranjimi spremembami ter izpostavljenostjo mobingu na delovnem mestu. Podobno so močan vpliv tehnoloških sprememb in zamenjave managementa na višjo stopnjo mobinga v podjetjih pokazale raziskave na Irskem (Di Martino, Hoel & Cooper, 2003, str. 20).

2.2 Načini vodenja

Način vodenja je eden od zelo pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na pojav mobinga. Mobing je, po mnenju Mlinaričeve (2006, str. 18), največkrat prav izraz slabosti managementa, ki se boji konfliktov, saj jih ni sposoben reševati, zato mobing ignorira ali ga celo podpira. Veliko je primerov, ko se žrtev mobinga poizkuša z nadrejenim pogovoriti o dogajanju na delovnem mestu, a je ta ni pripravljen poslušati. Ker se s problemom ne zna spopasti ali si za to ne vzame časa, jo po mesecih pritoževanja napoti k osebi, ki jo mobira. Žrtev se tako znajde v začaranem krogu. Po drugi strani pa se managerji pogosto poslužujejo mobinga kot sredstva za zmanjševanje števila zaposlenih, tako da ga izvajajo ali tolerirajo. Tako prizadeti zaradi nevdržnih razmer na delovnem mestu sam zapusti podjetje. Nadrejeni se na ta način izognejo plačevanju odpravnin in s tem zmanjšajo stroške podjetja (Tkalec, 2006, str. 9).

Zaposleni imajo več možnosti, da postanejo žrtve mobinga tudi, ko razkrijejo kakšno neetično ravnanje, kot je ogrožanje zaposlenih, strank, okolja ali ko razkrijejo škodljive posle v podjetju. Ker se management velikokrat boji za ugled podjetja bolj kot za posledice, ki jih tako ravnanje prinaša, stori vse, da zadevo pomete pod preprogo. Zaposlenega utiša ali mu pogosto pripiše krivdo za nastalo situacijo (Davenport et al., 2005, str. 68).

Mobing se največkrat pojavlja v podjetjih, kjer prevladujeta dva skrajna stila vodenja, to sta avtorsko in »laissez faire« vodenje (Di Martino et al., 2003, str. 19). Za avtorsko vodenje je značilno, da vodja odloča o vsem sam, ima prvo in zadnjo besedo, je oblasten, zahteva pokorščino, komunicira le navzdol in od vsake akcije pričakuje rezultate (Dimovski & Penger,

2008, str. 123). Po izsledkih nekaterih raziskav, je veliko žrtev mobinga poročalo, da so delale prav v podjetjih pod takim vodstvom (Di Martino et al., 2003, str. 19). Po drugi strani je »laissez faire« oz. šibki, liberalni način vodenja pravo nasprotje, saj se vodja izogiba kakršnikoli odgovornosti. Ta način vodenja se lahko pri zaposlenih razume kot »nevedenje«, kar lahko privede do prevzema oblasti s strani sodelavcev, najverjetneje tistih, ki so v delovnem okolju glasnejši in z večjo željo po nadvladi. V boju za oblast se posledično lahko razvije mobing. Liberalni vodje le redkokdaj posežejo v proces mobinga, z namenom preprečiti ali rešiti ga, s čimer puščajo izvajalcem mobinga proste roke (Salin, 2003, str. 1220).

2.3 Demografske značilnosti in socialni položaj mobiranih

Posameznik, ki se po zunanosti, vedenju ali prepričanju razlikuje od večine ljudi, je mobingu izpostavljen z večjo verjetnostjo kot ostali zaposleni. Veliko ljudi se običajno že v osnovi boji drugačnosti. Biti drugačen je še najtežje v organizacijskih kulturah, kjer zaposleni delujejo na način »nisi mi podoben, ne oblačiš se kot jaz in ne razmišljaš kot jaz, zato te nočem spoznati in niti razumeti« (Shallcross, 2003). Tako se zgodi, da postane zaposleni žrtev mobinga samo zaradi socialnega položaja, kulturne, politične, verske pripadnosti, barve kože, las ali osebnostne značilnosti, ki odstopa od povprečja, za kar pa ne gre kriviti njega samega (Tkalec, 2001, str. 918). Ista oseba je lahko v drugem okolju popolnoma sprejeta in priljubljena.

Enako je v primeru manjšinske spolne pripadnosti. Ženske so v delovnih okoljih s prevladujočo moško sistematizacijo delovnih mest bolj izpostavljene mobingu kot moški, in obratno, moški poročajo o šikaniranju v okoljih s prevladujočo žensko strukturo zaposlenih (Shallcross, 2003). Tako so bili, v eni izmed raziskav vzgojitelji v otroškem vrtcu, ki so bili v manjšini, pogostejše žrtve mobinga, kot vzgojiteljice (Zapf & Einarsen, 2005, str. 174).

Mobing prizadene pogostejše socialno šibkejšje ljudi, kot so matere samohranilke ali invalidi. Po Leymannovi raziskavi na Švedskem (Zapf & Einarsen, 2005, str. 174) je bilo v podjetju, ki zaposluje tudi invalide, med mobiranimi 21,6 % invalidov in le 4 % »normalnih« zaposlenih.

2.4 Moralni nivo posameznikov

Napadalec se poslužuje mobinga zaradi različnih motivov. Ni nujno, da gre za zlobno osebo, običajno izvaja mobing, ker ne razmišlja o posledicah svojih dejanj. Za mobiranje se pogosto odloči zaradi naslednjih razlogov (Brečko, 2006, str. 16; Tkalec, 2006, str. 10):

- sproščanja agresije, ki nastane kot posledica napetosti na delovnem mestu ali v zasebnem življenju (na primer trajna prezaposlenost, zastarela delovna oprema, trajno nestrinjanje z odločitvami nadrejenih itd.),
- okrepitve občutka povezanosti znotraj skupine (»Vsi proti enemu«, »Skupaj smo močnejši«),
- uveljavljanja moči (predvsem nadrejeni),

- znižanja stroškov (načrtno mobiranje z namenom izriniti zaposlenega iz podjetja, da bi se izognili plačilu odpravnine),
- nezadovoljstva na delovnem mestu, strahu pred izgubo zaposlitve ali nenapredovanjem, pri čemer smatra, da ga žrtev ogroža.

V proces mobinga je poleg moberja vključenih še veliko ostalih ljudi, ki to nasilje omogočajo. To so osebe, ki zaradi nepremišljenosti in malomarnosti sodelujejo pri mobiranju ali ga le opazujejo in tolerirajo, ne da bi posredovale. Mobing je namreč mogoč predvsem zato, ker ga delovno okolje dopušča, management ignorira ali ga celo podpira (Einarsen, 2005), sodelavci pa, zaradi pomanjkanja poguma in strahu, da bodo tudi sami postali njegove tarče, ne želijo posegati v dogajanja in ostajajo zgolj pasivni gledalci.

Ali se bo mobing razvil, je odvisno od moralne ravni posameznika in celotnega podjetja. V vsakem podjetju obstaja določena meja tolerance, do katere so neka dejanja še sprejemljiva. Kako visoka je ta meja je odvisno od delovne skupine in stopnje sprejemanja drugačnosti. Vsak posameznik mora za izboljšanje moralnega standarda na delovnem mestu kontrolirati svoje obnašanje, management podjetja pa je odgovoren, da vsako nemoralno početje pravočasno prepreči, sankcionira in s tem prihrani podjetju nepotrebne stroške.

Mobing se bo redkeje pojavljal, če je v podjetju razvit enoten moralni nivo, zaradi katerega mobing dejanja delujejo nesprejemljivo (Tkalec, 2006, str. 10). Pri tem ni mogoče prepovedati konfliktov, saj so le-ti nujni in tudi koristni, če se jih pravilno obravnava. Iz konflikta se mobing razvije le, če se ga nihče ne trudi konstruktivno reševati.

3 PROFIL ŽRTVE IN STORILCA

Čeprav so nekateri zgodnji raziskovalci, kot je Heinz Leymann (1996b), ostro nasprotovali ideji, da bi lahko posameznikova osebnost na kakršenkoli način sovplivala na razvoj mobinga, številni raziskovalci dandanes z gotovostjo trdijo, da igra v tem procesu pomembno vlogo, ki je ne gre zanemariti (Zapf & Einarsen, 2003, str. 165). Izvajalec mobinga je lahko kdorkoli, če mu to le dopuščajo okoliščine in če se pojav tolerira. Prav tako lahko vsakdo, ne glede na svoj položaj v družbi in podjetju ter na svoj značaj, postane žrtev mobinga. Včasih je veljalo, da se znajdejo v položaju napadenega le slabiči, nerode in nespretni osebe, toda po raziskavah sodeč postane posameznik žrtev tudi iz drugih razlogov (Kostelić-Martić, 2007, str. 28).

3.1 Profil žrtve

Opirajoč se na klasične študije s področja kriminologije in psihičnega nasilja, so Aquino, Grover in Bradfield (1999, str. 261) postavili hipotezo o dveh tipičnih skupinah zaposlenih, ki so še posebej izpostavljeni riziku, da postanejo žrtve mobinga. Na eni strani so to ubogljivi in ustrežljivi zaposleni, ki zaradi svojega šibkega značaja, nizke samopodobe in nezmožnosti obrambe postanejo z lahkoto tarče posameznikov, ki iščejo nekoga, da bodo nad njim sproščali

svoje frustracije. Ti zaposleni so pokorni, vestni, zanesljivi posamezniki, ki se, zaradi strahu in v izogib konfliktom, običajno ne postavijo po robu napadalcu in njegovega neprimernega vedenja ne prijavijo. Navadno so tihi, zadržani, bojazljivi, občutljivi in radi delajo v mirnem, domačem okolju (Coyne, Seigne & Randall, 2000, str. 344). Sebe vidijo kot nesposobne in nezanimive. Ker se držijo organizacijskih norm in pravil ter ne sledijo sodelavcem, ki ta pravila kršijo, ostanejo pogosto osamljeni, brez prijateljev (Coyne et al., 2000, str. 346).

Na drugi strani pa so žrtve mobinga provokativni posamezniki, ki s svojim značajem vzbudijo v sodelavcih agresivnost in na ta način postanejo tarče mobinga (Aquino et al., 1999, str. 261). V nasprotju s prvimi, ti posamezniki niso občutljivi in ranljivi, nekateri avtorji (Coyne et al., 2000, str. 346) celo menijo, da z neprimernim vedenjem sami izzovejo mobing. Sebe namreč smatrajo za natančnejše, bolj poštene in vestne od drugih, zaradi česar jih ostali počasi zasovražijo in pričnejo šikanirati.

Izvajalce mobinga običajno pritegnejo osebnostne značilnosti, ki se razlikujejo od povprečja. Pogosto je dovolj, da posameznik izstopa iz delovne sredine s svojo osebnostjo, spolom, barvo kože, las, socialnim položajem, kulturno, politično, versko pripadnostjo itd. Najpogostejše mobirane osebe po Kostelić-Martićevi (2007, str. 28) so:

- poštenjaki, ki so prijavili nepravilnosti pri delu, neupoštevanje delovnih pravil ali zakonskih odlokov v podjetju,
- telesni invalidi,
- mlade osebe, ki so se komaj zaposlile in starejši tik pred upokojitvijo,
- osebe, ki zahtevajo več samostojnosti pri delu ali nove delovne pripomočke,
- osebe, ki po dolgih letih brežhibnega dela zahtevajo priznanje svojega delovnega položaja in višjo plačo,
- osebe, ki predstavljajo presežek delovne sile (pri združitvah podjetij, posodobitvah, reorganizaciji),
- pripadniki manjšinskih skupin.

3.2 Profil storilca

Storilci izvajajo mobing zavestno in z razlogi, ki jih je potrebno iskati predvsem v njihovem strahu pred tem, da prikrijejo lastne probleme, nesposobnosti in strahove ter pred bojaznijo, da tudi sami postanejo žrtve tovrstnega nasilja. Če le obstaja možnost, da bi jih kdo ogrozil ali razkril njihove napake, ga skušajo odstraniti. Strah in negotovost glede ugleda ali položaja jih prisili, da očrnijo nekoga drugega, z namenom, da ohranijo idealno podobo o sebi. Zase smatrajo, da ravnajo povsem normalno, da so njihova dejanja koristna za podjetje skušajo prepričati tudi ostale zaposlene (Cunningham, 2003, str. 40). Sodelavce si skušajo podrediti tako, da jih pregovarjajo o nevarnosti in škodljivosti žrtve za podjetje, s katero se ne da sodelovati, ni primerna za timsko delo in niti za svoje delovno mesto, ki bi ga lahko zasedel drug, bolj uporaben, koristen in močnejši posameznik. Z govoricami, zbadanjem, podtikanjem,

nespoštljivim vedenjem in javno diskreditacijo, ustvarijo sovražno okolje, v katerega jim zaradi svoje pretkanosti uspeva pridobiti še druge zaposlene, ki prostovoljno ali proti svoji volji sodelujejo pri zlonamernih dejanjih, dokler žrtev ni izločena iz delovnega okolja.

Najpogostejša lastnost napadalcev je egocentričnost, radi so v središču pozornosti. O sebi imajo predstavo kot o edinstveni osebnosti, z visokim samospoštovanjem, nekomu, ki ga morajo vsi občudovati in kar od njih zahteva, vedno vse dati (Kostelić-Martić, 2007, str. 28). To so ljudje s osebnostnimi motnjami, ki trpinčijo žrtve zaradi občutka ljubosumja, zavisti, strahu, negotovosti, antipatije ali želje po oblasti. Mobing dejanj se poslužujejo zaradi nezmožnosti spoštovanja različnosti, lastnih laži in neiskrenosti ali napuha. Do drugih gojijo izkoriščevalski odnos, nesposobni so za empatijo. Zanje so vedno za vse krivi drugi, prepričani so, da je žrtev želela napasti njih in ne obratno (Kostelić-Martić, 2007, str. 28).

Leymann (Davenport et al., 2005, str. 59) meni, da se posamezniki poslužujejo mobinga, zaradi uživanja v sovraštvu, iz zabave ali dolgočasja, ker poskušajo nekoga prisiliti, da bi sprejel skupinske norme ali da bi potrdili lastne predsodke.

4 POSLEDICE MOBINGA

Mobing se običajno prične kot vrsta posameznih navidezno nedolžnih dejanj, ki pa lahko pustijo na posamezniku resne posledice. Posledice so raznolike in specifične ter odvisne od osebnosti posameznika, njegovega načina spopadanja s problemi, kot tudi trajanja in intenzivnosti izvajanja mobinga (Cassitto et al., 2003, str. 16). Toda mobing ne povzroča škode le žrtvi, ampak tudi ostalim sodelavcem, podjetju in navsezadnje celotni družbi.

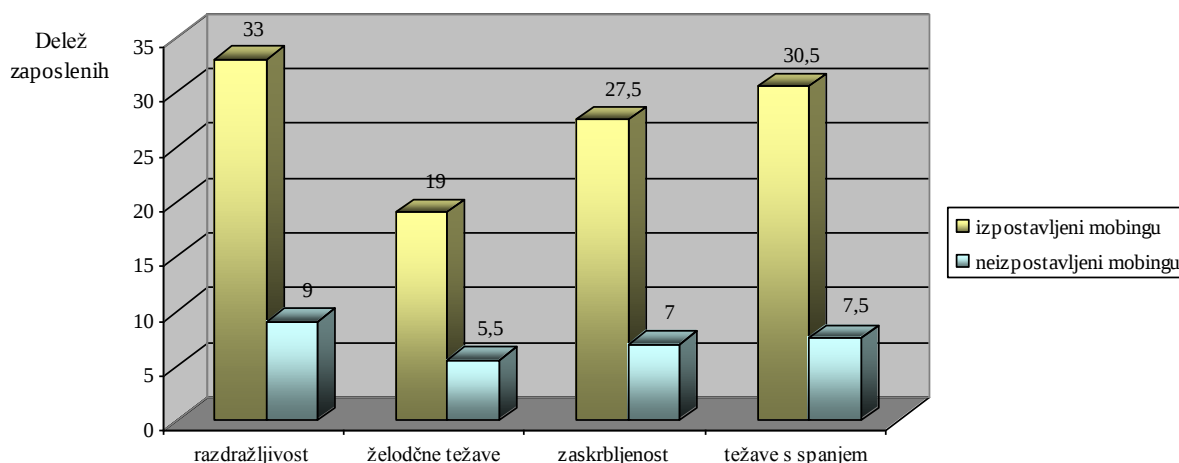
4.1 Posledice za posameznika

Oseba, ki je na delovnem mestu doživela mobing, je po mnenju Tkalčeve (2001, str. 913), na začetku pogosto presenečena, osupla, čuti strah, jezo in razočaranje. Napade ignorira ali pa se odzove z aktivno obrambo, poskusi rešiti konflikt oz. išče pomoč pri nadrejenih in/ali sodelavcih. Če ne dobi podpore pri le-teh, išče včasih pomoč zunaj podjetja, pri drugih institucijah, posameznikih ali na sodišču. V mislih vedno znova podoživlja dogajanja, ki se ji ponavljala na delovnem mestu, spopada se z občutki strahu in krivde, ker ni reagirala drugače.

Po določenem obdobju doživljanja mobinga, se pojavijo psihične in zdravstvene težave, kot so motnje koncentracije, nespečnost, nočne more, razdražljivost, melanholičnost, težave s spominom, kriza v samozavesti, glavoboli, vrtoglavice, želodčne težave, napadi astme in druge bolezni (Cassitto et al., 2003, str. 22). Misli se žrtvi neprestano vračajo k dejanjem mobinga, iz česar se lahko dodatno razvijejo depresija, nevroza, osebnostne krize, napadi panike, v skrajnih primerih pride do samomora (Leymann v Tkalec, 2001, str. 913).

Rezultati četrte evropske raziskave o delovnih razmerjih (Parent-Phirion et al., 2007, str. 40) kažejo, da so zaposleni, ki so doživljali mobing na delovnem mestu, imeli tudi do štirikrat več težav z zdravjem, kot tisti, ki trpinčenja nisi izkusili (glej Sliko 7). Poleg tega je najmanj 6 simptomov zdravstvenih težav od 17-ih navedenih v vprašalniku občutilo 40 % žrtev mobinga, kar je bistveno več v primerjavi s 15 %, ki so značilni za celotno populacijo zaposlenih v Evropski uniji.

Slika 7: Zdravstvene težave zaposlenih, kot posledica mobinga na delovnem mestu v EU27 (v %)



Vir: A. Parent-Phirion et al., *Fourth European Working Conditions Survey*, 2007, str. 40

Zaradi psihičnih in zdravstvenih težav prične žrtev pogosto izostajati iz dela, kar privede do izgube zaupanja pri sodelavcih in nadrejenih, zaradi česar lahko dobi odpoved iz delovnega razmerja ali, zaradi popolne izčrpanosti, sama zapusti podjetje (Kostelić-Martić, 2007, str. 30). Ob vsem tem ostane storilec največkrat na svojem delovnem mestu, nesankcioniran. Rezultat odhoda žrtve iz podjetja je le navidezna rešitev. Mobing res ni več opazen, toda z neukrepanjem zoper storilca so ustvarjeni vsi pogoji za njegovo ponovitev.

Žrtev po izgubi zaposlitve običajno naleti na nove težave povezane z iskanjem službe. Slednjo le težko najde, saj je okrnjen njej ugled, poleg tega ima, zaradi slabih izkušenj v preteklosti, težave s komuniciranjem in vzpostavljanjem stikov ali še hujše, zaradi zdravstvenih težav je nesposobna opravljati delo. Končna posledica je lahko izstop iz trga delovne sile, saj telesno in duševno ne prenese normalnih obremenitev delovnega procesa (Brečko, 2006, str. 14).

Četrta evropska raziskava o delovnih razmerjih (Parent-Phirion et al., 2007, str. 40) poroča, da so bile osebe, ki so doživljale psihično nasilje na delovnem mestu, bistveno pogostejše odsotne z dela, kot povprečno celotna populacija zaposlenih v Evropski uniji. Obenem je njihova odsotnost z dela trajala dlje časa, in sicer najpogostejše 6–15 dni, veliko žrtev mobinga pa je bilo odsotnih tudi 31–60 dni in celo več kot 60 dni.

4.2 Posledice za organizacijo

Nedvomno povzroča mobing veliko škodo tudi sami organizaciji. Posledice, ki jih le-ta utрпи so lahko (Davenport et al., 2005, str. 139):

- zmanjšanje kvalitete in kvantitete dela,
- neprijetni odnosi med zaposlenimi, prekinitev komunikacije in timskega dela,
- povišana fluktuacija,
- absentizem, prezentizem,
- izguba poslovnega ugleda, kredibilnosti,
- dodatni stroški svetovalcev,
- plačevanje odpravnin, odškodnin zaposlenim, stroški pravnih postopkov itd.

V podjetju se zaradi mobinga poslabša delovna klima, zaposleni so manj zmožni opravljati svoje naloge, zaradi bojazni pred kritikami se izogibajo komunikaciji in sodelovanju s sodelavci, poveča se negotovost, več je tudi nezgod in napak, zaradi manjšega zadovoljstva, kreativnosti, motivacije in zavzetosti za delo se poslabša kvaliteta dela in zmanjša produktivnost (Hoel, Einarsen & Cooper, 2003, str. 145–150). Po podatkih raziskav porabi žrtev mobinga 10 % do 52 % delovnega časa za razmišljanje o situaciji v kateri se je znašla, načrtovanje obrambnih strategij, iskanje podpore pri sodelavcih, nadrejenih itd. (Brečko, 2006, str. 15). Enako se povzročitelj mobinga, namesto z osredotočanjem na delovne naloge, ukvarja z nastavljanjem vedno novih zank žrtvi, v ta dejanja pa vključuje še svoje sodelavce. Študija ameriškega Urada za notranje zadeve pa je pokazala, da je vsako leto izgubljenih 5–6 bilijonov dolarjev zaradi zmanjšanja učinkovitosti, ki je posledica zlorabe zaposlenih (Brady-Wilson 1991 v Randall, 2005, str. 51).

Žrtve mobinga se zaradi stresne situacije pogosteje zatekajo v bolniško odsotnost, kar povzroča stroške, moti delovni ritem in dodatno zmanjšuje produktivnost. V Sloveniji je bilo leta 2007 po oceni Vertinove (2010, str. 40) zaradi absentizma, kot posledice trpinčenja, izgubljenih 1 milijon delovnih dni. Poleg odsotnosti z dela predstavlja velik problem tudi prezentizem, kar pomeni, da so zaposleni prisotni na delovnem mestu, a zaradi trenutnih zdravstvenih težav (to velja tudi za žrtve mobinga) ne delajo po svojih najboljših zmožnostih (Brun & Lamarche, 2006, str. 58). Prezentizem povzroča podjetju še večje stroške od absentizma, povezan je s zmanjšano produktivnostjo, dodatnim časom učenja, napakami, slabšimi rezultati, poškodbami pri delu itd. (Brun & Lamarche, 2006, str. 31–32).

Zaradi mobinga se poveča tudi fluktuacija, delež notranjih odpovedi naraste, saj si občutljivi sodelavci, ki mobing težko prenašajo in dvomijo v izboljšanje situacije, poiščejo novo zaposlitev. Stroški fluktuacije, ki so povezani predvsem z administracijo, izgubo zaposlenih z izkušnjami, začasnim pokritjem dela ter iskanjem in uvajanjem novih zaposlenih, pomenijo za podjetje dodatno breme (Davenport et al., 2005, str. 140). V Sloveniji je leta 2008 po oceni

Vertinove (2010, str. 40) delovno mesto zaradi trpinčenja zapustilo 6.000 ljudi, kar pomeni, da so znašali skupni stroški fluktuacije zaradi trpinčenja 12,5 milijona EUR.

Prekinitev delovnega razmerja z žrtvijo mobinga predstavlja za podjetje tveganje, ko se le-ta odloči za tožbo zaradi psihičnih in fizičnih poškodb, ki jih je utrpela ali zaradi neupravičene izgube zaposlitve. Podjetje je tako obremenjeno s stroški svetovalcev in pravnikov, če je škoda dejansko tudi dokazana, so tu še stroški odpravnih in odškodnin. Švedski ekonomist Johanson (Leymann, 1996b) je dokazal, da so stroški rehabilitacije, ki bi jih plačalo podjetje zaposlenemu, ali stroški izboljšanja delovne klime nižji kot soočanje s posledicami, ki jih prinaša ignoriranje ali podpiranje mobinga.

Ena izmed pomembnih posledic mobinga je tudi zmanjšanje ali izguba ugleda podjetja, ki ga le-ta uživa v javnosti, pri poslovnih partnerjih in kupcih (Davenport et al., 2005, str. 140). Škoda, ki se kaže v znatnem znižanju dohodka, je lahko v tem primeru nepopravljiva.

4.3 Posledice za sodelavce

Mobing na delovnem mestu ima velik vpliv tudi na sodelavce žrtev. Ko zaposleni ugotovi ali izve, da je postal sodelavec žrtev psihičnega nasilja, le s težavo ostane nevtralen, kar še posebej velja v primeru, ko žrtev pri njem išče pomoč in podporo. Po podatkih raziskave, opravljene v Veliki Britaniji (Hoel & Cooper, 2000, str. 13), se zaposleni, ki se soočijo z mobingom na delovnem mestu, najpogosteje obrnejo po pomoč ravno k sodelavcu. Običajno, razlaga Tkalcčeva (2001, str. 914), želijo sodelavci žrtvi pomagati. Vedo namreč, da z neukrepanjem in toleriranjem posredno sodelujejo pri izvajanju mobinga, saj dajo slutiti, da se jim ta dejanja zdijo normalna in jih podpirajo. Hkrati pa se bojijo stopiti na stran žrtve, saj se zavedajo, da se lahko, če jim mobinga ne uspe prekiniti, tudi sami znajdejo v situaciji mobiranega. Posledice takšnega razmišljanja so vedno enake: sodelavci opazujejo in ocenjujejo prizadetega preveč kritično, znotraj delovne organizacije ostane tako prepuščen samemu sebi.

Sodelavci so zaradi mobinga postavljeni v izredno neugoden položaj, delajo pod velikim pritiskom, zmanjša se njihova motivacija, pojavlja se več napak, nekateri poročajo o zdravstvenih težavah (Hoel et al., 2003, str. 136). Po podatkih raziskav (Vartia, 2001, str. 65) je zmernim do visokim stopnjam stresa izpostavljenih kar 25 % sodelavcev, ki so priča mobingu. Zato ni nenavadno, da jih izdatno število, zaradi naveličanja delati v večnem strahu in pod pritiski, razmišlja o prekinitvi zaposlitve (Rayner v Hoel et al., 2003, str. 151).

4.4 Posledice za družbo

Mobing s svojimi negativnimi vplivi presega meje podjetja, saj pušča posledice na celotni družbi. Žrtev mobinga mora pogosto zaradi načetega zdravja poiskati pomoč strokovnjakov, tj. psihologa, psihiatra, onkologa, kardiologa, dermatologa. Specialistični pregledi in zdravljenje

so običajno dragi in dolgotrajni, kar povečuje stroške zdravstvenega sistema države. Poleg tega se lahko zdravstveno stanje žrtve tako poslabša, da se je, zaradi nezmožnosti za delo, prisiljena predčasno invalidsko upokojiti, kar povzroča izgube v pokojninskem sistemu (Kostelić-Martić, 2007, str. 30). Ker se mobing, poleg žrtve, dotakne tudi sodelavcev, prič, družine, prijateljev, se ustvarja splošna negativna klima. Čutiti je napetost, večja se nezadovoljstvo, krhajo se družinske vezi, poveča se število razvez, slabša uspeh otrok v šoli, manj je družabnih srečanj, na udaru so prijateljski odnosi.

5 PRAVNA UREDITEV GLEDE MOBINGA

Za uspešno preprečevanje pojavnosti in posledic mobinga je pomembna ureditev tega področja tudi na državni ravni. Ustrezna zakonodaja mora mobing na delovnem mestu prepovedovati, ga obravnavati kot kaznivo dejanje, ki mu sledijo primerne sankcije ter ščititi žrtve takih ravnanj. V nadaljevanju predstavljam pravno ureditev mobinga v Evropski uniji in Sloveniji.

5.1 Pravna ureditev v Evropski uniji

Zakonodaja Evropske unije vključuje kar nekaj direktiv in drugih dokumentov, ki se nanašajo na problematiko mobinga na delovnem mestu. Spodaj navajam najpomembnejše.

Direktiva Sveta Evrope 89/391/EGS (junij 1989) o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje delavcev pri delu vsebuje osnovne določbe za varnost in zaščito zdravja pri delu ter zavezuje delodajalca, da poskrbi za zaposlene, da ne trpijo zaradi dela. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2002) trdi, da določila direktive veljajo tudi za primere mobinga na delovnem mestu. Vse države članice so, po navajanju Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu, to smernico uveljavile v pravnih predpisih in dodatno k temu so nekatere razvile še smernice za preprečevanje mobinga. V skladu z direktivo si morajo delodajalci v sodelovanju z zaposlenimi in njihovimi predstavniki prizadevati, da zavarujejo zaposlene pred mobingom, ocenijo tveganja za njegov nastanek in sprejmejo ustrezne ukrepe za njegovo preprečitev.

Evropska socialna listina (Ur. l. RS, št. 24/1999) daje neposredno pravno podlago za poseg v področje mobinga. V 26. členu namreč vsebuje določbo o pravici do dostojanstva pri delu, kjer je med drugim posebej poudarjena dolžnost pospeševanja osveščanja, obveščanja in zaščite pred ponavljajočimi, graje vrednimi ali očitno negativnimi in žaljivimi dejanji, usmerjenimi proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom ter sprejetje vseh ustreznih ukrepov za zaščito delavcev pred takim ravnanjem.

Evropskemu parlamentu je bil predložen tudi **predlog za resolucijo proti mobingu**, v katerem Evropski parlament poziva države članice, da preverijo obstoječo zakonodajo v zvezi s preprečevanjem mobinga na delovnem mestu, jo po potrebi dopolnijo, preverijo samo definicijo mobinga in jo enotno opredelijo. Nadalje članicam priporoča, naj od gospodarskih

družb, javnega sektorja in socialnih partnerjev zahtevajo izvajanje učinkovite preventivne politike zoper mobing, vpeljavo sistema izmenjave izkušenj, razvoj postopkov odpravljanja in preprečevanja mobinga, povečanje števila informacij in pospešitev nadaljnega usposabljanja zaposlenih, vodilnega osebja, socialnih partnerjev in preventivnih služb, tako v zasebnem kot javnem sektorju (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2002).

Omeniti velja tudi **Evropski sporazum o nadlegovanju in nasilju na delovnem mestu** (Komisija Evropskih skupnosti, 2007), ki so ga 26. aprila 2007 podpisali evropski socialni partnerji: Evropska konfederacija sindikatov (ETUC), Evropsko združenje delodajalcev (BusinessEurope), Evropska zveza malih in srednjih podjetij ter obrti (UEAPME) in Evropski center javnih podjetij (CEEP). Cilj sporazuma je povečanje ozaveščenosti in razumevanja delodajalcev, delavcev in njihovih zastopnikov o nadlegovanju in nasilju na delovnem mestu ter zagotoviti v ukrepe usmerjen okvir za prepoznavanje, preprečevanje in reševanje te problematike. Podjetja v Evropi so, po sporazumu, obvezana sprejeti politiko nične tolerance do takšnega vedenja ter opredeliti postopke obravnavanja takih ravnanj.

Pomembne direktive Evropske unije, ki opredeljujejo preprečevanje mobinga, so tudi:

- Direktiva 2000/43/ES (z dne 29. junij 2000) o upoštevanju načela enake obravnave oseb ne glede na njihov rasni ali etični izvor,
- Direktiva 2000/78/ES (z dne 27. november 2000) o vzpostavitvi splošnega okvira za enake obravnave pri zaposlovanju in v poklicu,
- Direktiva 2002/73/ES Evropskega parlamenta in Sveta (z dne 23. september 2002), ki spreminja Direktivo Sveta 76/207/EGS o uporabi načela enake obravnave moških in žensk v zvezi z zaposlovanjem, poklicnim usposabljanjem, napredovanjem in delovnimi pogoji,
- Napotki Komisije Evropskih skupnosti o stresu na delovnem mestu.

5.2 Pravna ureditev v Sloveniji

Zakoni v Sloveniji, ki imajo bistveni pomen pri obravnavanju mobinga na delovnem mestu so: Zakon o delovnih razmerjih, Kazenski zakonik, Zakon o varnosti in zdravju pri delu ter Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja. V zakonih sicer ne zasledimo pojma mobing, le-ta je označen z drugimi termini, kot sta trpinčenje in nadlegovanje.

Slovenija je začela svojo obveznost, v skladu z Evropsko socialno listino, izpolnjevati s spremembo **Zakona o delovnih razmerjih** leta 2007 (Ur. l. RS 42/2002, Ur. l. RS 103/2007, v nadaljevanju ZDR), ki v 6.a členu ureja prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu, pri čemer trpinčenje definira 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«. ZDR nadalje v 44. členu splošno nalaga delodajalcu, da je dolžan varovati in spoštovati delavčevo osebnost ter

upoštevati in ščititi njegovo zasebnost. Delodajalec delavca ne sme žaliti in se do njega nasilno vesti. Omenjena določba ima podlago že v sami Ustavi Republike Slovenije (Ur. l. RS 33/1991 s sprem.), ki v 15. členu določa človekove pravice in temeljne svoboščine, ki se uresničujejo neposredno na podlagi ustave, so neodtujljive in se jim posameznik ne more odpovedati, razen v primerih, ki jih določa ustava ter v primerih, ko so omejene s pravicami drugih (Ustava RS, št. 33/1991). Med te pravice spadajo tudi pravica do osebnega dostojanstva in varnosti (34. člen Ustave), pravica zasebnosti in osebnostne pravice (35. člen Ustave), obenem določa Ustava, da sta zagotovljeni sodno varstvo človekovih pravic in temeljnih svoboščin ter pravica do odprave posledic njihove kršitve.

Za delavce je zelo pomembna določba v 45. členu ZDR, ki obvezuje delodajalca, da zagotovi takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. Delodajalec mora za zaščito delavcev pred takim ravnanjem sprejeti ustrezne ukrepe. Določa tudi, da če delavec v primeru spora navaja dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je delodajalec ravnal v nasprotju s povedanim, je dokazno breme na strani delodajalca. Za nezagotavljanje varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem, je delodajalec delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava. Bistveno pri tem, poudarjata Robnikova in Milanovičeva (2008, str. 37), je, da je delodajalec tisti, ki mora sprejeti zaščitne ukrepe, ter da mora, v primeru spora, on dokazovati, da je naredil vse, da do trpinčenja ne bi prišlo. Seničeva (2009, str. 40) opozarja na pomanjkljivosti 45. člena ZDR, saj ne navaja ukrepov, ki jih mora sprejeti delodajalec za zaščito delavcev pred trpinčenjem na delovnem mestu. Obenem pravi, da zakon res definira kršitve, a ko pride do konkretnega primera, je težko presoditi ali dejanje sodi v zakonsko definicijo.

V primeru, ko trpinčena oseba ne želi več delati v okolju, kjer se je dogajalo trpinčenje, lahko poda izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi. ZDR v 112. členu določa, da če delodajalec ni zagotovil varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem na delovnem mestu in s tem kršil 45. člen tega zakona, lahko delavec, v osmih dneh po tem, ko je pisno opozoril delodajalca na izpolnitev obveznosti in o kršitvah pisno obvestil inšpektorat za delo, izredno odpove pogodbo o zaposlitvi. Delavec je pri tem upravičen do odpravnine, določene za primer redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov, in odškodnine najmanj v višini izgubljenega plačila za čas odpovednega roka. Če delodajalec delavcu tega ne izplača, pomeni to denarno terjatev iz delovnega razmerja, ki jo lahko delavec, v skladu s 4. odstavkom 204. člena tega zakona, uveljavlja neposredno pred pristojnim sodiščem s tožbo. Delodajalca se, če ni zagotovil varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem na delovnem mestu, po 7. točki 229. člena ZDR, kaznuje z globo od 3.000 do 20.000 EUR, manjšega delodajalca od 1.500 do 8.000 EUR, odgovorno osebo delodajalca 450 do 2.000 EUR.

Novembra 2008 je stopil v veljavo nov **Kazenski zakonik** (Ur. l. RS 55/2008, v nadaljevanju KZ), ki kot posebno kaznivo dejanje obravnava tudi mobing. 197. člen KZ določa, da kdor na delovnem mestu ali v zvezi z delom, s spolnim nadlegovanjem, trpinčenjem ali

neenakopravnim obravnavanjem povzroči drugemu zaposlenemu ponižanje ali prestrašenost, se kaznuje z zaporom do dveh let. Če pa imajo navedena dejanja za posledico psihično, psihosomatsko, fizično obolenje ali zmanjšanje delovne storilnosti zaposlenega, se storilec kaznuje z zaporom do treh let.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Ur. l. RS 56/1999, v nadaljevanju ZVZD) je naslednji ključni zakon, ki ureja pravila odnosov med delavci in delodajalci. Bistveni kategoriji zakona sta življenje in zdravje zaposlenih. Vsak delodajalec je, ne glede na velikost in vrsto dejavnosti podjetja, po določbah 5. člena tega zakona, dolžan sprejeti ukrepe, s katerimi zagotovi varnost in zdravje delavcev pri delu, vključno s preprečevanjem nevarnosti pri delu, obveščanjem in usposabljanjem delavcev, ustrezno organizacijo in potrebnimi materialnimi sredstvi. Vse dolžnosti delodajalca po tem zakonu so hkrati pravice delavca v zvezi z zagotavljanjem njegove varnosti in zdravja pri delu. Delavec ima tako pravico do dela in delovnega okolja, ki mu zagotavlja varnost in zdravje pri delu, obenem mora biti delovni proces prilagojen njegovim telesnim in duševnim zmožnostim, delovno okolje in delovna sredstva mu morajo, glede na naravo dela, zagotavljati varnost in ne smejo ogroziti njegovega zdravja. Za neizvajanje teh določb je delodajalcu zagrožena denarna kazen in ostale kazenske sankcije.

Podrobnejše določbe v zvezi s prepovedjo diskriminacije, viktimizacije in nadlegovanja vsebuje **Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja** (Ur. l. RS 50/2004, v nadaljevanju ZUNEO), ki določa tudi nadaljnje možnosti za uveljavitev pravic žrtev takih ravnanj. Obenem določa tudi postopke in organe, pristojne za uveljavljanje načela enakih možnosti in za boj proti diskriminaciji. Ta zakon je, kot posebno obliko diskriminacije, opredelil tudi nadlegovanje. Iz 5. člena izhaja, da je nadlegovanje nezaželeno ravnanje, temelječe na katerikoli osebni okoliščini, ki ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje za osebo in žali njeno dostojanstvo. Nadlegovanje in ostale oblike diskriminacije, določene v tem zakonu, so prepovedane na kateremkoli področju družbenega življenja, tudi na področju zaposlovanja in delovnih razmerij. Storitev ali opustitev, storjena na posameznem področju družbenega življenja, ki ima vse znake diskriminacije oziroma nadlegovanja, je, po kazenskih določbah ZUNEO, opredeljena kot prekršek, za katerega se storilec (fizična, pravna oseba, samostojni podjetnik posameznik, odgovorna oseba v državnem organu ali samoupravni lokalni skupnosti) kaznuje z globo.

6 VLOGA MANAGEMENTA PRI OBVLADOVANJU MOBINGA

Mobing je področje, s katerim se mora v prvi vrsti ukvarjati management, saj prisotnost tega pojava ovira doseganje ciljev organizacije, slabi njene (kadrovske) potenciale in onemogoča njeno uspešnost (Pagon, Lobnikar & Jereb, 2001, str. 122). V ta namen management mobinga nikakor ne sme ignorirati in ga tolerirati, ampak se mora zavzemati za njegovo preprečevanje in učinkovito reševanje. Management mora biti zato s problematiko mobinga seznanjen in mora razviti ustrezne sisteme za njegovo preprečevanje. Ko pa se le-ta pojavi, mora pravočasno ukrepati, poiskati najustreznejše mehanizme za njegovo odpravljanje ter

zaposlenim ponovno zagotoviti zdravo, pozitivno delovno okolje. V organizacijah, kjer je mobing običajna praksa, delodajalci s svojo pasivnostjo in neukrepanjem, trenutnim in novim potencialnim izvajalcem mobinga sporočajo, da je njihovo vedenje sprejemljivo, žrtvam pa, da so same odgovorne za dejanja drugih. To je razlog, da je potrebno v podjetjih ustvariti klimo, v kateri je vsem zaposlenim jasno, da kakršnokoli nasilje ni sprejemljivo in bo sankcionirano, žrtvam (po možnosti tudi storilcem) pa bo ponujena hitra in učinkovita pomoč (Robnik & Milanovič, 2008, str. 44).

Neredko, navaja Mlinaričeva (2006, str. 19), so izvajalci mobinga ljudje, ki so na lastni koži izkusili trpinčenje in, ne da bi se zavedali, kopirajo vzorec, ki so ga sami že doživljali. Ob podpori odgovornih, ki z ignoriranjem pojava le-tega ne preprečijo ali njihova dejanja celo podpirajo in kaznujejo tiste, ki se s takim načinom ne strinjajo, zastrupljajo celotno delovno vzdušje, pojavi se slabo opravljeno delo, nekooperativnost, skrivanje informacij itd. Ideje in inovativnost zamrejo, delo postane muka, prihod v službo trpljenje, medsebojni odnosi hladni in neiskreni, na delovnem mestu je čutiti hladnost, nezaupanje in negativno energijo. Vse to vpliva na kvaliteto dela.

Mlinaričeva (2006, str. 19) opozarja, da je mobing največkrat prav izraz slabosti vodilnega uslužbenca oziroma managementa. Le-ta se boji konfliktov, saj jih ni sposoben reševati, zato mobing ignorira ali ga celo podpira. A za uspešno obvladovanje mobinga ni dovolj le ustrezno ukrepanje managementa, temveč sodelovanje vseh vpletenih tako znotraj kot zunaj podjetja, to je managementa na vseh ravneh, zaposlenih, kadrovske, socialne službe, zdravstvenega osebja, nadzornih služb in države (Cassitto et al., 2003, str. 26).

6.1 Preventivno delovanje

Niedl (Resch & Schubinski, 1996, str. 295) poudarja, da kljub nižjim stroškom preprečevanja mobinga od stroškov, ki so njegova posledica, se veliko podjetij ne odloči za uvedbo anti-mobing programov. V izognitev obravnavanju te problematike, v mnogih podjetjih zagotavljajo, da že izvajajo aktivnosti za izboljšanje splošne klime v podjetju, ki naj bi preprečevala pojavljanje tega oblike nasilja (Resch & Schubinski, 1996, str. 297). Ukvarjanje s problematiko mobinga si namreč podjetja razlagajo kot dodaten »strošek«, ki ne prinaša učinkovitosti in konkurenčnosti, zato ga je najbolje prenesti kar na žrtev, ki je sama kriva za tako stanje, saj ni dovolj močna za boj v tekmovalni družbi. Prelaganje odgovornosti pa velikokrat pomeni nepopravljivo škodo tako za posameznika, zaposlene, kot za organizacijo in družbo nasploh.

Preventivno delovanje zoper mobing je, poleg tega, da zahteva manj finančnih sredstev in energije za doseg želenega kot popravljanje že nastale škodljive situacije, ključno za izboljšanje delovnega okolja in preprečitev socialne osamitve (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2002). Pri preventivi preprečujemo zgolj potencialni problem, ki se še ne kaže z nobenimi vidnimi znaki in zato ne pušča posledic, čeprav ravno to, da znaki problema

niso vidni, mnogokrat vodi v njegovo podcenjevanje. Da bi zmanjšali pojavnost mobinga in ga celo preprečili, je tako potrebno ukrepati že pred njegovim nastankom, za kar je potrebna ozaveščenost vodstva in zaposlenih ter predvsem odkrit pogled na odnose v podjetju. Nepriznavanje realne situacije in zatiskanje oči »saj pri nas tega ni«, vodi v poglobljanje problemov. Brez ustreznega ukrepanja se storilčeva sovražnost do žrtve povečuje, začetni, majhni, nerešeni konflikti se stopnjujejo v vedno večje, brezizhodne konfliktne situacije, ki se končajo z mobingom (Mlinarič, 2006, str. 19).

A podjetja bodo pri preprečevanju mobinga učinkovita le, če bo ta prizadevanja podpiral tudi sam vrhovni management (Neuberger v Resch & Schubinski, 1996, str. 299). Manager mora razviti poti za informiranje in usposabljanje vodilnih ter ostalih zaposlenih, kar doseže z oblikovanjem smernic in kodeksov etičnega vedenja, zaupanjem v strokovnost zaposlenih, ustvarjanjem klime, kjer veljata strpnost in odprti odnosi ter zavračanjem nesodelovanja in neprimerne vedenja (Cassitto et al., 2003, str. 26).

Za preprečitev mobinga na delovnem mestu je potrebna cela vrsta prijemov, ki se nanašajo na seznanjanje zaposlenih o njegovi problematiki, sprejetje ustrezne politike zoper mobing, vodenje, organizacijo dela, komunikacijo, izobraževanje, kulturo in merjenje tega pojava. Spodaj natančneje opisujem omenjene preventivne ukrepe.

6.1.1 Ozaveščanje in informiranje o problematiki mobinga

Prizadevanje managementa za preprečevanje mobinga ne more biti učinkovito, če zaposleni niso opremljeni z ustreznimi znanji za prepoznavanje tega pojava, poznavanje njegovih pojavnih oblik, vzrokov, posledic ter možnega načina njegovega preprečevanja in reševanja. S preventivnega vidika je zato zelo pomembno usposabljanje in nenehno obveščanje o mobingu, ki ga morajo biti deležni zaposleni na vseh ravneh, vključno z vodstvom (Reichert, 2003, str. 9). Z informiranjem postanejo tako vodstvo kot zaposleni pozornejši na medsebojne odnose in sposobnejši prepoznave nedopustnih vedenj. Za zaposlene, ki so seznanjeni s svojimi pravicami in razpoložljivimi sredstvi za ureditev razmer, je to spodbuda, da naredijo konec nezaželenemu ravnanju ali vedenju in storilca prijavijo. Pozitiven vpliv se pokaže tudi pri povzročiteljih mobing dejanj, ki se začnejo neprimerne vedenja pri sebi zavedati in ga poizkušajo spremeniti (Povše Pesrl, Arko Košec & Vrečar, 2010, str. 25–26).

Vemo, da se konflikti pojavljajo v vsakem okolju, od načina njihovega reševanja pa je odvisno, ali se bodo stopnjevali in prešli v mobing ali pa bodo rešeni v zgodnejši fazi. Pri tem je ključna usposobljenost vodstva, da konflikte prepozna in jih rešuje produktivno. Ta kader ima obenem ključno vlogo tudi pri uveljavljanju ter izvajanju ukrepov in politik proti tej kot tudi ostalim oblikam nasilja (Robnik & Milanovič, 2008, str. 48).

Robnikova in Milanovičeva (2008, str. 47) menita, da je zoper mobing priporočljivo izvajanje periodičnih usposabljanj zaposlenih v obliki delavnic, seminarjev in predavanj o samem

pojavo, kot tudi o odnosih na delovnem mestu, etični in odprti komunikaciji, mirnem in konstruktivnem načinu reševanja konfliktov itd. Poleg tega lahko podjetje izdaja razne brošure, članke v internetnem glasilu, objave na spletnih straneh, oglasni deski, v posebnih zloženkah, v katerih vse zaposlene, sindikat, odgovorne za upravljanje s človeškimi viri osvešča o problematiki mobinga. Zaposlene je potrebno namreč seznanjati o opozorilnih znakih za prepoznavanje mobinga, načinih ukrepanja in pritoževanja, ko se le-ta pojavi in oblikah pomoči, ki so jo lahko deležni.

V primeru, da ima podjetje svetovalca za žrtve mobinga, je zanj ključnega pomena, da to problematiko dobro pozna in je usposobljen za nudenje ustrezne pomoči ali celo ukrepanje. Če njegov neprimeren nasvet, neustrezna napotitev ali neutemeljena obtožba, lahko neprijetno situacijo samo še stopnjuje (Hubert, 2003, str. 306).

6.1.2 Definiranje jasne politike in postopkov zoper mobing

Za preprečevanje in obvladovanje mobinga na delovnem mestu je zaželeno, da v podjetju obstaja nek pisni dokument, v katerem se le-to zavezuje k vodenju ustrezne politike do tovrstne problematike. Dokument mora jasno opredeliti glavna načela, ki so vodilo pri spopadanju z mobingom na delovnem mestu (Copak, 2007). Podpis dogovora še ne pomeni, da je v družbi mobing že prisoten ali celo razširjen, temveč le omogoča vzpostavitev celovitega internega sistema za pravočasno odkrivanje, preprečevanje in odpravljanje posledic morebitnih primerov njegovega pojava.

Primer pisnega dokumenta je t. i. organizacijski dogovor ali psihološka pogodba, ki ga delodajalci sklenejo z vsakim zaposlenim, prav z namenom, da bi se izognili nastanku mobinga (Brečko, 2006, str. 16). Dokument mora opredeljevati katera vedenja so sprejemljiva, katera nezaželeni ter nedopustna, vsebovati mora samo definicijo mobinga na delovnem mestu in natančno opisan sistem opozorilnih znakov, ki kažejo na možnost njegovega pojava, poleg tega mora biti v njem navedeno, kako je potrebno ob pojavu neprimernega vedenja ravnati, na koga se lahko žrtev obrne, kakšen je postopek prijave in kakšne so predpisane sankcije za kršitelja. Omenjeni dokument mora izhajati iz nične tolerance, kar pomeni, da nobena oblika nasilja na delovnem mestu ni tako blaga, da se odgovorni nanjo ne bi odzvali in ukrepali (Pagon et al., 2001, str. 123). Se pravi od zaposlenih in še posebej od managerjev na vseh ravneh, se mora zahtevati, da takšno vedenje, če nanj naletijo, obvezno prijavijo, pri čemer je bistveno, da je prijavljanje enostavno (Lobnikar, b.l., str. 19). Randall (2003, str. 112) pri tem poudarja, da mora biti politika podjetja proti izvajanju mobinga podprta v prvi vrsti s strani vodilnih oseb na najvišjih nivojih odločanja. Kajti uveljavljanje takšne politike in postopkov (v primeru kršitev le-te) je stvar pristopa od zgoraj navzdol, z rednim spremljanjem izvajanja in poročanja višjemu managementu.

Robnikova in Milanovičeva (2008, str. 46) dodajata, da je povzročene škode več, če ima podjetje sprejeto politiko proti trpinčenju na delovnem mestu, a je zaradi nezainteresiranosti in pomanjkanja podpore managementa ne izvaja, kakor če te politike nima sprejete. Na ta način

namreč podjetje potencialnim storilcem sporoča, da njihova dejanja niso prepovedana, žrtvam pa povzroča dvojno viktimizacijo. Le-te so na prvem mestu žrtve osebe, ki izvaja mobing, na drugem pa žrtve neodvisnosti delodajalca, ki ne izvaja postopkov za njihovo zaščito.

Oblike dogovorov so lahko različne, pomembno pa je, da vsebujejo (Resh, Davenport, Grund v Tkalec, 2000, str. 51-52):

- območje veljavnosti,
- definicijo,
- obveznost delodajalca do informiranja zaposlenih,
- izjave podpisnikov o prepovedi nadlegovanja,
- možnost pritožbe prizadetih,
- obveznost delodajalca glede posredovanj,
- sankcije,
- ureditev nevtralne institucije znotraj podjetja, ki skrbi za reševanje konfliktov,
- končne določbe (časovna veljavnost, način prekinitve organizacijskega dogovora).

V raziskavi trpinčenja na delovnem mestu v bančništvu, ki je bila opravljena leta 2007 (Robnik & Milanovič, 2008, str. 35–36), je 75 % vprašanih žrtev odgovorilo, da bi akt o preprečevanju trpinčenja prispeval k odpravi tega problema. Med ostalimi, ki so menile, da akt ne bi pripomogel k odpravi problema, pa so bila navedena naslednja pojasnila: uprava podpira izvajanje trpinčenja; vodstveni kader ima preveč pooblastil, lahko počne kar ga je volja; vodilni ne bi upoštevali tega akta; storilci/-ke se ne bi spremenili/-e; sam akt mobinga ne bi mogel preprečiti, to bi se zgodilo šele z nadzorom nad izvajanjem akta; storilci/-ke se znajo prikriti in prikazati v drugačni luči; vodja je prepričan, da dela prav.

6.1.3 Izboljšanje stila vodenja

Pomembno vlogo pri preprečevanju mobinga med zaposlenimi ima tudi stil vodenja managementa. Zaposlenih ni več mogoče voditi na temelju ekonomske prisile oziroma z zastraševanjem, saj to zagotovo vodi v pojavljanje šikaniranja na delovnem mestu (Brečko, 2009, str. 31). Nova paradigma vodenja temelji na pozitivni psihološki osnovi, ustvarja zaupanje med zaposlenimi, povezana je z občutkom človeške topline in pravičnostjo (Povše Pesrl, 2010, str. 14). Dober management je skupinsko delo, ki temelji na vzajemnem zaupanju, spoštovanju, sodelovanju in sporazumevanju (Adizes, 1996, str. 296). Manager mora biti spodbujevalec komuniciranja, mentor, svetovalec in reševalec problemov. Vodenje, ki je osnovano na odprtosti, komunikaciji in dialogu, v katerem sta skrb in spoštovanje dostojanstva posameznikov prioriteta, lahko veliko prispeva k manjši pojavnosti mobinga in njegovi odpravi.

Cvetko (2003, str. 896) meni, da bi bilo marsikje potrebno spremeniti stil vodenja, saj le-ta pogosto že v osnovi vključuje nasilje in trdo ravnanje. Avtoritativno vodenje je namreč v

mnogih gospodarskih družbah zelo cenjeno. Stil vodenja je potrebno izboljšati prvotno na najvišji ravni managementa, ki daje zgled ostalemu vodstvu in obenem se njegove vrednote najlažje integrirajo v kulturo podjetja (Resch & Schubinski, 1996, str. 300). Naloga vrhnjega managementa je preusmeritev iz ukazovanja v vodenje, iz opazovanja v motiviranje zaposlenih in od nadziranja k zaupanju (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 68).

Na najvišje vodstvo, ki je s svojo vlogo in dejavnostjo vez med organizacijskimi cilji in zaposlenimi, se vse bolj prenaša odgovornost za zaposlene, njihov razvoj in prispevek. Pri tem pa niso pomembne samo posameznikove zmožnosti, ki naj bi jih managerji pomagali odkriti oz. spodbuditi, ampak tudi kadrovske viri, ki so sad individualnega, timskega in skupnega dela ter dogajanja v organizaciji. Gre za počutje zaposlenih, medsebojne odnose, prevladujočo kulturo v organizaciji, pripravljenost zaposlenih na uvajanje sprememb, urejenost dela in pozitivno naravnost ljudi do predpisov in zakonov, delovnih odnosov in udeležbe pri odločanju itd. (Možina, 2002, str. 20–21).

Vodja bi moral biti sposoben zaznati in prepoznati prve znake mobinga ter pravočasno ukrepati. Z jasnimi navodili, pravilnim upravljanjem človeških virov ter po potrebi jasno ločitvijo mobiranega od moberja, lahko tudi sam prepreči to vrsto nasilja (Tkalec, 2006, str. 9). Kadar se pri organizaciji in vodenju dela vodilni ne ukvarjajo z reševanjem konfliktov in pravočasnim odpravljanjem sporov, se sovražnost do žrtve, s strani storilca, iz dneva v dan veča, začetni, majhni, nerešeni konflikti se stopnjujejo v vedno večje, brezizhodne konfliktne situacije, ki privedejo do trpinčenja. Drugače povedano, mobing je pogosto izraz slabosti managementa, ki se boji konfliktov, saj jih ni sposoben reševati, zato mobing ignorira ali ga celo podpira (Mlinarič, 2006, str. 18).

Managerji lahko vzroke za trpinčenje na delovnem mestu znatno zmanjšajo že z ustreznimi oblikami nadzora nad delom zaposlenih, zlasti tistih, ki spadajo v rizično skupino (Pagon et al., 2001, str. 123). Ustrezen način opravljanja nadzora nad zaposlenimi je tisti, ki pomeni pomoč in usmerjanje, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, ne pa namerno izvajanje mobinga nad zaposlenimi.

6.1.4 Izboljšanje organizacije dela

Podjetja lahko zmanjšajo pojavnost mobinga z dobro organizacijo dela. Nezadovoljstvo in frustracije zaposlenih zaradi slabe organiziranosti dela namreč zmanjšujejo storilnost, povečujejo odsotnost z dela, odhode iz podjetja, več je pritožb in večje so možnosti za razvoj trpinčenja (Svetlik, 2002, str. 177). Splošno znano je, da delavci dobro delajo, če so zadovoljni, to pa je le, če v delu najdejo smisel, se jih obravnava pošteno, enakopravno in spodbujevalno, dobivajo jasna navodila in povratne informacije o rezultatih, ki jih dosegajo, so ustrezno nagrajeni, delajo v varnem delavnem okolju. Obenem je, po mnenju Svetlika (2002, str. 192), pomembno vključevanje zaposlenih v odločanje o stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo in njih same, kar oblikuje občutek odgovornosti in avtorstva sprejetih odločitev.

Delo za delavca ne sme biti kvantitativno preveč obremenjujoče (dela je več kot ga delavec zmore) ali kvalitativno premalo obremenjujoče (delo je vsebinsko preveč prazno in enolično), saj so take delovne situacije za delavca stresne. Menedžerji so dolžni oblikovati in organizirati delo tako, da čim bolj uspešno odstranijo dejavnike, ki posameznikom povzročajo frustracijo, stres in ustvarjajo okoliščine z veliko možnosti za razvoj mobinga na delovnem mestu (Lobnikar, b.l., str. 22).

Resch in Schubinski (1996, str. 299) pravita, da dobro načrtovana delovna mesta z nizko stopnjo obremenjenosti, dobrim nadzorom nad delom in svobodo pri odločanju zmanjšujejo možnost za doživljanje stresa zaposlenih, ki bi ga lahko sproščali skozi mobing dejanja in obenem zvišujejo stopnjo motiviranosti ter zadovoljstva, kar izboljšuje delovno klimo.

6.1.5 Odprta komunikacija

Za učinkovito opravljanje dela, kot tudi za preprečevanje mobinga na delovnem mestu, je potrebna vzpostavitev odprte in jasne, tako vertikalne kot horizontalne komunikacije. Ključno je redno komuniciranje med samimi zaposlenimi v skupini, s sodelavci iz drugih skupin, ustrezno podajanje informacij in navodil navzdol, redno sestajanje zaposlenih z vodstvom ter spodbujanje diskusij o problemih, interesih, željah zaposlenih. Komunikacije so namreč temeljni pogoj medsebojnega sporazumevanja med posamezniki in skupinami, saj zagotavljajo natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog ter dobre odnose (Svetlik, 2002, str. 193). Neustrezno in pomanjkljivo komuniciranje privede do konfliktnih situacij, ki lahko pripeljejo do pojava mobinga na delovnem mestu.

Informiranost zaposlenih glede dela je odvisna od uspešnosti vodij pri posredovanju potrebnih in pravih informacij. Pravilna in pravočasna informiranost je povezana z večjo delavno storilnostjo, motiviranostjo za delo in pripravljenostjo na sodelovanje pri reševanju problemov. Za ohranjanje dobrih odnosov v podjetju, mora manager jasno seznaniti zaposlene o pričakovanih glede dela in jih pravočasno obveščati o spremembah, ki bodo imele na njih pomemben vpliv. Zaposleni morajo imeti občutek, da so obravnavani pošteno, s čimer se vzpodbudi recipročno vedenje: če čutijo pošten odnos, bodo spoštovali organizacijska pravila in delali dobro. Brečkova (2006, str. 16) pravi, da je elektronska pošta omogočila hitrejše in pogostejše komuniciranje, je pa tudi odvzela eno od najpomembnejših lastnosti učinkovite komunikacije, to je neposreden stik med ljudmi. Po njenem mnenju si morajo nadrejeni kljub temu vzeti dovolj časa za vsakodnevne pogovore z zaposlenimi.

6.1.6 Izobraževanje

Okolje nenehnih sprememb prinaša tudi zahteve po novih znanjih. Znanja pridobljena v šolah zastarijo, potrebno jih je nenehno obnavljati in dopolnjevati. Poleg tega se spreminjajo zahteve delovnega procesa, zaradi katerih je, z vidika ohranitve zaposlitve, potrebna prerazporeditev kadra, tudi na zahtevnejša delovna mesta. Zaradi bojazni pred nesposobnostjo opravljanja dela

in izgubo zaposlitve se medsebojni odnosi med zaposlenimi kaj hitro zaostrijo. Zaradi tega kot tudi z vidika ohranitve konkurenčnosti podjetja, je potrebno zaposlenim omogočiti potrebna izobraževanja in usposabljanja za opravljanje nalog, ki jih zahteva delovno mesto.

Možina (2002, str. 30) trdi, da bi moral biti posameznik pripravljen na (pre)usposabljanje vsaj tri- do štirikrat v svoji delovni karieri. To je, po njegovem mnenju, še posebej pomembno za ključne strokovnjake in managerje, ki bi morali biti vsak dan seznanjeni z novostmi pri delu, poslovanju in potrebnem znanju. Slednje bi si morali posamezniki večinoma priskrbeti sami, vodstvo pa bi moralo poskrbeti za spremembe, ki jih sproži organizacija.

Za ohranjanje dobrih odnosov v podjetju in izognitev morebitnemu pojavu mobinga mora imeti vodstveni kader sposobnosti ter znanja tudi glede načrtovanja dela, tehnike vodenja ljudi, načinov mirnega in konstruktivnega reševanja problemov, načinov jasnega podajanja informacij in delegiranja nalog itd. Tovrstna znanja mora pridobivati oziroma dopolnjevati periodično (Robnik & Milanovič, 2008, str. 49).

6.1.7 Organizacijska kultura

V nekaterih organizacijah, pravi Salin (2003, str. 1220), se zdi, da je mobing del njihove organizacijske kulture oziroma je bolj ali manj razumljen kot samoumeven del v postopku dokončanja delovnih nalog. Po mnenju strokovnjakov, se mobing lahko razvije le v organizacijskih kulturah, kjer se tako vedenje dopušča ali celo nagraduje. Prav zato v okoljih, kjer ni sprejetih pravil in sankcij zoper mobing, kjer management pozdravlja trd način ravnanja in vedenja, ki naj bi bil funkcionalen in potreben za doseganje dobrih rezultatov, mobing tako dobro uspeva. Moberji na ta način vidijo, da so njihova dejanja upravičena in celo zaželena znotraj organizacijske kulture, zato jih ne nameravajo opustiti, žrtve pa začenejo verjeti, da so dejanja, ki se nad njimi izvajajo, običajna in potrebna za dobrobit podjetja.

Po mnenju strokovnjakov obstaja zveza med organizacijsko kulturo in sovražnimi vedenji, ni pa jasna smer poteka, se pravi ali se mobing pojavlja zaradi neprimerne organizacijske kulture ali sam mobing na delovnem mestu »zastruplja« organizacijsko kulturo. Številne ameriške raziskave so potrdile, da je organizacijska kultura lahko oboje vzrok in posledica trpinčenja na delovnem mestu (Keashly & Jagatic, 2003, str. 50).

Podjetja bi morala ustvariti organizacijsko kulturo z ustreznimi normami in vrednostnimi merili za boj proti mobingu. Njihova prizadevanja bi morala biti usmerjena v oblikovanje kulture, ki zapoveduje timsko delo, sodelovanje med zaposlenimi, kreativnost, sprejemanje različnosti, strpnosti in zaupanje. V timu namreč vlada enotnost ciljev, občutek za skupnost, nesebičnost, samostojnost ob tesnem sodelovanju, iniciativnost, aktivno in odprto komuniciranje, participativno odločanje, zaupanje, stalno učenje. Pretirana individualnost in tekmovalnost, pa nasprotno, kaj hitro privedeta do zaostrenih medsebojnih odnosov in posledično pojava mobinga.

6.1.8 Izvajanje raziskav o mobingu

Management mora nenehno opazovati dogajanje v podjetju in odnose med zaposlenimi. Pri tem si lahko pomaga z izvajanjem raznih anket med zaposlenimi, s katerimi ugotavlja simptome, kot so: nenavaden porast bolniške odsotnosti, odpovedi iz osebnih razlogov, slabša kvaliteta dela, povečana poraba materiala, neusklajeni ali prekoračeni roki, pritožbe o opravljenem delu brez pravega vzroka, ugotovitve zunanjih sodelavcev, da so odnosi v skupini moteni, da se pojavlja agresivno vedenje, napadi besa, nezavzetost za delo zaradi čustvene odtujitve od kolektiva, poskusi samomora itd. (Mlinarič, 2006, str. 20).

Obenem mora biti management pozoren na naslednje simptome (Mlinarič, b.l.):

- oblikovanje skupin, ki se držijo zase in dajejo zlobne pripombe zoper posameznika,
- večja kritika na račun posameznika,
- krivično obnašanje do posameznika,
- iskanje »grešnega kozla« za vse nerodnosti, ki se zgodijo v delovni sredini,
- daljša potrtnost, prestrašenost, introvertiranost posameznika,
- preobremenjenost in neprestana razdraženost nadrejenega.

Visok delež zgoraj navedenih simptomov nakazuje na pojav mobinga. Izrednega pomena je, da management temu posveti vso pozornost, zadeve ne ignorira in v primeru slutnje, da se mobing res pojavlja, situacijo podrobneje prouči in pravilno ukrepa (Mlinarič, 2006, str. 19).

6.1.9 Ostali preventivni ukrepi zoper mobing

Poleg opisanih, obstajajo tudi drugi ukrepi, ki pripomorejo k zmanjšanju ali preprečitvi mobinga na delovnem mestu. To so:

- uvedba ocenjevanja vodilnih s strani podrejenih z namenom preprečitve stila vodenja, ki povzroča mobing (Tkalec, 2006, str. 10),
- merjenje klime in zadovoljstva zaposlenih ter izvajanje ukrepov in sprememb, ki bi pripomogli k izboljšanju le-tega (Brečko, str. 16),
- ustrezna izbira novega kadra, tudi na osnovi čustvene inteligence, kot je zmožnost za opravljanje različnega dela, dela v timih, upravljanja konfliktov itd. in ne le tehničnih kvalifikacij (Davenport et al., 2002, str. 142).

6.2 Pravočasno prepoznavanje prisotnosti mobinga

Za preprečitev mobinga mora biti management sposoben prve znake tega pojava zaznati in prepoznati ter ustrezno pristopiti k nastalemu problemu. Vedeti mora kaj mobing sploh je, kakšni so njegovi znaki, oblike in o tem konstantno ozaveščati zaposlene v podjetju. Z

nepoznavanjem problematike mobinga posameznik težko ukrepa, nevedoč, da se v podjetju dogaja nekaj prepovedanega, pojav kaj hitro tolerira.

Pri prepoznavanju mobinga so lahko v pomoč splošni in posebni simptomi. Splošni simptomi, ki opozarjajo na mobing so (Mlinarič, 2006, str. 20):

- nenavaden porast odsotnosti z dela oziroma bolniške odsotnosti,
- povečanje odpovedi iz osebnih razlogov,
- slabša kvaliteta dela,
- povečana poraba materiala,
- neusklajeni ali prekoračeni roki,
- pritožbe o opravljenem delu, brez pravega vzroka,
- ugotovitve zunanjih sodelavcev, da so odnosi v skupini moteni,
- prepiri, agresivno vedenje, napadi besa,
- pri strokovnih problemih udeleženci ne najdejo rešitve,
- zaposleni ne čutijo več pripadnosti kolektivu, kar se kaže v nezavzetosti za delo,
- poskusi samomora ali samomor v kolektivu.

Management mora nenehno ugotavljati in preverjati obstoj splošnih simptomov, ki kažejo na mobing, še posebej če se ob njih pojavijo tudi posebni simptomi, ki so (Mlinarič, 2006, str. 20):

- vzrok prepira ni viden oz. obseg prepira ni sorazmeren z njegovo intenzivnostjo in čustveno reakcijo.
- posameznik se vede na način, ki ni v njegovem slogu oz. tako vedenje celo obsoja,
- posameznik se izolira,
- pri sicer umirjenih in uravnovešenih osebah se pričnejo kazati strahovi in brezciljnost,
- posameznik odklanja redno delo, kar je v popolnem nasprotju z njegovo dotedanjo zavzetostjo za delo,
- nekateri postopki in obnašanja se v skupini pojavljajo vedno znova, udeleženci pa za nastalo situacijo krivijo drug drugega,
- oblastno vedenje, zaverovanost v svoj prav, odmikanje in zatekanje v molk ter prelaganje odgovornosti na druge, saj se nihče ne počuti dolžnega opraviti določene naloge.

Prepoznavanje mobinga pa vseeno ni tako enostavno kot se sliši. Konflikti na delovnem mestu, pravita Robnikova in Milanovičeva (2008, str. 39), so velikokrat tako vpeti v vsakdanje delovanje podjetja, da jih sčasoma zaposleni ne opazijo več. Poleg tega je mobing proces, ki traja daljše časovno obdobje, osebe, ki ga izvajajo delujejo vsaj na začetku prefinjeno (pogosto so z žrtvijo prijazne) in prikrito, okolica pa žrtvi pošilja sporočila, da je ona tista oseba, s katero nekaj ni v redu, in ne storilec. Žrtev tovrstne občutke nemalokrat ponotranji, po mesecih doživljanja takih pritiskov težko prepozna, da je bil začetek nastale situacije konflikt, v katerega je bila vpletena tudi sama. Ko to spozna je za žrtev velikokrat tudi že prepozno.

Težavo pri ugotavljanju in prepoznavanju mobinga predstavlja tudi sama narava kršitev in morebitne posledice, ki bi jih bile žrtve, zaradi prijave, lahko deležne s strani povzročiteljev. Zaradi slednjih se žrtve bojijo razkritja in o ravnanju svojih nadrejenih, sodelavcev ali tudi podrejenih, pogosto raje molčijo in ne dajo slutiti, da je kaj narobe (Inšpektorat Republike Slovenije za delo, 2009). Poleg tega zaposleni pogosto nimajo potrebnih informacij, kaj ob zaznavi mobinga storiti, na koga se obrniti po pomoč ali pa vedo, da se zaradi toleriranja mobinga v podjetju situacija tudi z njegovo prijavo ne bo spremenila (Copak, 2007). Nezainteresiranost managementa, pomanjkanje informacij in strah lahko preprečijo, da bi žrtev spregovorila ter tako zmanjšajo verjetnost njegovega pravočasnega odkritja. Molk daje obenem storilcu tiho privolitev v njegovo početje in začarani krog je sklenjen.

6.3 Ukrepanje ob pojavu mobinga

Ko pride v podjetju do zaznave mobinga, je potrebno hitro in čim bolj učinkovito ukrepati, da se preprečijo ali vsaj čim bolj omejijo negativne posledice za vse vpletene. Za pravočasno in pravilno ukrepanje mora biti management o pojavu osveščen, sposoben njegove prve znake prepoznati in biti pripravljen na njegovo učinkovito odpravljanje in reševanje. V podjetju je potrebno imeti obenem dobro vzpostavljen sistem sprejemanja opozoril, prijav in pritožb zaradi domnevnega mobinga in hkrati mora biti žrtvam omogočena pravica do pritožbe, njena pravična in takojšnja obravnava.

6.3.1 Zgodnje ukrepanje

Strokovnjaki svetujejo, da so v zgodnejših fazah mobinga, ko še ni storjene velike škode, primernejše **neformalne oblike njegovega reševanja**, se pravi **pogovor med žrtvijo in storilcem, vključitev svetovalca, nadrejenega, managementa ali mediacija**, ki so učinkovitejše od formalnih (Hubert, 2003, str. 307). Po izkušnjah sodeč se formalni postopki pritoževanja vedno končajo s situacijo, v kateri so vse vpletene osebe poraženci. Tudi v primerih, ko žrtev zmaga v pritožbenem postopku, prej ali slej vedno zapusti podjetje, saj težko nadaljuje z delom v okolju, kjer vsi sodelavci in nadrejeni poznajo podrobnosti »spopada«. Kljub povedanemu, je formalni postopek, tudi zaradi neustrezne usposobljenosti svetovalcev oz. oseb v podjetju, zadolženih za pomoč žrtvam, pogosto izbran pred neformalnim poskusom reševanja nastalega problema (Hubert, 2003, str. 307–308). V primeru, da neformalno reševanje problema ni mogoče (ko je zadeva že zelo resna in le-ta ne pride v poštev, ko mober zanika vedenje itd.), ni uspešno ali se mobirana oseba zanj ne odloči, pride vsekakor v poštev **formalna pisna prijava**.

Za zaježitev in obvladovanje mobinga je priporočljivo, da management določi in usposobi svetovalca za žrtve, zaposlenega znotraj ali zunaj podjetja, čigar naloga je poslušanje, podpora, svetovanje žrtvam mobinga, pomoč in informiranje o nadaljnjih možnostih in postopkih (Cassitto et al., 2003, str. 27). Brečkova (2006, str. 16–17) pravi, da bi moral management tej osebi, v primerih zaznave znakov mobinga, podeliti tudi pristojnosti za

ukrepanje. V nasprotnem primeru se, po njenem mnenju, lahko notranji svetovalec za mobing počuti zelo negotovo, saj ne razpolaga z nobenim konkretnim orodjem za pomoč žrtvi. Za žrtev je izrednega pomena, da je svetovalec zavezan k molku o nastali situaciji in ne izvaja nobenih ukrepov brez njene privolitve (Hubert, 2003, str. 307).

Cassittova in soavtorji (2003, str. 27) kot možen ukrep omenjajo tudi mediacijo. V poštev pride sploh v primerih, ko žrtev nima poguma, da bi sama pristopila k storilcu (Hubert, 2003, str. 308). Mediator oziroma posrednik, za razliko od svetovalca, ki je vedno na strani žrtve, nastopi v postopku kot neodvisna oseba. Med sprtima stranema spodbuja komunikacijo in poizkuša pripeljati do ustrezne sporazumne rešitve, ob tem pa ne išče krivca, ampak strankam pomaga najti lastno pot do soglasja (Šetinc Tekavc, 2002, str. 19–21). Pozitivna stran mediacije je, da v primerih, ko le-ta uspe, se storilec običajno zave, da so bila njegova dejanja nesprejemljiva in pristane na spremembo nadaljnjega vedenja (Hubert, 2003, str. 308).

Ukrepe v primeru pojava mobinga lahko izvede tudi sam nadrejeni ali management (Hubert, 2003, str. 309). Ko izve ali posumi na mobing v podjetju, mora v prvi vrsti temeljito raziskati situacijo, se pogovoriti z žrtvijo, storilcem, slišati mnenje vseh vpletenih, tudi prič, z namenom, da podrobneje spozna ozadje konflikta, ki se je razvil v mobing, vključiti v preiskavo strokovnjake, da ne bi prihajalo do napačnih sklepov ter proučiti vse listine in morebitne dokaze (Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij, b.l., str. 7). Pri tem mora ostati nevtralen in ne se postavljati na nobeno stran. V primeru zaznave nedopustnega vedenja mora **zoper moberja sprejeti ustrezne ukrepe** v skladu s predpisi, če le-ti obstajajo. Sprva ga lahko **pozove k opustitvi ravnanj**, morda **zahteva javno opravičilo**, lahko **pa izvede njegovo premestitev ali druge disciplinske ukrepe**. Obenem mora **žrtev ustrezno zaščititi in ji nuditi potrebno pomoč** (kot navedeno v naslednjem poglavju). Toda Hubertova (2003, str. 309) opozarja, da lahko neposredno vpletanje nadrejenih oz. managementa situacijo poslabša, saj je njihova naloga hkrati tudi ocenjevanje dela in dosežkov žrtve in storilca. V primeru, da žrtev »zmaga«, se lahko storilec počuti užaljen in začuti željo po maščevanju.

Žal, poudarja Hubertova (2003, str. 306), v mnogih podjetjih ni določene osebe ali službe, ki bi bila zadolžena za pomoč žrtvam ali ukrepanje v primerih mobinga. Žrtev tako ne ve, na koga se obrniti. Pogosto so vsi voljni in željni pomagati, ampak to pomeni le napotitev k nekomu drugemu v podjetju. Žrtev tako hodi od osebe do osebe, a brez rezultata. Obenem postane izvajalec mobinga kaj hitro mnenja, da je njegovo vedenje upravičeno in svoja dejanja dodatno stopnjuje.

6.3.2 Pozno ukrepanje

Ko se mobing v podjetju že razvije in pusti resne posledice na posamezniku, je dolžnost managementa in nadzornih teles, da slednjega zaščitijo, mu nudijo potrebno strokovno pomoč, povrnejo nekdanji ugled ter preprečijo nadaljnje širjenje mobing procesa (Brečko, 2006, str. 17). S posameznikom se morajo pogovoriti o nadaljevanju njegove poklicne poti, nekateri se

namreč lahko normalno vrnejo k svojemu staremu poklicu, drugi morajo, zaradi daljšega izostanka, nadoknaditi zamujeno in potrebujejo dodatna usposabljanja, za tretje je najboljša rešitev prekvalifikacija ali zamenjava službe. Obenem morajo ustrezno ukrepati zoper storilca, saj lahko slednji uporabo nasilja in nesprejemljivega vedenja napačno razume kot lastno pravico in opravičljivo sredstvo za doseganje osebnih ciljev (Lobnikar, b.l.). Največja napaka, ki jo management lahko naredi je, da sprejme sankcije zoper žrtev mobing procesa, storilec pa ostane nekaznovan. S tem naredi hudo krivico žrtvi, ostalim zaposlenim pa sporoča, da so tovrstna dejanja sprejemljiva, da je na poti do uspeha dopustno vse, za vsako ceno, ne glede na stranske učinke (Brečko, 2006, str. 17).

Management lahko izvede naslednje ukrepe za razreševanje in odpravo škodljivih posledic mobinga za žrtev (Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij, b.l., str. 7–8):

- razporeditev dela žrtve na drugo lokacijo ali v drugo delovno skupino, če za to obstajajo možnosti,
- premestitev žrtve na drugo delovno mesto, če se žrtev s tem strinja, lahko se ji omogoči tudi pre- ali dokvalifikacijo,
- odobritev dodatnega plačane dopusta žrtvi za psihično rehabilitacijo, saj žrtve pogosto potrebujejo čas za povrnitev psihične moči,
- plačilo izobraževanj ali druge oblike strokovne pomoči žrtvi za ponovno pridobitev samozavesti oziroma samospoštovanja, ki je v takih primerih zelo okrnjeno,
- plačilo odškodnine žrtvi mobinga zaradi psihičnega trpljenja,
- plačilo stroškov morebitnih javnih objav za odpravo dezinformacij in žaljivih obdolžitev žrtve, ki izvirajo iz delovne sredine in s tem povrnitev njenega ugleda,
- sporazumna razveza o zaposlitvi z izplačilom odpravnine žrtvi mobinga.

Možni ukrepi zoper izvajalca mobinga so (Vampelj, 2008, str. 8–9):

- pisno opozorilo zaradi izvajanja mobinga in navodila za ravnanje,
- pisna navodila oziroma odredba za ravnanje, s čimer se doseže, da mobinga ne bo več izvajal,
- premestitev na drugo delovno mesto,
- disciplinski ukrepi, kot so opomin, javni opomin, denarna kazen, odvzem bonitet itd.,
- v težjih primerih mobinga odpoved iz delovnega razmerja,
- prijava policiji, če ima dejanje mobinga vse znake kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti.

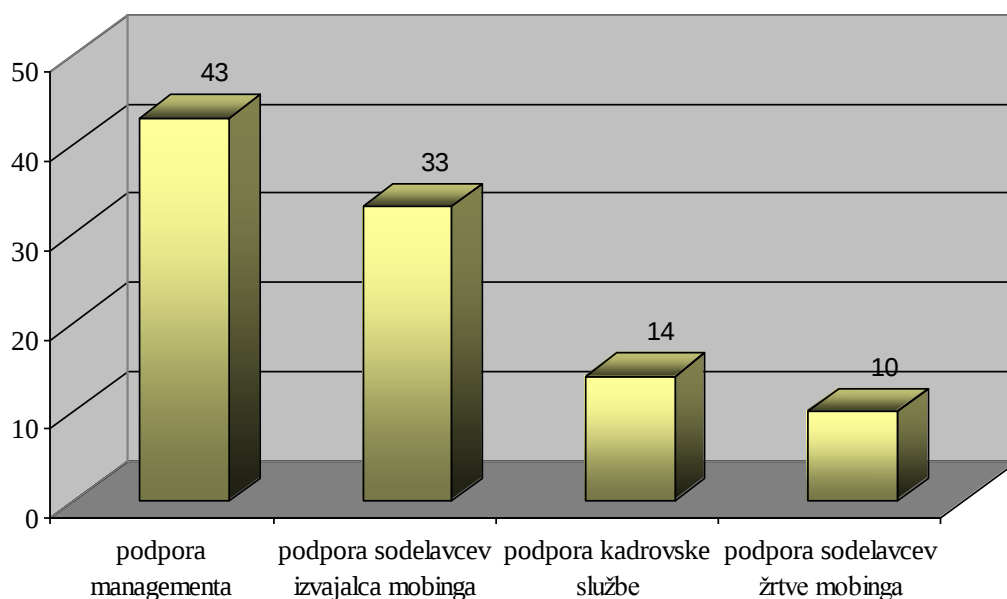
6.4 Odzivi managementa na pojav mobinga

Management mora v skladu s filozofijo teorije nične tolerance kakršnokoli obliko nasilja dosledno obravnavati in ustrezno ukrepati. S tem sporoča zaposlenim, da takšno vedenje ni sprejemljivo in kaže željo po urejenih razmerah, urejeno okolje pa zagotavlja odsotnost

nezaželenega vedenja (Lobnikar, b.l., str. 19). Toda realna slika je nekoliko drugačna. Management pogosto zapostavlja mobing, zato izvajalci le-tega, v prepričanju, da ne bodo kaznovani, svoja dejanja samozavestno ponavljajo ali tudi stopnjujejo.

Sodeč po raziskavi, opravljeni v ZDA (Namie, 2007, str. 11), 65 % izvajalcev mobinga uživa pri svojem početju in ima podporo v podjetju. Najpogosteje jih pri tem podpira sam management, sledijo njihovi tesni sodelavci/prijatelji, kadrovska služba in tesni sodelavci žrtve (Slika 8).

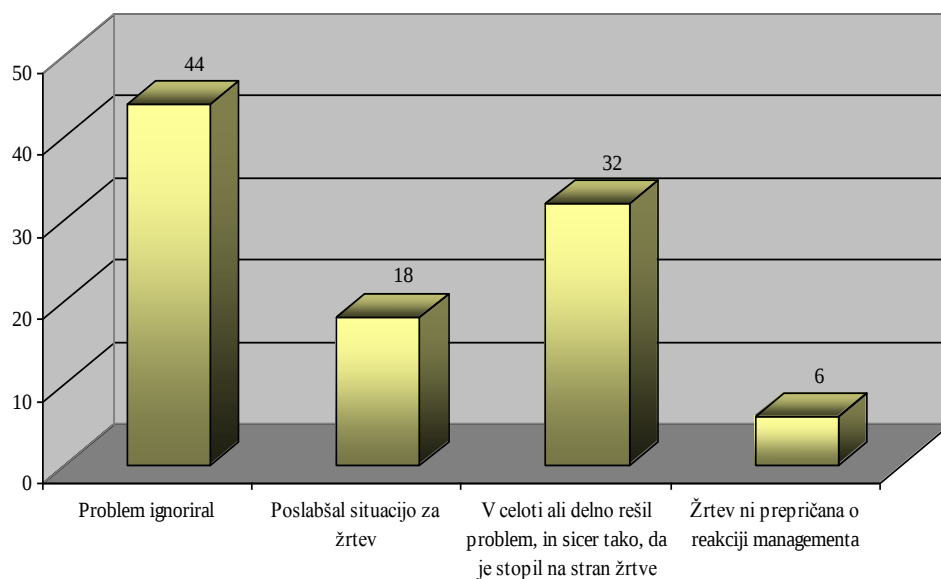
Slika 8: Delež izvajalcev mobinga glede na različno podporo v podjetju, v ZDA (v %)



Vir: G. Namie, U.S. Workplace Bullying Survey, september 2007, str. 11.

Poleg tega rezultati omenjene raziskave kažejo (Slika 9), da v 62 % primerov management, ki je seznanjen z mobingom, situacijo za žrtev le še poslabša ali problem ignorira. S tem, ko problem ignorira, ni nikakor postavljen v nevtralen položaj, še posebej, ko žrtev jasno prosi za pomoč. Nasprotno z neukrepanjem sporoča, da mobing podpira, zaradi česar postane sokrivec nastale situacije, pa čeprav nenamerno. Management ponudi žrtvi pomoč v manj kot tretjini primerov (Namie, 2007, str. 10).

Slika 9: Odziv managementa na prijavo mobinga, po poročanju žrtev, v ZDA (v %)



Vir: G. Namie, *U.S. Workplace Bullying Survey*, september 2007, str. 10.

6.5 Dileme managementa ob pojavu mobinga

Management je ob pojavu mobinga v podjetju pogosto pred dilemo, kako se odzvati na nastalo situacijo, saj pri svojih odločitvah upošteva tudi interes podjetja. Mobing zahteva številne ukrepe, tako s strani žrtve kot podjetja, management pa reševanju tovrstnega problema pogosto ni naklonjen. Z ukrepanjem bi namreč priznal, da mobing v podjetju obstaja, kar pa sliki popolnega podjetja še z daleč ne ustreza (Copak, 2007).

Včasih se zgodi, da mobing dejanja izvaja oseba, ki je ključna za uspeh ali obstoj podjetja. Management je takrat pred veliko dilemo kaj storiti. Žrtev upa, da bo pritožba pravično obravnavana, a v primerih, ko je pravica na nasprotni strani interesov podjetja, je to lahko vprašljivo. Če je interes podjetja postavljen na kocko, pravi Hubertova (2003, str. 310), postopki zoper izvajalca mobinga običajno ne uspejo; svetovalec ne želi biti vpleten v postopek, nadrejeni noče posredovati pri primeru, management ne želi slediti nasvetu odbora za preprečevanje in odpravo posledic mobinga ipd. Za nastalo situacijo je najlažje obtožiti žrtev, ki posledično zapusti podjetje, včasih zaradi zdravstvenih težav, drugič zaradi odpovedi delovnega razmerja. Na drugi strani pa izvajalec mobinga, ki je zelo pomemben za podjetje, ostane nekaznovan. Management želi običajno v takih primerih čim prej pozabiti na zadevo in vzpostaviti stanje, kot je bilo pred prijavo.

Taki zaključki morda kratkoročno res ohranijo uspešnost, toda dolgoročno prinesejo več škode kot koristi. Mobing nima izredno negativnega vpliva le na žrtev, temveč tudi na ostale sodelavce. Z nekaznovanjem storilca in s sprejemanjem nepravičnih ukrepov zoper žrtev management sporoča zaposlenim, da je tako vedenje dovoljeno in celo nagrajeno (Hubert, 2003, str. 310). Situacija se prej ali slej ponovi.

Management nikakor ne bi smel tolerirati dogajanja, ampak bi moral natančno proučiti situacijo, se pogovoriti z obema vpletenima stranema ter, če je to še izvedljivo, najti nek skupen dogovor o nadaljnjem delovanju. Žrtvi bi moral ob tem nuditi vso potrebno strokovno pomoč, po potrebi odobriti dodaten dopust za rehabilitacijo, pomagati povrniti nekdanji ugled, omogočiti premestitev na drugi oddelek. Če druga rešitev ne bi bila sprejemljiva, bi ji moral, seveda ob njeni privolitvi, pomagati najti drugo zaposlitev in ji ob tem plačati tudi ustrezno odškodnino. Obenem bi moral potrebne ukrepe, kot so opomin, javni opomin, denarna kazen, odvzem bonitet, javno opravičilo, premestitev delo na drugo lokacijo, če zato obstajajo možnosti, sprejeti tudi zoper storilca.

Pri prepoznavanju mobinga je včasih management v dilemi tudi zato, ker ne ve komu verjeti. Lahko pride namreč do lažne prijave, ki jo poda posameznik zlonamerno proti sodelavcu. Če se s preiskavo primera ugotovi, da s strani obtoženega ni prihajalo do neustreznih vedenj ali dejanj, saj ga je sodelavec prijavil z namenom škoditi mu ali se ga znebiti, morajo biti sprejete sankcije zoper prijavitelja. Management oz. predpostavljeni mora vedno slišati mnenje vseh vpletenih, tudi prič ter natančno proučiti situacijo oz. vključiti v preiskavo strokovnjake, da ne bi prihajalo do napačnih zaključkov (Richards & Daley, 2003, str. 256).

6.6 Vloga kadrovske službe

Vloga kadrovske službe se je v zadnjem obdobju spremenila, oddaljila se je od rutinskega opravljanja administrativnih nalog, povezanih s kadri ter pridobila novo vlogo, katere cilj je motivirati zaposlene in na ta način vzpostaviti organizacijsko kulturo, ki bo dejansko omogočila poistovetenje zaposlenega z organizacijo. Prioritetna naloga kadrovskega managementa je postalo vodenje in usmerjanje zaposlenih, torej iskanje in razvijanje tistih potencialov posameznika, ki prispevajo k skupnemu zadovoljstvu zaposlenih ter s tem doseganju skupnih ciljev podjetja (Florjančič & Paape, 2004, str. 11). Kadrovska služba ima tako vse večjo in pomembnejšo vlogo v podjetju, postaja partnerka zaposlenim pri nudenju strokovne pomoči in obenem, zaradi informacij, ki jih poseduje o kadrih, tesno sodeluje z managementom podjetja. To sodelovanje je odvisno tudi od velikosti in organiziranosti podjetja; v podjetjih z manj zaposlenimi prevzame naloge opravljanja kadrovske službe sam management podjetja.

Naloga kadrovskega managementa je (Florjančič & Paape, 2004, str. 13):

- vodenje kadrovske službe in svetovanje top managementu o posameznih kadrovskih zadevah,
- opravila v okviru kadrovske funkcije, kot so načrtovanje, selekcija, nameščanje, premeščanje, izobraževanje, usposabljanje, razvoj, ocenjevanje, nagrajevanje, spremljanje, raziskovanje kadrov in kadrovskih dejavnosti ter preverjanje rezultatov,
- svetovanje in izobraževanje top managementa o novih smereh razvoja organizacije dela, o posameznih metodah, tehnikah vodenja ipd.

Kadrovski management ima zaradi hierarhičnega statusa manjša pooblastila in odgovornosti od vrhovnega managementa podjetja. Naloga kadrovskega managementa je tako priprava in oblikovanje predlogov za izboljšano delovanje kadrovske funkcije, odločitve za njihovo realizacijo pa sprejema vrhovni management. Odločitve vrhovnega managementa na kadrovskem področju so lahko pravilne le, če so dokumentacija in analize o posameznem kadrovskem procesu oziroma delu zaposlenih pravilno pripravljene. Kadrovski strokovnjaki morajo biti zato inovativni, pripravljeni na uvajanje sprememb in s tem hitrejše reševanje problemov (Florjančič & Paape, 2004, str. 13).

Kadri so vsi ljudje, ki lahko ustvarjalno sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju nalog za doseg osebnih ciljev in skupnih ciljev podjetja. Podjetje in kadri sta v bistvu dve različni entiteti med katerima išče management optimalno razmerje, z namenom, da bi v čim večji meri dosegel cilje podjetja in tem bolj omogočil zadovoljitev potreb in interesov zaposlenih (Možina, 2002, str. 101). Pri tem nikakor ni nujno, da izhaja samo iz organizacijskih ciljev in njim podrejenih delovnih procesov kot danih in nespremenljivih ter da išče posameznike, ki se bodo samodejno vključili v dano organizacijsko okolje ali se mu v celoti podredili. Upoštevati je potrebno tudi posameznike in njihove lastnosti, jim prilagajati organizacijo dela oziroma jim omogočiti, da jo sami preoblikujejo in vplivajo na organizacijske cilje (Možina, 2002, str. 103).

Ker kadrovska služba sodeluje pri postopkih izbire kadrov, ima pomembno vlogo pri preprečevanju mobinga. Veliko pozornost, pravita Robnikova in Milanovičeva (2008, str. 49), mora pri tem nameniti, ne samo izpolnjevanju osnovnih pogojev za zasedbo delovnega mesta in strokovnemu znanju kandidatov, ampak tudi osebnostnim lastnostim, ki pripomorejo k ustvarjanju zdrave klime. Zaposleni v kadrovskih službah bi morali imeti v okviru tega potrebna znanja in sposobnosti zaznave in prepoznave konfliktnih osebnosti, se pravi potencialnih izvajalcev mobinga. McCarthy in Mayhew (Robnik & Milanovič, 2008, str. 22) namreč razlagata, da moberje motivira cel spekter osebnostnih lastnosti, vključno z zavistjo do najbolj priljubljenih in izkušenih zaposlenih.

Kadrovska služba ima pomembno vlogo pri ozaveščanju zaposlenih o problematiki mobinga in dajanju informacij o postopkih, ki so na voljo pri reševanju le-tega. To je razlog, da je potrebna posebna usposobljenost tega kadra za dobro poznavanje te problematike, pojavnih oblik mobinga, preventivnih ukrepov ter pritožbenih postopkov. Njena naloga je, da management opozori na zaznane pojave neprimernega vedenja in predlaga učinkovite ukrepe za njegovo preprečevanje. Kadrovski strokovnjak mora znati pravilno pristopiti k žrtvi, ji znati prisluhniti, pri čemer je pomembno, da ne razsoja in dela prehitrih zaključkov, žrtve ne obsoja za dejanja nekoga drugega, daje lažnih obljub ter da ustvari prostor, kjer se bo žrtev počutila varno in slišano (Robnik & Milanovič, 2008, str. 49). V organizacijah z veliko primeri nasilja je priporočljivo ustanoviti posebna delovna telesa, ki se ukvarjajo z načrtovanjem, izvajanjem in spremljanjem ukrepov na tem področju. V tujini so takšni oddelki velikokrat ustanovljeni v okviru kadrovske službe (Lobnikar, b.l.).

6.7 Odbor za preprečevanje in odpravo posledic mobinga

Za načrtovanje in izvajanje aktivnosti zoper mobing se lahko v podjetju ustanovi skupni odbor za preprečevanje in odpravo posledic mobinga, ki ga sestavljajo predstavniki managementa, kadrovske službe, sveta delavcev in reprezentativnih sindikatov družbe. Omenjeni odbor je zadolžen za izvajanje preventivnih ukrepov zoper mobing na delovnem mestu, pripravo programa ukrepov za njegovo reševanje, obravnavo posameznih primerov mobinga, pomoč žrtvam ter podajanje predlogov glede sankcij zoper izvajalce. Odbor tako izvaja neformalne ukrepe in moralne sankcije, ki nimajo pravnih posledic, kot so razgovori, opozorila, priporočila, nasveti, graje, zahteve za javno opravičilo ipd. Za izvedbo morebitnih predlaganih pravnih ukrepov, pa je običajno pristojen management družbe (Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij, b.l., str. 6–7).

Postopek za reševanje posameznega primera mobinga pred skupnim odborom lahko s pisno pritožbo sproži žrtev mobinga ali po pooblastilu njen nadrejeni, vodstveni delavec, svet delavcev, kadrovska služba oz. reprezentativni sindikat. Toda pred sprožitvijo postopka pred skupnim odborom je bolje poskusiti sporna razmerja med žrtvijo in izvajalcem mobinga razrešiti z neformalnimi oblikami posredovanja (Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij, b.l., str. 6).

Sam postopek je odvisen od značilnosti in konkretnih okoliščin posameznega primera, v načelu pa je naloga odbora, da (Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij, b.l., str. 7):

- temeljito razišče problem,
- iz ločenih ali skupnih pogovorov z obema stranema ugotovi dejansko stanje in ga dokumentira,
- žrtvi nudi svetovanje in podporo; le-ta zaradi pritožbe ne sme biti zapostavljena,
- izvajalca pouči o pravnih posledicah mobing dejanj, ga pozove k njihovi opustitvi ter sprejme druge morebitne ukrepe iz svoje pristojnosti,
- zahteva javno opravičilo izvajalca žrtvi mobinga ali predlaga drugo obliko njene rehabilitacije oziroma povrnitve dobrega imena in časti v družbi,
- sprejme in izvede moralne sankcije zoper izvajalca mobinga (javne obsodbe, distanciranje, graje ipd.),
- managementu in pristojnim organom v družbi predlaga pravne ukrepe in po potrebi uvedbo pravnih sankcij (ki so v njihovi pristojnosti) zoper izvajalca,
- spremlja žrtev (na njeno željo) v vseh nadaljnjih pogovorih in obravnavah, ji svetuje ter jo zastopa,
- spremlja usodo žrtve v delovni sredini tudi po prenehanju veljavnosti sprejetih ukrepov in zadeve ne zaključi, vse dokler obstaja realna nevarnost za nadaljevanje ali obnovitev mobinga, razen če žrtev to sama zahteva.

7 RAZISKAVA O OBVLADOVANJU MOBINGA V SLOVENSKIH PODJETJIH

V teoretičnem delu magistrske naloge so bila predstavljena in opredeljena nekatera izhodišča, ki jih bom v nadaljevanju preverila tudi praktično. Empirični del tako namenjam raziskavi o obvladovanju mobinga v slovenskih podjetjih. Najprej bom opredelila raziskovalni problem, predstavila namen, cilj, hipoteze, instrument, metodo in vzorec raziskave, nato bom prikazala rezultate, ki sem jih pridobila z raziskavo in zaključila s preverjanjem postavljenih hipotez.

7.1 Opredelitev raziskovalnega problema

Mobing je pojav, ki pušča resne, škodljive posledice tako na sami žrtvi kot tudi na njenih sodelavcih, podjetju in celotni družbi. V ta namen management mobinga nikakor ne sme ignorirati in tolerirati, ampak se mora zavzemati za njegovo učinkovito obvladovanje. To pomeni, da mora razviti ustrezne sisteme za njegovo preprečevanje ter zaposlenim poslati jasno sporočilo, da kakršnokoli nasilje ni sprejemljivo in bo sankcionirano, žrtvam pa bo ponujena hitra in učinkovita pomoč. Za primere, ko se mobing že pojavi, se mora management zavzemati za pravočasno ukrepanje, poiskati mora najustreznejše mehanizme za njegovo reševanje ter zaposlenim ponovno zagotoviti zdravo, pozitivno delovno okolje.

Glede na to, da je mobing pri nas še vedno dokaj nepoznan in neraziskan pojav, me je zanimalo, koliko pozornosti mu, pri njegovem obvladovanju, namenjajo slovenska podjetja. Management je namreč lahko pri sprejemanju odločitev glede mobinga pred veliko dilemo, saj mora upoštevati tudi interese podjetja. Uvajanje preventivnih ukrepov predstavlja za podjetje dodaten strošek, v katerem ni zaznati neposrednega prispevka k uspešnosti. Ukrepanje in ne ignoriranje mobinga, ko se pojavi, pa pomeni potrditev, da le-ta obstaja, kar pa sliki popolnega podjetja še z daleč ne ustreza. Največja napaka, ki jo lahko management pri zaznavi mobinga stori je, da sprejme sankcije zoper žrtev mobing procesa, storilec pa ostane nekaznovan.

7.2 Namen in cilj raziskave

Namen empirične raziskave je preveriti ali imajo slovenska podjetja, po mnenju zaposlenih, dobro vzpostavljene sisteme za obvladovanje mobinga. To pomeni, ali so usposobljena za prepoznavanje tega pojava, imajo razvite ustrezne mehanizme za njegovo preprečevanje in ustrezno ukrepanje, ko se le-ta pojavi. Na podlagi teh spoznanj želim na koncu podati podjetjem priporočila za ustrezno delovanje managementa pri obvladovanju mobinga. Cilj magistrskega dela je empirično preveriti hipoteze, ki sem jih postavila na osnovi teoretičnih ugotovitev, do katerih sem prišla s pomočjo literature domačih in tujih virov.

7.3 Hipoteze

Izhajajoč iz teoretičnih spoznanj sem postavila spodaj navedeno temeljno in pomožne hipoteze, ki jih preverjam na koncu poglavja.

Temeljna hipoteza: Po mnenju zaposlenih slovenska podjetja nimajo dobro vzpostavljenih sistemov za obvladovanje mobinga. Podjetja namreč mobingu ne pripisujejo velikega pomena, zato ne naredijo dovolj na področju njegovega preprečevanja. Tako management kot zaposleni niso usposobljeni za njegovo ugotavljanje in prepoznavanje. V primeru pojava te vrste nasilja v večini podjetij ne bi ukrepali takoj, storilcev ne bi sankcionirali in žrtve ne bi bile deležne ustrezne pomoči. To je, poleg bojazni za izgubo službe, tudi razlog, da žrtve mobinga tega pojava ne bi prijavile.

Pomožne hipoteze:

- **H1: Večina slovenskih podjetij nima dobro vzpostavljenega sistema ugotavljanja in preprečevanja mobinga.** Utemeljitev: Kljub nižjim stroškom preprečevanja mobinga od stroškov, ki so njegova posledica, nekateri avtorji (Niedl v Resch & Schubinski, 1996, str. 295) poudarjajo, da se veliko podjetij ne odloči za uvedbo antimobing programov. Ukvarjanje s problematiko mobinga si namreč podjetja razlagajo kot dodaten strošek, ki ne doprinese k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja.
- **H2: Zaposleni doživljajo več pojavnih oblik mobinga s strani nadrejenih kot s strani sodelavcev.** Utemeljitev: Mobing izvajajo tako nadrejeni, sodelavci na isti hierarhični lestvici, kot podrejeni. Po rezultatih nekaterih raziskav, med drugim tudi Kliničnega inštituta za medicino dela, so povzročitelji mobinga najpogostejše nadrejeni.
- **H3: V večini slovenskih podjetij ob pojavu mobinga ne bi ukrepali takoj in ustrezno sankcionirali storilcev.** Utemeljitev: Management mora v skladu s teorijo nične tolerance kakršnokoli obliko nasilja dosledno obravnavati in ustrezno ukrepati. Toda realna slika je pogosto drugačna. Po nekaterih raziskavah sodeč (Namie, 2007, str. 11) skoraj dve tretjini izvajalcev mobinga uživa pri svojem početju podporo v podjetju, pri čemer jih najpogostejše podpira sam management. Le-ta največkrat ne ukrepa, ampak problem ignorira, s čimer samozavest storilca le še okrepi, saj mu s toleriranjem situacije sporoča, da je njegovo početje dovoljeno ali bo celo nagrajeno.
- **H4: V večini slovenskih podjetij ob pojavu mobinga žrtve ne bi bile deležne ustrezne pomoči.** Utemeljitev: Podjetje bi moralo nuditi žrtvi mobinga ustrezno strokovno pomoč, ji odobriti dodaten dopust za rehabilitacijo, pomagati povrniti nekdanji ugled, omogočiti premestitev na drugo delovno mesto itd. A žrtve pogosto ostanejo same, management se z njimi ne ukvarja oz. po poročanju nekaterih raziskav (Namie, 2007, str. 10), celo stopi na stran storilca in situacijo za žrtev le še poslabša.
- **H5: Ker slovenska podjetja nimajo vzpostavljenih ustreznih mehanizmov za obvladovanje mobinga, večina žrtev mobinga storilca/-ev ne bi prijavila.** Utemeljitev: Mobing na delovnem mestu je mogoč predvsem zato, ker ga delovno okolje dopušča,

management pa ignorira ali celo podpira. Pojav je še vedno dokaj nepoznan, podjetja mu ne namenjajo posebne pozornosti, za žrtve nimajo vzpostavljenega sistema pomoči, storilci ostanejo nesankcionirani. Vse to otežuje položaj žrtev, da bi o problematiki spregovorile in se nad ravnanjem pritožile (Einarsen, 2005).

7.4 Metoda in instrument raziskave

Podatke potrebne za izvedbo raziskave sem pridobila z uporabo metode kvantitativnega raziskovanja, in sicer pisnega anketiranja. Instrument, ki sem ga pri tem izbrala, je spletni vprašalnik. Le-tega sem formirala na osnovi zastavljenih ciljev in hipotez magistrskega dela, pomagala pa sem si tudi s t. i. LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) vprašalnikom. Vprašanja so bila zaprtega tipa, kar pomeni da so anketiranci izbirali med danimi odgovori, z izjemo 11. vprašanja, kjer so anketiranci lahko poleg navedenih možnosti podali tudi svoj odgovor. Za zaprta vprašanja sem se odločila predvsem zaradi boljše primerjave rezultatov, poleg tega so manj naporna od odprtih vprašanj, zaradi česar sem upala na večjo odzivnost in zbranost anketirancev pri izpolnjevanju ankete.

Vprašalnik je bil sestavljen iz štirih sklopov vprašanj. In sicer sem prvi sklop namenila demografskim podatkom, v drugem me je zanimalo, ali so zaposleni doživeli katero izmed navedenih pojavnih oblik mobinga in kdo ga je nad njimi izvajal, tretji sklop vprašanj se je nanašal na obvladovanje mobinga, in sicer natančneje na njegovo preprečevanje in odziv managementa, v zadnjem sklopu vprašanj pa sem ugotavljala odziv žrtev na pojav mobinga oz. prijavljanje storilca z njihove strani. Vprašalnik navajam v prilogi.

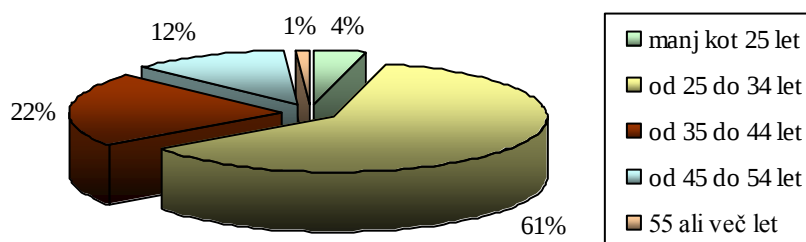
7.5 Določitev vzorca in potek raziskave

Raziskavo sem izvedla na vzorcu odraslih zaposlenih oseb, ki so bile svoje mnenje in izkušnje pripravljene izraziti preko spletnega anketnega vprašalnika. Raziskavo sem sprva nameravala opraviti v nekaj slovenskih podjetjih, zato sem vnaprej vzpostavila stik z nekaterimi, ki pa po večini, kljub anonimnosti ankete, niso bila pripravljena sodelovati. Tema je namreč zelo občutljiva, zato so se najverjetneje raje izognila dotikanju te problematike. Za izvedbo raziskave sem tako raje uporabila pristop snežne kepe in na ta način pridobila realnejše rezultate, saj so anketiranci odgovarjali na vprašalnik prostovoljno, brez kakršnihkoli pritiskov nadrejenih. Znanec in prijatelj sem tako po elektronski pošti poslala povezavo na vprašalnik, pri čemer sem vsakega izmed njih prosila, da povezavo posreduje naprej svojim sodelavcem, prijateljem, znancem. Ko je posamezni anketiranec končal z izpolnjevanjem vprašalnika, so bili njegovi odgovori shranjeni na spletni strani, dostop do njih pa je bil zavarovan z geslom. Anketirancem je bila tako zagotovljena zaupnost in anonimnost njihovih odgovorov, saj izpolnjenih vprašalnikov ni bilo mogoče povezati s posameznim sodelujočim v anketi. Zbiranje podatkov za namen raziskave je potekalo tri tedne, in sicer v mesecu avgustu in septembru 2010. Z anketo pridobljene podatke sem statistično obdelala s pomočjo programa Microsoft Office Excel. Rezultate prikazujem v nalogi opisno in grafično, v odstotkih ali

številkah. Na podlagi teoretičnih izhodišč in praktičnih preverjanj podajam v zadnjem poglavju magistrskega dela priporočila podjetjem za ustrezno delovanje managementa pri obvladovanju mobinga.

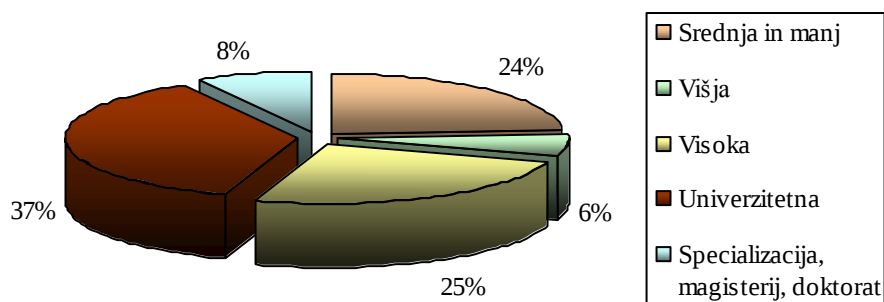
V vzorec je bilo vključenih 127 zaposlenih oseb, od tega 76 žensk (60 %) in 51 moških (40 %). Zaposlene sem razdelila v pet starostnih skupin, in sicer je v anketi sodelovalo največ zaposlenih starih med 25 in 34 let, najmanj pa starejših od 55 let (Slika 10).

Slika 10: Struktura anketirancev glede na starost



Pregled izobrazbe anketirancev kaže na to, da prevladujejo anketiranci z univerzitetno izobrazbo, teh je 37 %, sledita visoka in srednja izobrazba ali manj, najmanjši delež v vzorcu pa predstavljajo anketiranci s končano specializacijo, magisterijem ali doktoratom ter z višjo izobrazbo (Slika 11).

Slika 11: Struktura anketirancev glede na izobrazbo



7.6 Rezultati raziskave

V nadaljevanju bom predstavila rezultate raziskave o obvladovanju mobinga v slovenskih podjetjih. Splošne podatke anketirancev, ki nam pokažejo osnovno sliko sodelujočih v raziskavi, sem predstavila že v prejšnjem poglavju, zato bom to poglavje namenila izključno obvladovanju mobinga. Razdelila sem ga na štiri podpoglavja. Najprej bom prikazala, katere pojavne oblike mobinga so zaposleni doživljali in kdo ga je nad njimi izvajal. Sledi podpoglavje, kjer sem proučevala, koliko pozornosti namenjajo podjetja preprečevanju te problematike. Nadalje prikazujem odziv managementa na pojav mobinga v podjetju, kjer me je zanimala predvsem hitra in pravilna odzivnost managementa, kar vključuje ustrezno

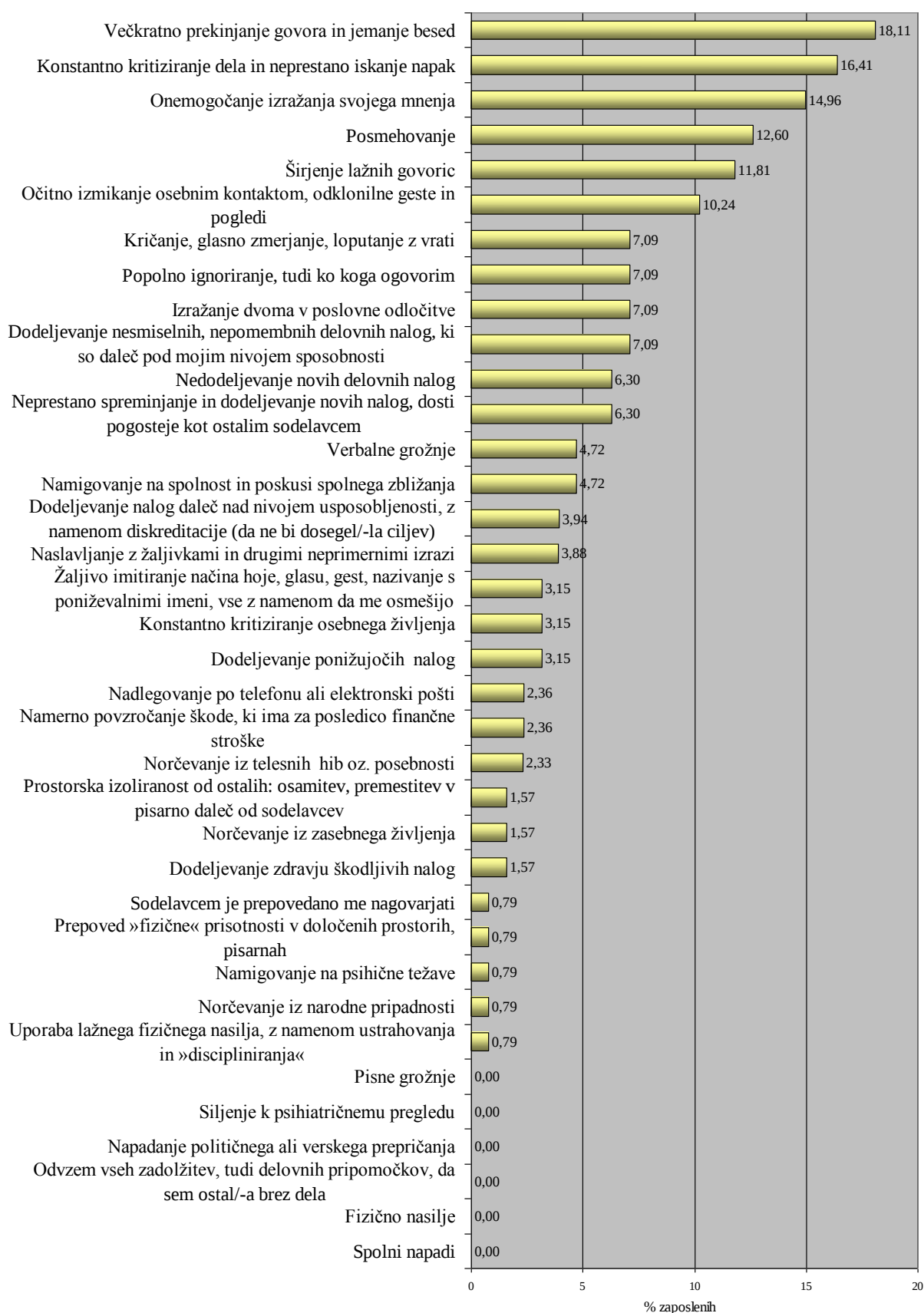
sankcioniranje storilca ter pomoč žrtvi. V zadnjem poglavju se osredotočam na prijavo storilca mobing dejanj s strani žrtve.

7.6.1 Doživljanje pojavnih oblik mobinga

Pri izvajanju raziskave me je najprej zanimalo, ali so bili vprašani v zadnjem letu žrtve mobinga na delovnem mestu in kdo ga je nad njimi izvajal. Pri tem sem upoštevala Leymannovo konzervativno metodo merjenja tega pojava, ki predpostavlja, da o mobingu govorimo, ko posameznik doživlja vsaj eno izmed pojavnih oblik mobinga vključenih v t. i. LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) vprašalnik, in sicer najmanj enkrat na teden in v trajanju najmanj šestih zaporednih mesecev (Leymann, 1996b). Na ta način se namreč mobing loči od konfliktov in nesporazumov, ki so na delovnem mestu pogosti, vendar za razliko od mobinga ne puščajo tako negativnih dolgoročnih posledic na posamezniku.

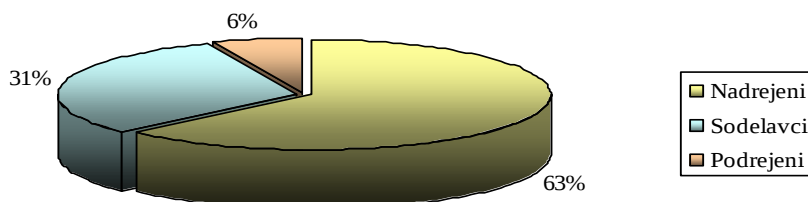
Anketirancem sem tako postavila vprašanje, ali so v zadnjem letu doživljali katero izmed navedenih pojavnih oblik mobinga, in sicer najmanj enkrat na teden in v trajanju najmanj šestih zaporednih mesecev. Rezultati kažejo, da je mobing v podjetjih prisoten, in sicer so ga vprašani najpogosteje doživljali v obliki večkratnega prekinjanja govora in jemanja besed, konstantnega kritiziranja dela in neprestanega iskanja napak, onemogočanja izražanja svojega mnenja, posmehovanja, širjenja lažnih govoric in očitnega izmikanja osebnih kontaktom. Rezultati so podrobneje prikazani na Sliki 12.

Slika 12: Doživljanje pojavnih oblik mobinga



Ko sem zaposlene nadalje spraševala, kdo je nad njimi izvajal mobing, jih je 63 % potrdilo, da je bila le-to nadrejena oseba, slaba tretjina jih je poročala o doživljanju mobinga s strani sodelavcev na isti hierarhični lestvici, najmanj pa jih je doživljalo mobing s strani podrejenih (Slika 13).

Slika 13: Izvajalci mobinga



7.6.2 Preprečevanje mobinga

V nadaljevanju sem ugotavljala, koliko pozornosti posvečajo podjetja preventivnemu delovanju zoper mobing. Anketirancem sem zato postavila 20 vprašanj, ki se nanašajo na njihovo podjetje, na katera so morali odgovoriti z da, ne ali ne vem (Tabela 2).

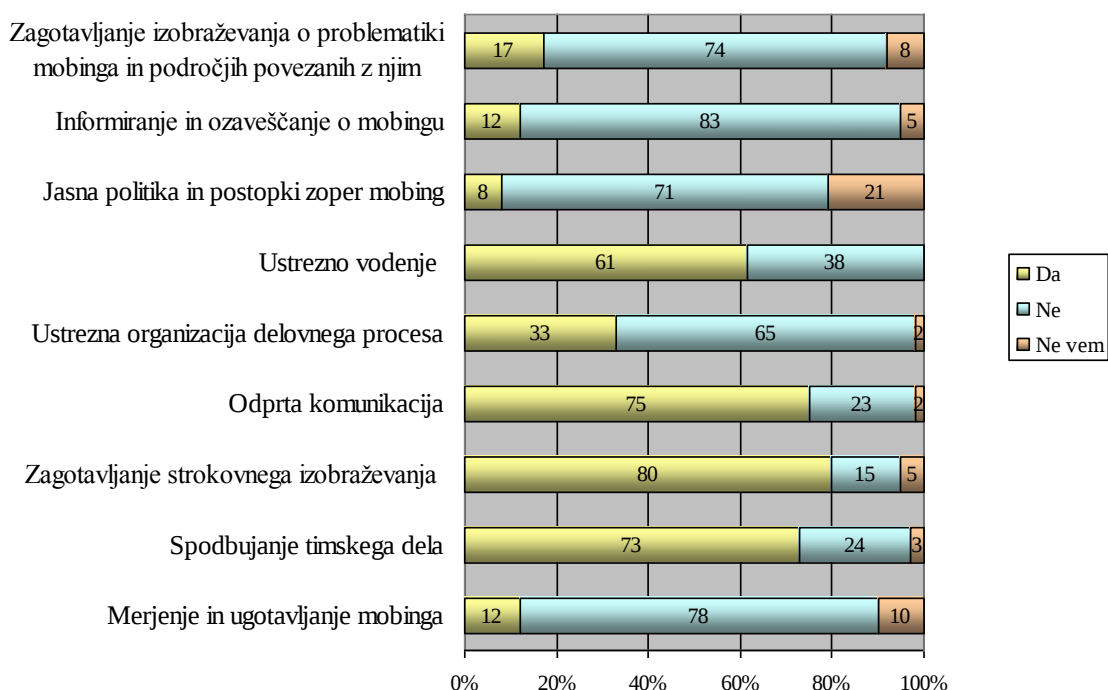
Tabela 2: Uporaba orodij za ugotavljanje in preprečevanje mobinga v podjetju (v %)

Vprašanje	Da	Ne	Ne vem
Ali so zaposlenim omogočena izobraževanja in usposabljanja o problematiki mobinga (razni seminarji, delavnice, predavanja ...)	16	78	6
Ali je zaposlenim omogočeno vključevanje v programe izobraževanja o mirnem in konstruktivnem reševanju konfliktov, medsebojnih odnosih, etični in odprti komunikaciji ipd.?	19	71	10
Ali vaše podjetje izdaja brošure, zloženke, članke v internetnem glasilu, objave na spletnih straneh ali oglasni deski ..., kjer vas osvešča o problematiki mobinga?	12	83	5
Ali obstaja v vašem podjetju kakšen pisni dokument, tudi t. i. organizacijski dogovor, ki ga delodajalec podpiše z vsakim zaposlenim, z namenom izogniti se nastanku mobinga?	3	94	3
Ali obstajajo pravila in ukrepi zoper mobing v podjetju?	12	74	14
Ali obstajajo postopki prijave in pritožbe v primeru pojava mobinga?	9	69	23
Ali obstajajo sankcije zoper storilce mobing dejanj?	7	50	43
Ali se izvaja ocenjevanje vodilnih uslužbencev s strani podrejenih?	35	65	0
Ali konstantno komunicirate in sodelujete s svojo neposredno vodjo?	82	18	0
Ali je organizacija delovnega procesa ustrezna, brez pomembnih pomanjkljivosti, kot so premalo zaposlenih, nenehna časovna stiska, slabe delovne razmere, visoka preobremenjenost?	38	61	2
Ali imate dober oz. pravičen sistem nagrajevanja?	28	70	2
Ali dobivate jasna navodila s strani nadrejenih?	70	30	0
Ali nadrejeni spoštujejo vaše sposobnosti in delo?	58	40	2
Ali obstaja odprta horizontalna komunikacija (med zaposlenimi)?	83	16	2
Ali obstaja odprta vertikalna komunikacija (med različnimi hierarhičnimi ravnmi)?	67	30	3
Ali je zaposlenim omogočeno vključevanje v sisteme strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja?	80	15	5
Ali se spodbuja timsko delo?	73	24	2
Ali se meri oz. izvaja analize stanja na področju mobinga?	2	92	6
Ali se izvaja redne ankete o odnosih med zaposlenimi in njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu?	16	80	5
Ali se preverja obseg bolniške odsotnosti, fluktuacije, odpovedi zaposlenih iz osebnih razlogov?	18	62	20

Kot je razvidno iz Tabele 2, po mnenju zaposlenih podjetja posvečajo največ pozornosti horizontalni komunikaciji, komunikaciji in sodelovanju zaposlenih z neposredno vodjo ter strokovnemu izobraževanju in izpopolnjevanju zaposlenih. Najmanj se podjetja ukvarjajo z analizami stanja na področju mobinga, pa tudi sklepanju pisnih dogovorov z zaposlenimi za

namen preprečevanja tega pojava ne pripisujejo velikega pomena. Trditve zaposlenih sem pri analiziranju rezultatov vsebinsko združila v kategorije, ki predstavljajo orodja za ugotavljanje in preprečevanje mobinga (Slika 14).

Slika 14: Uporaba orodij za ugotavljanje in preprečevanje mobinga v podjetju



Rezultati kažejo, da izmed navedenih orodij oz. aktivnosti, ki pripomorejo k preprečevanju mobinga na delovnem mestu, podjetja v največji meri zagotavljajo zaposlenim strokovno izobraževanje in usposabljanje, sledi odprta komunikacija, tako na vertikalni kot horizontalni ravni, spodbujanje timskega dela, ustrezno vodenje in ustrezna organizacija delovnega procesa. Pri slednji je opaziti, da ima večina podjetij premalo zaposlenih, pozna se časovna stiska, preobremenjenost, slabe delovne razmere, nepravilen sistema nagrajevanja ipd.

Najmanj pozornosti namenjajo podjetja neposrednim aktivnostim za preprečevanje mobinga. Le 17% anketirancev dela v podjetjih, ki zagotavljajo zaposlenim izobraževanja in usposabljanja o problematiki mobinga ter področjih, ki so z njim povezana, kot je reševanje konfliktov, medsebojni odnosi, komunikacija med zaposlenimi itd., poleg tega je le 12 % anketirancev dela v podjetjih, ki zaposlene informirajo in osveščajo o tej problematiki preko raznih brošur, zloženk, objav na spletnih straneh, oglasni deski itd. Ravno tako 12 % zaposlenih poroča o merjenju in ugotavljanju pojavnosti mobinga v podjetju. Takih, ki bi bili priča izvajanju analiz stanja na področju mobinga skorajda ni, takih, ki bi bili seznanjeni z ugotavljanjem zadovoljstva zaposlenih z delom in medsebojnimi odnosi ter preverjanjem obsega raznih odsotnosti in odhodov z dela, ki nakazujejo na to problematiko, pa je malo. Le 8 % vprašanih se strinja, da imajo v njihovem podjetju definirano jasno politiko in postopke zoper mobing. Večina anketirancev tako pravi, da podjetje, v katerem so zaposleni ni uvedlo pisnega dokumenta, ki bi podrobneje urejal to problematiko v podjetju, ravno tako je zelo

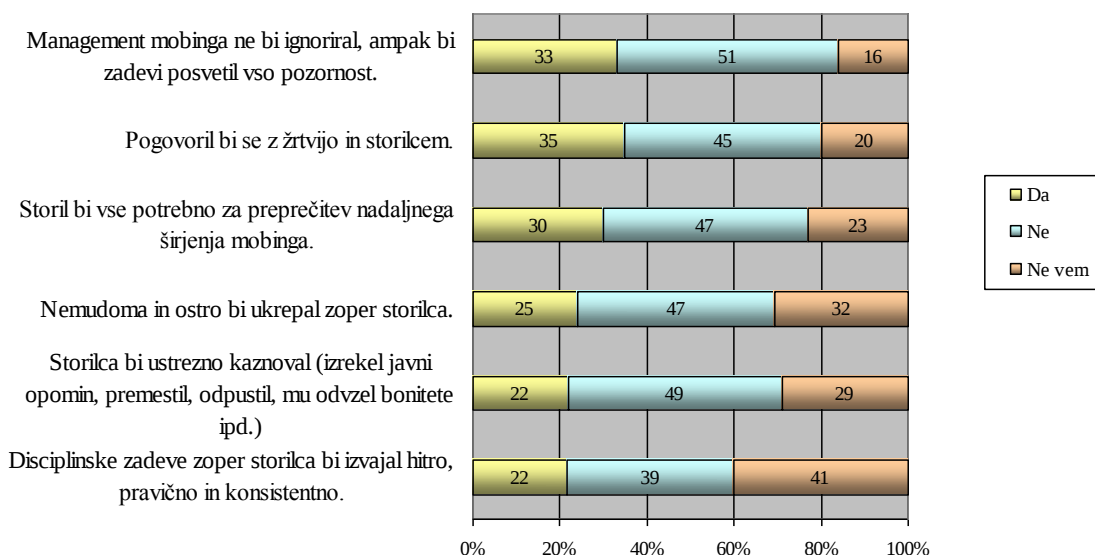
malo takih, ki bi poročali o jasno opredeljenih ukrepih zoper mobing, postopkih prijave in pritožbe v primeru njegovega pojava ter sankcijah zoper storilce oz. tudi če imajo podjetja omenjene aktivnosti v programu, je le peščica zaposlenih s tem seznanjena.

7.6.3 Odzivi managementa na pojav mobinga

V naslednjem sklopu vprašanj sem proučevala odziv managementa na pojav mobinga v podjetju. Zanimalo me je, ali bi management ob pojavu mobinga ustrezno ukrepal, to je problematiki posvetil vso potrebno pozornost, ustrezno sankcioniral storilca ter žrtvi nudil vso potrebno pomoč. Le približno tretjina zaposlenih meni, da si management pred mobingom ne bi zatiskal oči, ampak bi zadevi posvetil vso pozornost, storil vse potrebno za preprečitev njegove širitve ter se o nastali situaciji pogovoril z žrtvijo in storilcem. Še slabše ocenjujejo zaposleni ukrepanje managementa zoper storilca mobinga. Da bi zoper storilca nemudoma in ostro ukrepal, je prepričana četrtna zaposlenih, nekaj manj jih meni, da bi ga tudi ustrezno kaznoval z opominom, premestitvijo, odvzemom bonitet, odpovedjo ipd. ter potrebne disciplinske postopke zoper njega izvajal hitro, pravično in konsistentno (Slika 15).

Veliko vprašanih pri odgovarjanju na ta vprašanja ni bilo prepričanih, kakšen bi bil odziv managementa. Razlog, predvidevam, je v tem, da v podjetjih nimajo predpisanih pravil in ukrepov v primeru pojava mobinga ter tudi to, da se vprašani z njim še niso srečali, zato odziva odgovornih ne poznajo.

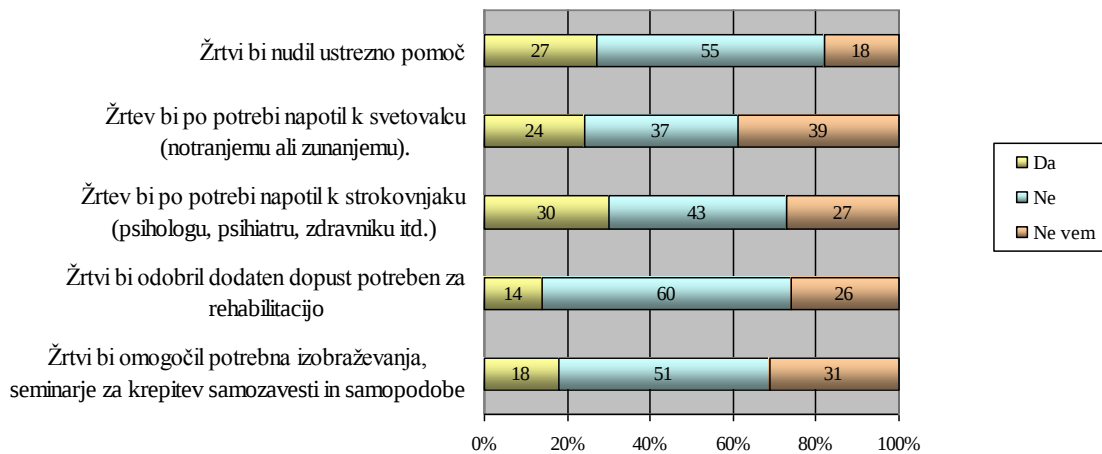
Slika 15: Odziv managementa na pojav mobinga v podjetju in njegovo ukrepanje zoper storilca



Podobna situacija se kaže pri nujenju pomoči žrtvam (Slika 16). Le dobra četrtna vprašanih meni, da bi bila žrtev deležna ustrezne pomoči, slaba tretjina je takih, ki meni, da bi jo po potrebi napotil k psihologu, psihiatru, zdravniku ali drugemu strokovnjaku, manj kot četrtna jih verjame, da bi jo usmeril k zunanjemu ali notranjemu svetovalcu za mobing. Predvidevam

zato, ker v večini podjetij svetovalca, za primer pojava mobinga, nimajo. Še manj vprašanih predvideva, da bi management žrtvam omogočil izobraževanja, seminarje za krepitev samozavesti in samopodobe ter jim odobril dodaten dopust, namenjen za rehabilitacijo.

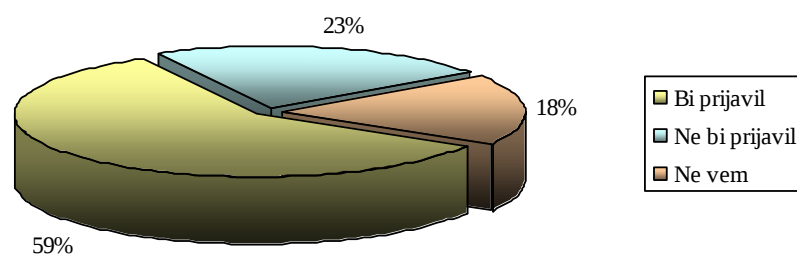
Slika 16: Nudenje pomoči žrtvam mobinga s strani managementa



7.6.4 Prijava storilca mobing dejanj

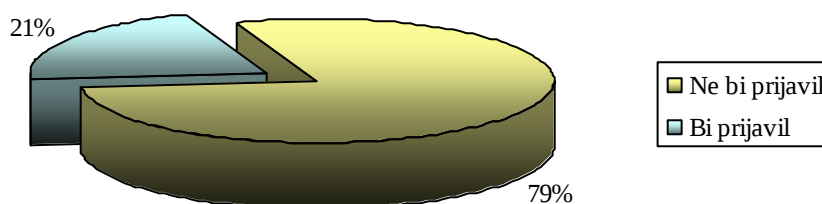
V zadnjem sklopu vprašanj me je zanimalo, ali bi zaposleni prijavili storilca/-e mobing dejanj, v primeru, da bi bili žrtve te oblike nasilja. 59 % zaposlenih bi to storila, slaba četrtnina mobinga ne bi prijavilo, 18 % se ni moglo opredeliti.

Slika 17: Delež zaposlenih, glede na prijavo storilca/-e mobing dejanj



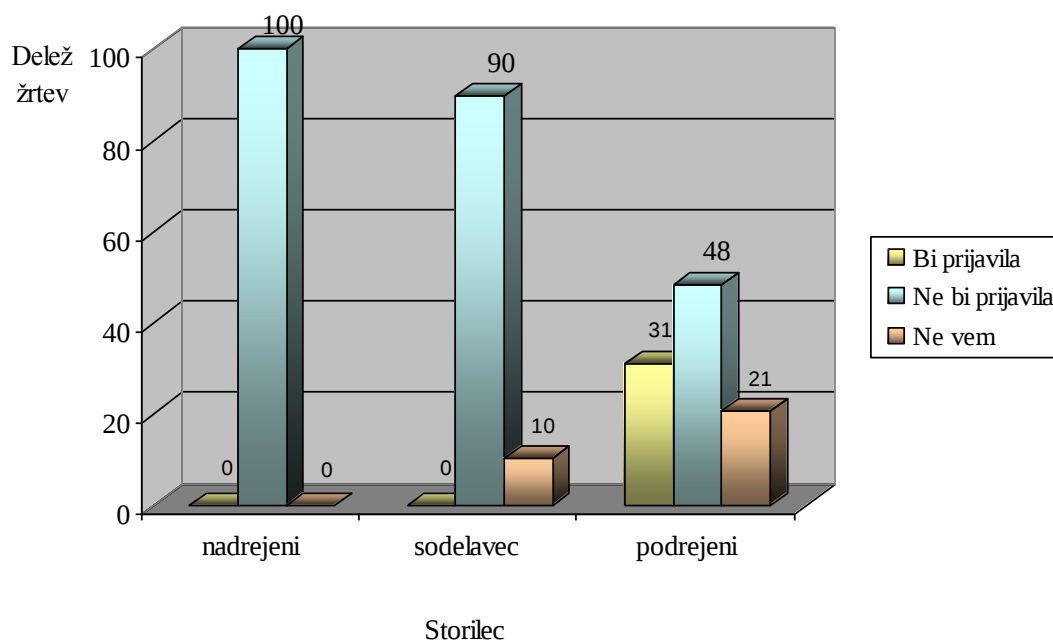
Tiste, ki mobinga ne bi prijavili, sem nadalje vprašala, ali storilca/-ev mobing dejanj ne bi prijavili, ker menijo, da v njihovem podjetju nimajo vzpostavljenih ustreznih mehanizmov za obvladovanje mobinga. 79 % vprašanih je to potrdilo (Slika 18).

Slika 18: Delež zaposlenih, ki mobinga ne bi prijavili zaradi nevpodprtosti mehanizmov za obvladovanje mobinga v podjetju



Pri teh zaposlenih me je nadalje zanimalo, ali je njihova prijava storilca odvisna tudi od storilčevega položaja v podjetju. Izkazalo se je, da bi žrtve prijavile storilca le v primeru, da bi bil ta v podrejenem položaju. V kolikor bi bil storilec žrtvin nadrejeni, so enoznačno potrdile, da dejanj ne bi prijavile. V kolikor bi bil le-ta sodelavec na isti hierarhični lestvici, ga v 90 % ne bi prijavile, ostale se niso mogle opredeliti glede odgovora. Žrtve, kot rečeno, bi pokazale nekoliko več poguma le, če bi bil izvajalec mobinga podrejeni, v tem primeru bi ga prijavilo 31 % žrtev, slaba polovica se za prijavo ne bi odločila (Slika 19).

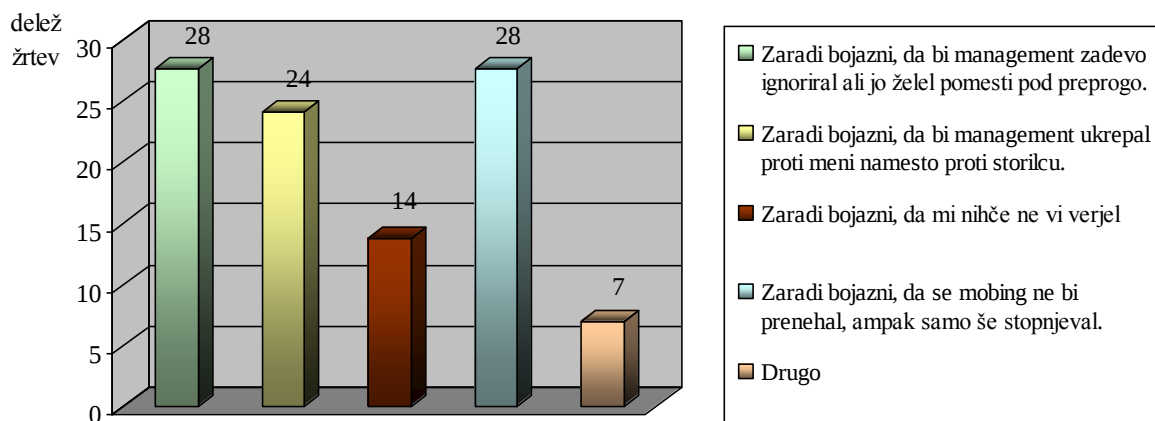
Slika 19: Delež žrtev glede na prijavo storilca mobing dejanj, v odvisnosti od njegovega položaja v podjetju (v %)



Pri navajanju razloga žrtev, zaradi katerega storilca mobing dejanj ne bi prijavile, ni bilo opaziti, da bi kateri razlog posebej izstopal. Največ žrtev mobinga ne bi prijavilo zaradi bojazni, da bi želel management pomesti zadevo pod preprogo ali da se mobing zaradi tega ne bi prenehal, temveč le še stopnjeval, nekaj manj pa zaradi strahu, da bi management sprožil ukrepe proti njim samim, namesto proti storilcu. Najmanj žrtev storilca ne bi prijavilo zaradi

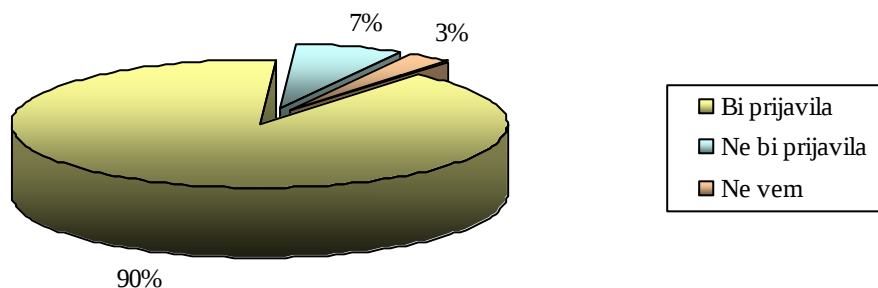
strahu, da bi prijavo označili kot lažno. Kot drugi razlog zaradi katerega mobinga ne bi prijavili, so vprašani navedli, da bi raje zamenjali službo oz., da bi se sami soočili s storilcem (Slika 20).

Slika 20: Razlog za neprijavo storilca/-ev mobing dejanj s strani žrtve (v %)



Situacija glede prijave izvajalca mobing dejanj bi se precej spremenila, če bi bile žrtve prepričane, da bi bilo s strani podjetja storjeno vse, da se storilca sankcionira. V tem primeru bi storilca prijavilo še dodatnih 90 % žrtve, 10 % jih kljub temu storilca ne bi prijavilo oz. niso prepričane, kaj bi storile.

Slika 21: Delež žrtve, ki bi prijavile storilca mobing dejanj, ob predpostavki, da bo s strani podjetja storjeno vse, da bo le-ta ustrezno sankcioniran



7.7 Preverjanje hipotez

V tem poglavju bom na podlagi rezultatov raziskave preverjala ali se postavljene hipoteze sprejme ali ne.

Postavljena je bila naslednja temeljna hipoteza:

Po mnenju zaposlenih slovenska podjetja nimajo dobro vzpostavljenih sistemov za obvladovanje mobinga. Podjetja namreč mobingu ne pripisujejo velikega pomena, zato ne naredijo dovolj na področju njegovega preprečevanja. Tako management kot zaposleni niso usposobljeni za njegovo ugotavljanje in prepoznavanje. V primeru pojava te vrste nasilja v večini podjetij ne bi ukrepali takoj, storilcev ne bi sankcionirali in žrtve ne bi bile deležne ustrezne pomoči. To je, poleg bojazni za izgubo službe, tudi razlog, da žrtve mobinga tega pojava ne bi prijavile.

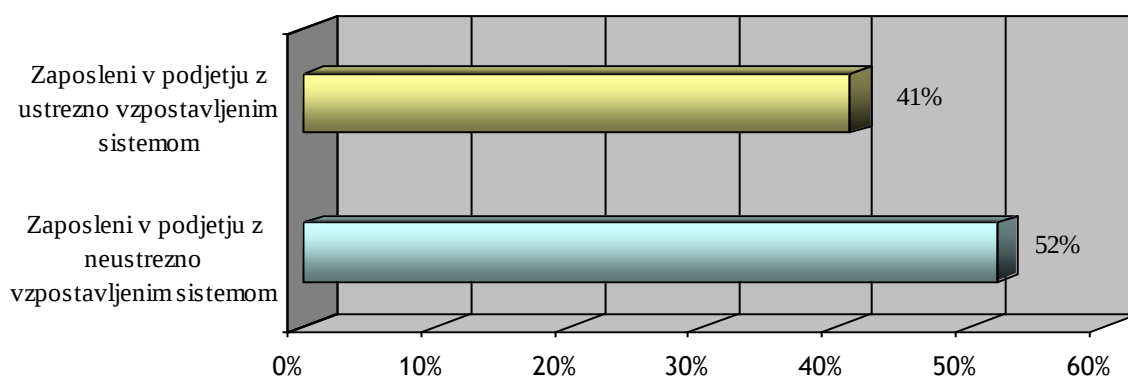
Hipoteza se delno sprejme. Utemeljitev je razvidna iz razlage pomožnih hipotez, predstavljenih v nadaljevanju.

H1: Večina slovenskih podjetij nima dobro vzpostavljenega sistema ugotavljanja in preprečevanja mobinga.

Hipoteza se sprejme.

Utemeljitev: Rezultati raziskave kažejo, da o učinkovitem ugotavljanju in preprečevanju mobinga v slovenskih podjetjih ne moremo govoriti. Podjetja pojavu ne namenjajo dovolj pozornosti, ne zavedajo se, da lahko zapostavljanje te problematike povzroči dodatne stroške in škodo vsem akterjem v tej zgodbi, ne le žrtvam. A glede na to, da se je o njem začelo govoriti in ga proučevati šele v zadnjih nekaj letih, so rezultati pričakovani. O dobro vzpostavljenih sistemih ugotavljanja in preprečevanja mobinga poroča 41 % anketirancev, 52 % pa pravi, da podjetja v katerih so zaposleni, teh sistemov nimajo oz. so le-ti slabi.

Slika 22: Delež zaposlenih glede na ustrezno vzpostavljenost sistema ugotavljanja in preprečevanja mobinga v njihovem podjetju

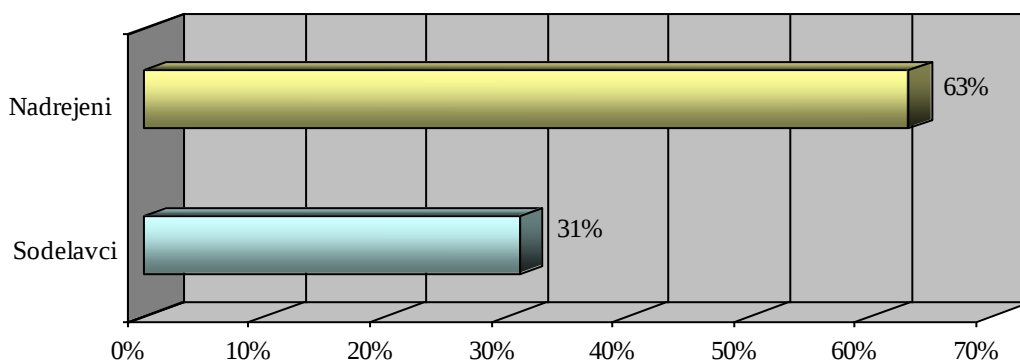


H2: Zaposleni doživljajo več pojavnih oblik mobinga s strani nadrejenih kot s strani sodelavcev.

Hipoteza se sprejme.

Večina zaposlenih, to je 63 %, je poročala o doživljanju mobinga s strani nadrejenih oseb. Takih, ki so doživljali mobing s strani svojih sodelavcev na istem hierarhičnem položaju v podjetju, je 31 %. Zaključimo lahko, da v slovenskih podjetjih prevladuje vertikalni mobing, od zgoraj navzdol.

Slika 23: Izvajalci mobinga

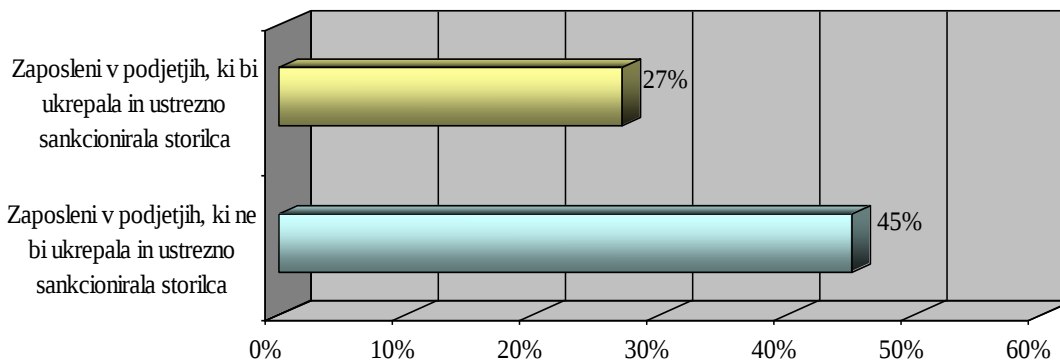


H3: V večini slovenskih podjetij ob pojavu mobinga ne bi ukrepali takoj in ustrezno sankcionirali storilcev.

Hipoteza se sprejme.

Le 27 % anketirancev dela v podjetjih, ki bi ob pojavu mobinga ukrepala takoj in storilca ustrezno sankcionirala, 45 % vprašanih pravi, da njihovo podjetje tega ne bi storilo. Na podlagi tega lahko sklepamo, da slovenska podjetja mobinga še vedno ne prepoznajo kot resen problem, ki ga ne gre ignorirati in proti kateremu je potrebno nemudoma ukrepati ter zoper storilca teh dejanj izpeljati ustrezne disciplinske ukrepe.

Slika 24: Delež zaposlenih glede na hitro ukrepanje ob pojavu mobinga v podjetju in ustrezno sankcioniranje storilca/-ev

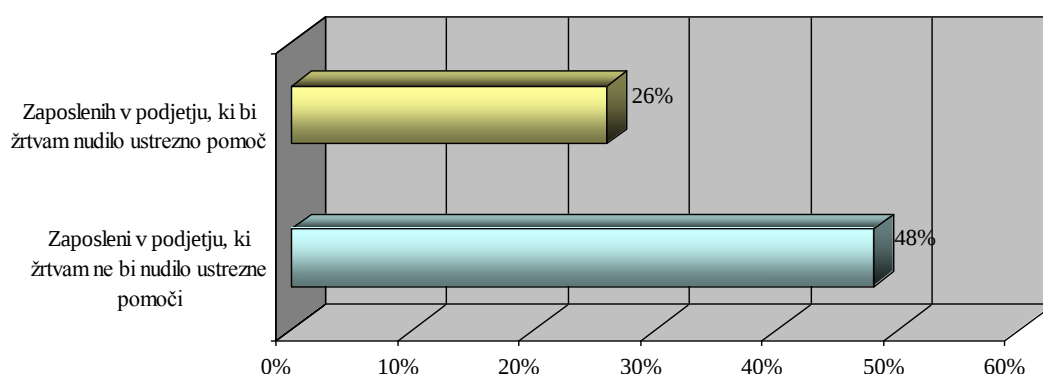


H4: V večini slovenskih podjetij ob pojavu mobinga žrtve ne bi bile deležne ustrezne pomoči.

Hipoteza se sprejme.

Skoraj polovica zaposlenih, to je 48 %, dela v podjetjih, ki žrtvam mobinga ne bi nudila ustrezne pomoči. To pomeni, da jih ne bi napotila k ustreznemu strokovnjaku ali svetovalcu, ki bi jim znal pomagati, ne bi jim omogočila izobraževanj, ki bi pripomogla h krepitvi njihove samopodobe in ne bi jim odobrila dodatnega dopusta potrebnega za rehabilitacijo. Zaposlenih, ki trdijo, da bi podjetje v katerem so zaposleni žrtvam mobinga ustrezno pomagalo, je le 26 %.

Slika 25: Delež zaposlenih glede na nujenje ustrezne pomoči žrtvam v podjetju

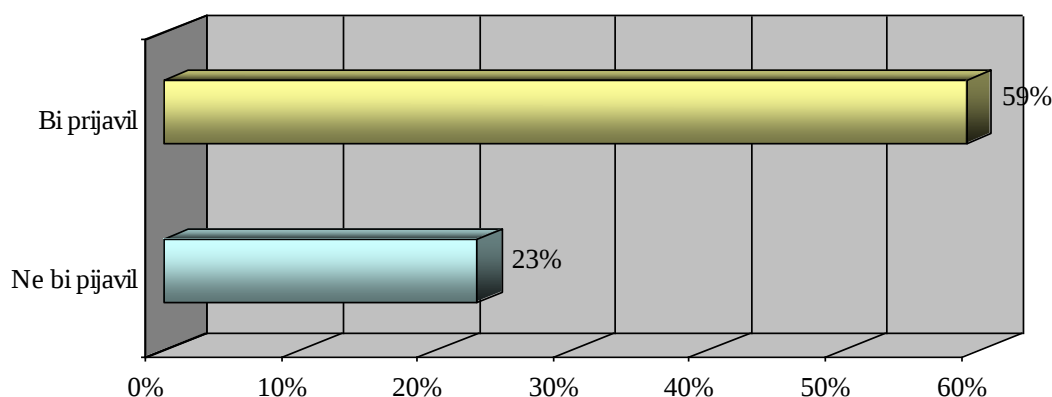


H5: Ker slovenska podjetja nimajo vzpostavljenih ustreznih mehanizmov za obvladovanje mobinga, večina žrtev mobinga storilca/-ev ne bi prijavila.

Hipoteza se zavrne.

59 % zaposlenih bi, kot žrtev mobing dejanj, storilca prijavilo, ne glede na to, ali bi podjetje imelo vzpostavljene mehanizme za obvladovanje mobinga ali ne, 23 % tega ne bi storilo. Tisti, ki storilca ne bi prijavili, tega večinoma ne bi storili, ker menijo, da v podjetju nimajo ustreznih sistemov za obvladovanje mobinga, njihova prijava pa bi bila odvisna tudi od položaja storilca v podjetju. Odstotek prijav bi se močno povečal, v kolikor bi bile žrtve mobinga prepričane, da bo podjetje ustrezno ukrepalo zoper storilca. V tem primeru bi se za prijavo odločilo 98 % žrtev mobinga.

Slika 26: Delež zaposlenih glede na prijavo storilca mobing dejanj



8 PRIPOROČILA PODJETJEM ZA USTREZNO DELOVANJE MANAGEMENTA PRI OBVLADOVANJU MOBINGA

Na podlagi teoretičnih izhodišč, predstavljenih v magistrskem delu, in praktičnih spoznanj, do katerih sem prišla z izvedbo raziskave, podajam v tem poglavju priporočila podjetjem za ustrezno delovanje managementa pri obvladovanju mobinga. Management se mora zavedati, da predstavlja mobing na delovnem mestu nevarnost, ki slabi odnose med zaposlenimi, ovira doseganje ciljev organizacije in onemogoča njeno uspešnost. Zaposleni, ki postane žrtev mobinga, dela nezbrano, njegovo zdravstveno stanje postane ogroženo, zaradi česar se pogosteje zateka v bolniško odsotnost, ko je v službi neprestano proučuje strategijo obrambe. Ravno tako se napadalec, namesto z delovnimi nalogami, ukvarja s pripravljanjem vedno novih napadov, pri čemer v dejanja vključuje tudi ostale sodelavce, kar vnaša nemir, nezbranost, povečajo se napake in nezgode pri delu, zaradi manjšega zadovoljstva, kreativnosti, motivacije in zavzetosti za delo se poslabša njegova kvaliteta in zmanjša produktivnost. Vse to in še več so razlogi, da management mobinga nikakor ne sme tolerirati, ampak sprejeti ustrezne mehanizme za njegovo obvladovanje, kar vključuje njegovo preprečevanje, zaznavanje, kot tudi reševanje, ko do njega pride.

8.1 Predlogi podjetjem glede ugotavljanja in preprečevanja mobinga

Po raziskavi sodeč, slovenska podjetja nimajo dobro vzpostavljenega sistema ugotavljanja in preprečevanja mobinga na delovnem mestu, zato bi morala na tem področju povečati svoje aktivnosti. Kar se tiče orodij, ki služijo posrednemu preprečevanju mobinga, lahko rečemo, da so le-ta solidno vpeljana, podjetja namreč namenjajo veliko pozornosti strokovnemu izobraževanju in usposabljanju, ravno tako je komunikacija med zaposlenimi odprta, v veliki meri se spodbuja timsko delo. Nekoliko več pozornosti bi morala podjetja posvetiti le vertikalni komunikaciji, se pravi rednemu sestajanju zaposlenih z vodstvom ter spodbujanju diskusij o njihovih problemih, interesih in željah, jasnemu seznanjanju zaposlenih o pričakovanih glede dela, spremembah, ki bodo imele na njih pomemben vpliv ipd. Zaposleni morajo imeti občutek, da so obravnavani pravično, saj bodo le s poštenim odnosom spoštovali

organizacijska pravila in delali dobro. Poleg navedenega, bi moral management poskrbeti za vpeljavo pravičnejšega sistema nagrajevanja, saj je le-ta s strani zaposlenih zelo slabo ocenjen in za izboljšanje na področju organizacije delovnega procesa. Tu je potrebno poskrbeti za ustrezno obremenjenost zaposlenih, po potrebi zaposliti dodatno delovno silo in zagotoviti ustrezne delovne razmere.

V nasprotju s posrednimi pa namenjajo podjetja občutno premalo pozornosti neposrednim aktivnostim za preprečevanje mobinga. Podjetja bi se morala zavzemati za ustvarjanje klime, kjer veljata strpnost, odprti odnosi in v kateri je vsem zaposlenim jasno, da kakršnokoli nasilje ni sprejemljivo in bo sankcionirano, žrtvam le-tega pa bo ponujena hitra in učinkovita pomoč. Pri preprečevanju mobinga so podjetja lahko učinkovita le, če vsa prizadevanja proti temu nasilju podpira tudi sam vrhovni management. Le-ta omenjenega področja ne sme zapostavljati, saj so lahko posledice zaradi njegove nezainteresiranosti nepopravljive, tako za posameznika, zaposlene kot za organizacijo in družbo nasploh.

Podjetjem kot preventivni ukrep zoper mobing priporočam uvedbo pisnega dokumenta, ki naj opredeljuje, katera vedenja so v podjetju zaželeni in katera prepovedana, vsebuje samo definicijo mobinga na delovnem mestu, natančno opisan sistem opozorilnih znakov, ki kažejo na možnost njegovega pojava, razlago, kako ob pojavu neprimernega vedenja ravnati, na koga se lahko žrtev obrne, kakšen je postopek prijave in predpisane sankcije za kršitelja. Izhajati mora iz nične tolerance, kar pomeni, da nobena oblika nasilja na delovnem mestu ni tako blaga, da se odgovorni nanjo ne bi odzvali in ukrepali. Z dokumentom morajo biti seznanjeni vsi zaposleni. Med prvimi podjetji privatnega sektorja, ki je sprejelo/uvedlo organizacijski dogovor za preprečevanje mobinga, pa je bil Volkswagen (Bultena & Whatcott, 2008, str. 660). Delodajalec se je s tem dokumentom zavezal, da bo z ustreznimi ukrepi preprečeval vse aktivnosti s področja mobinga, kamor sodi tudi morebiten odpust tistega, ki mobing izvaja. Dogovor o preprečevanju in odpravljanju mobinga je, med vodstvom in svetom delavcev, sprejel tudi javni zavod RTV Slovenija, z osnovnim namenom povečati ozaveščenost in razumevanje resnosti te problematike (Kozlevčar, 2010, str. 425). V dogovoru so podrobneje urejeni načini prepoznavanja, preprečevanja in odpravljanja posledic mobinga, udeleženci se z njim zavezujejo, da mobinga ne bodo dopuščali, ampak spodbujali in razvijali partnersko sodelovanje ter reševanje konfliktov.

Podjetjem bi obenem svetovala, da omogočajo zaposlenim na vseh ravneh izobraževanja o problematiki mobinga in področjih, ki so z njim povezana, kot je odnosih na delovnem mestu, etični in odprti komunikaciji, mirnem in konstruktivnem reševanju konfliktov. Preprečevanje mobinga namreč ne more biti učinkovito, če zaposleni niso opremljeni z ustreznimi znanji za prepoznavanje tega pojava, poznavanje njegovih pojavnih oblik, vzrokov, posledic ter možnih načinov njegovega preprečevanja, zaznavanja in reševanja. Podjetja lahko v ta namen organizirajo razna predavanja, delavnice na to temo, zaposlene osveščajo preko raznih brošur, zloženk, objav na spletnih straneh, oglasni deski itd. Z informiranjem postanejo zaposleni pozornejši na medsebojne odnose in sposobnejši prepoznave nedopustnih vedenj, za tiste, ki

so že postali žrtve šikaniranja, pa je to lahko spodbuda, da naredijo konec nezaželenemu ravnanju ter storilca prijavijo. Pozitiven vpliv je zaznati tudi pri povzročiteljih mobing dejanj, saj obstaja večja možnost, da se pričnejo svojega neprimernega vedenja zavedati in ga poizkušajo spremeniti. Sindikat bančništva Slovenije, kot zgled, informira zaposlene o mobingu, oblikah pomoči, zakonodaji itd. na svoji spletnih straneh in preko zloženk (Robnik & Milanovič, 2008, str. 42).

Za boljši pregled nad omenjeno problematiko v podjetju lahko podjetja izvajajo razne ankete med zaposlenimi, s katerimi se ugotavlja prisotnost simptomov, ki nakazujejo na mobing, kot so: nenavaden porast bolniške odsotnosti, odpovedi iz osebnih razlogov, slabša kvaliteta dela, neusklajeni ali prekoračeni roki, ugotovitve zunanjih sodelavcev, da so odnosi v skupini moteni, da je opaziti prepire, agresivno vedenje, napade besa, nezavzetost za delo zaradi čustvene odtujitve od kolektiva, poskuse samomora. Obenem lahko podjetja izvajajo tudi neposredne analize o prisotnosti mobinga in na ta način morebiti ugotovijo, katera od pojavnih oblik mobinga je najbolj prisotna v podjetju, kje se pojavlja in kako pogosto, kar daje možnost hitrejšega in pravilnejšega ukrepanja. Pri tem pa je pomembno, da se nezaželenega vedenja ne meri rutinsko, ampak se rezultate natančno analizira in tako pripravi konkretne ukrepe za izboljšanje stanja.

8.2 Predlogi podjetjem glede ukrepanja ob pojavu mobinga

Rezultati raziskave kažejo, da odziv managementa na pojav mobinga nikakor ni ustrezen. Le-ta bi zadevo najverjetneje toleriral, storilec bi tako ostal nekaznovan, žrtev pa brez potrebne pomoči. Managementu zato svetujem, da si pred omenjeno problematiko ne zatiska oči, ampak zadevi posveti vso potrebno pozornost in s tem prepreči ali vsaj čim bolj omeji negativne posledice za vse vpletene. Z neukrepanjem namreč trenutnim in novim potencialnim izvajalcem mobinga sporoča, da je njihovo vedenje sprejemljivo, zaradi česar s svojim početjem nadaljujejo ali ga še stopnjujejo, žrtvam pa, da so same odgovorne za dejanja drugih. S tem se zastruplja celotno delovno vzdušje, pojavi se slabo opravljeno delo, nekooperativnost, delo postane muka, prihod v službo trpljenje, medsebojni odnosi odtujeni in neiskreni, na delovnem mestu je čutiti hladnost, nezaupanje in negativno energijo, kar slabo vpliva na kvaliteto dela.

Management mora ob najmanjši zaznavi ali prijavi mobing dejanj zagotoviti takojšnje ukrepanje in zaščito žrtve. Bistveno je, da problematike ne ignorira, ampak situacijo podrobno prouči, se pogovori z žrtvijo in storilcem, sliši mnenje vseh ostalih vpletenih in s tem čim podrobneje spozna ozadje nastale situacije, v preiskavo vključi tudi strokovnjake, da ne bi prihajalo do napačnih sklepov ter preuči vse listine in morebitne dokaze. Pri tem mora seveda ostati nevtralen, ne sme se postavljati na nikogaršnjo stran. Zaposleni morajo imeti občutek, da so obravnavani pravično in verjeti, da njihovo zaupanje ne bo zlorabljeno.

V proces reševanja mobinga lahko management vključi različne osebe ali službe, kot so neposredni vodja, pooblaščen oseba v podjetju oz. notranji svetovalec, zunanji svetovalec, predstavniki delavcev (sindikat, svet delavcev), pravna služba, mediator itd. Zaželeno je, da predhodno določi oz. usposobi svetovalca za žrtve, ki je lahko zaposlen znotraj podjetja (npr. v kadrovski službi) ali je to zunanji svetovalec. Njegova naloga je poslušanje, podpora, svetovanje žrtvam mobinga, pomoč in informiranje o nadaljnjih možnostih in postopkih. Pri tem je pomembno, da je ta oseba zavezana k molku o nastali situaciji in ne izvaja nobenih ukrepov brez privolitve žrtve. Da se nanjo lahko obrnejo, če jih doleti mobing in da ji lahko popolnoma zaupajo, morajo vedeti vsi zaposleni. Sodelavci, na katere se žrtev mobinga sicer obrne, se, četudi so na strani žrtve in z njo sočustvujejo, običajno ne želijo izpostavljati in postavljati na nikogaršno stran, ampak se raje umaknejo, zaradi česar ostane žrtev sama, nemočna. To še posebej velja za primere, ko so izvajalci mobinga nadrejeni, kar so po raziskavi sodeč v večini. Ti so običajno zaradi samega položaja, zvez, politične ali druge moči v boljšem, privilegiranem položaju, zato ima svetovalec pomembno vlogo, da žrtev usmerja, ji svetuje in po možnosti ukrepa. V sindikatu bančništva Slovenije, navajata Robnikova in Milanovičeva (2008, str. 42–43), se lahko žrtve mobinga po osnovne napotke obrnejo na sekretarja ali predsednika sindikata. V sindikatu svetujejo žrtvam, da poskušajo problem prvotno rešiti s pogovorom neposredno pri izvajalcu mobinga, posredovanjem pri vodstvu banke ali kadrovske službi. Na željo žrtve v teh pogovorih sodeluje tudi sam sindikat, z najustreznejšo osebo v banki. V kolikor posredovanje sindikata ne zadostuje, zagotovi le-ta žrtvi brezplačno strokovno in pravno pomoč ter zastopanje sindikalne pravne službe v pravnih postopkih, t. j. mediaciji ali tožbi. Na željo žrtve pripravi tudi prijavo inšpekcijskim službam, o pojavu obvesti zdravstveno službo in po možnosti medije, s polnim nazivom delodajalca, ki ne stori ničesar za preprečitev tega negativnega pojava.

Management mora žrtvi mobing dejanj, ki se že sooča s hudimi posledicami tega nasilja, nuditi vso potrebno pomoč, ji omogočiti tudi dodaten plačan dopust, potreben za psihično rehabilitacijo, razna izobraževanja za krepitev samopodobe, ki je običajno zelo okrnjena in jo po potrebi napotiti po strokovno pomoč (zdravstveno, psihiatrično). Po raziskavi sodeč podjetja temu ne namenjajo posebnega poudarka, ker, predvidevam, niso ustrezno seznanjena s problematiko mobinga in ne vedo, da so lahko zdravstvene posledice pri posamezniku, ki je žrtev mobinga, zelo škodljive in dolgotrajne. Management se mora zavedati, da ni dovolj le zaustaviti psihično nasilje, pomembno je tudi zdraviti posledice, ki jih je posameznik pri tem utrpel, mu povrniti ugled in dostojanstvo. Le zdrav, zadovoljen delavec lahko dela dobro. Poleg navedenega, se mora management z žrtvijo pogovoriti o nadaljevanju njegove poklicne poti. Nekateri namreč zmorejo opravljati svoje delo naprej, drugi morajo zaradi daljšega izostanka nadoknaditi zamujeno, za kar jim je potrebno omogočiti dodatna usposabljanja, spet tretji se ne morejo vrniti na staro delovno mesto in potrebujejo novo službo. Pri iskanju slednje jim mora management pomagati in jim obenem, ob prekinitvi zaposlitve, plačati potrebno odškodnino.

Ustrezne ukrepe mora management sprejeti tudi zoper storilca mobing dejanj, in sicer v skladu s predpisi, če le-ti v podjetju obstajajo. Sprva ga pozove k opustitvi nedopustnih ravnanj, lahko od njega zahteva opravičilo, ki je po možnosti javno, zahteva njegovo premestitev na drugo delovno mesto, izvede druge disciplinske ukrepe, kot so opomin, denarna kazen, odvzem bonitet, v težjih primerih odpoved iz delovnega razmerja ali če ima dejanje mobinga vse znake kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, ga prijavi policiji. Disciplinske zadeve zoper storilca mora izvajati hitro, pravično in konsistentno. Storilca vsekakor ne sme pustiti nekaznovanega ali še slabše, namesto njega sprejeti sankcije zoper žrtev mobing procesa. Žrtvi bi namreč s tem povzročil hudo krivico, ostalim zaposlenim pa poslal sporočilo, da so tovrstna dejanja sprejemljiva, da je na poti do uspeha dopustno vse, ne glede na povzročeno škodo in posledice.

SKLEP

Mobing pojmuje kot ponavljajočo in dlje časa trajajočo sovražno in neetično komunikacijo na delovnem mestu, sistematično usmerjeno proti eni ali več osebam, ki se zaradi mobinga znajdejo v podrejenem, brezizhodnem položaju in so zato prepuščena nadaljnjim mobing dejanjem (Leymann, 1996a, str. 168). Mobing ne moremo imenovati fenomen nove dobe, prisoten je že od nekdaj, le da mu v preteklosti ni bilo posvečene posebne pozornosti, smatral se je kot nekaj običajnega. Šele v zadnjem obdobju smo začeli o njem govoriti in ga proučevati. Žal je pri nas mobing še vedno dokaj nepoznan in neraziskan pojav, veliko ljudi ne pozna pomena te besede, pa tudi enotnega poimenovanja še nimamo. To vsekakor ne sme biti razlog, da ga ne poskušamo obvladovati.

Lahko rečemo, da je mobing na delovnem mestu področje, s katerim se mora ukvarjati management, saj prisotnost tega pojava ovira doseganje ciljev organizacije, slabi njene (kadrovske) potenciale in onemogoča njeno uspešnost (Pagon, Lobnikar & Jereb, 2001, str. 122). V ta namen management mobinga nikakor ne sme ignorirati, ampak se mora zavzemati za njegovo preprečevanje in učinkovito reševanje. Management mora biti zato ozaveščen, sposoben prve znake tega pojava zaznati, pravočasno ukrepati, poiskati najustreznejše mehanizme za njegovo odpravljanje, žrtvam nuditi ustrezno pomoč ter jim ponovno zagotoviti zdravo, pozitivno delovno okolje.

Rezultati raziskave, ki sem jo opravila v magistrskem delu, kažejo, da slovenska podjetja nimajo dobro vzpostavljenih sistemov za obvladovanje mobinga. Mobingu ne pripisujejo posebnega pomena, ne naredijo dovolj na področju njegovega preprečevanja, tako management kot zaposleni niso usposobljeni za njegovo ugotavljanje in prepoznavanje. Podjetja mora namenjati več pozornosti predvsem neposrednim aktivnostim za preprečevanje mobinga. To pomeni, da mora zaposlenim na vseh ravneh omogočiti izobraževanja o problematiki mobinga in področjih, ki so z njim povezana, se pravi organizirati razna predavanja, delavnice, zaposlene osveščati preko raznih brošur, zloženk, objav na spletnih straneh, oglasni deski itd. Obenem lahko podjetja uvedejo pisni dokument, v katerega

navedejo, katera vedenja so v podjetju zaželena in katera prepovedana, opredelijo mobing, njegove opozorilne znake, postopke prijave, sankcije za storilca itd. Poleg tega lahko podjetja za preprečitev mobinga izvajajo razne ankete med zaposlenimi, s katerimi ugotavljajo prisotnost simptomov, ki nakazujejo na njegovo pojavljanje, kot tudi neposredne analize o prisotnosti mobinga, s katerimi morebiti ugotovijo, katera od pojavnih oblik mobinga je najbolj prisotna v podjetju, kje se pojavlja in kako pogosto, kar daje možnost hitrejšega in pravilnejšega ukrepanja.

Enako podjetja ne ukrepajo ustrezno, ko se mobing v podjetju že pojavi. Management bi, po podatkih raziskave, pojav mobinga najverjetneje toleriral, storilec bi tako ostal nekaznovan, žrtev pa brez potrebne pomoči. Managementu zato svetujem, da si pred omenjeno problematiko ne zatiska oči, ampak zadevi posveti vso potrebno pozornost in s tem prepreči ali vsaj čim bolj omeji negativne posledice za vse vpletene. Management mora ob najmanjši zaznavi ali prijavi mobing dejanj zagotoviti takojšnje ukrepanje in zaščito žrtve. Bistveno je, da problematike ne ignorira, ampak situacijo podrobno prouči, se pogovori z žrtvijo in storilcem, sliši mnenje vseh vpletenih in s tem čim podrobneje spozna ozadje nastale situacije ter preuči vse listine in morebitne dokaze. V proces reševanja mobinga lahko vključi različne strokovnjake, svetovalce, neposrednega vodjo, predstavnike delavcev (sindikat, svet delavcev), pravno službo, mediatorja itd. Zaželeno je, da predhodno določi oz. usposobi svetovalca za žrtve, katerega naloga je poslušanje, podpora, svetovanje žrtvam mobinga, pomoč in informiranje o nadaljnjih možnostih in postopkih. Osebi, ki se že sooča s hudimi posledicami tega nasilja, mora nuditi vso potrebno pomoč, ji omogočiti dodaten plačan dopust, potreben za psihično rehabilitacijo, razna izobraževanja za krepitev samopodobe, jo po potrebi napotiti po strokovno pomoč in se z njo pogovoriti o nadaljevanju njene poklicne poti.

Vsekakor mora management sprejeti ustrezne ukrepe tudi zoper storilca mobing dejanj, in sicer ga lahko sprva pozove k opustitvi nedopustnih ravnanj, zahteva opravičilo, ki je po možnosti javno, premestitev na drugo delovno mesto, izvede druge disciplinske ukrepe, kot so opomin, denarna kazen, odvzem bonitet, v težjih primerih odpoved iz delovnega razmerja in prijava policiji. Storilca nikakor ne sme pustiti nekaznovanega, saj s tem povzroči hudo krivico žrtvi, ostalim zaposlenim pa sporoča, da so tovrstna dejanja sprejemljiva in dopustna.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Arnšek, T. (b.l.). *Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu*. Ljubljana: Inšpektorat RS za delo.
3. Aquino, K., Grover, S. L., & Bradfield, M. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42(3), 260–272.
4. Bakovnik, R. (2006). Vloga Sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobbinga. *Industrijska demokracija*, 10(12), 3–5.
5. Bilban, M. (2008). Nasilje na delovnem mestu. *Delo in varnost*, 53(1), 23–36.
6. Bilban, M. (b.l.). Nasilje na delovnem mestu – mobbing. *Medicinska fakulteta. Katedra za javno zdravje*. Najdeno 20. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.mf.uni-lj.si/dokumenti/b4da9062a8322c671095c935cff66123.pdf>
7. Brečko, D. (2006). Mobbing – psihoteror tekmovalne družbe. *Industrijska demokracija*, 10(12), 12–18.
8. Brečko, D. (2009). Strateško preprečevanje mobinga. Ocena ogroženosti in razvoj preventivnih strategij zoper mobing. *HRM*, 7(27), 28–32.
9. Brun, J. P., & Lamarche, C. (2006). *Assessing the costs of work stress*. Quebec: Université Laval.
10. Bultena, C. D., & Whatcott, R. B. (2008). Bushwhacked at work: a comparative analysis of mobbing & bullying at work. *Proceedings of ASBBS*, 15(1), 652–666.
11. Cassitto, M. G., Fattorini, E., Gilioli, R., Rengo, C., & Gornik, V. (2003). *Raising awareness of Psychological Harassment at Work*. Milano: World Health Organization.
12. Cooper, R. K. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training and development*, 51(12), 31–38.
13. Copak, M. (2007, 17. junij). Kako preprečiti nasilje na delovnem mestu. *Portal siol.net*. Najdeno 10. junija 2010 na spletnem naslovu http://www.siol.net/trendi/nasveti/psiholoski_nasveti/nasveti/2010/05/mobbing.aspx
14. Coyne, I., Seigne, E. & Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 335–349.
15. Cunningham, T. M. (2003). Bully for you. *Fire chief*, 47(3), 38–44.
16. Cvetko, A. (2003). Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo*, 29(5), 895–906.
17. Česen, T., Damej, M., Kečanović, B., Mordej, A., Pečnik Posel, S., Posel, F., & Urdih Lazar, T. (2009). *Mobing, trpinčenje, šikaniranje...: Nekaj usmeritev za pogum pri ohranjanju dostojanstva*. Ljubljana: Pogum – društvo za dostojanstvo pri delu.
18. Davenport, N., Distler Schwartz, R., & Pursell Elliott, G. (2005). *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace* (8th ed.). Iowa: Civil Society Publishing.
19. Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Irska.: European Foundation for the Improvement of the Living and Working Conditions.

20. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
21. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetja znanja*. Ljubljana: GV Založba.
23. *Direktiva Sveta 89/391/EGS*. Najdeno 20. maj 2010 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/word/31989L0391-SL.doc
24. Dunn, S. (2003, 10. junij). What's Going on with Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationally. *Portal Webpronews.com*. Najdeno 13. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.webpronews.com/topnews/2003/06/10/whats-going-on-with-mobbing-bullying-and-work-harassment-internationally>
25. Einarsen, S. (2005, november). The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. Najdeno 22. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a1en.htm>
26. Einarsen, S., & Skogstat, A. (1996). Bullying at Work. Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185–201.
27. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. V S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (str. 3–30). London: Taylor & Francis.
28. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2002). *Mobbing (Nasilje na delovnem mestu)*. Najdeno 28. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://osha.europa.eu/fop/slovenia/sl/et2002/facts23.pdf>
29. Evropska socialna listina. *Uradni list RS* št. 24/1999.
30. Fifth European Working Conditions Survey. (2010). *European Agency for Safety and Health at Work*. Najdeno 10. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm>
31. Florjančič, J., & Paape, B. (2004). *Kadri in management*. Kranj: Moderna organizacija.
32. *Guidelines for Preventing Workplace Violence for Health Care and Social Service Workers-OSHA 3148-1996*. Najdeno 17. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.securitymanagement.com/library/000247.html>
33. Hoel, H., & Cooper, C. (2000). *Destructive conflict and Bullying at Work*. Manchester: University of Manchester Institute of Science and Technology.
34. Hoel, H., Einarsen, S., & Cooper, C. L. (2003) Organizational effects of bullying. V S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (str. 145–162). London: Taylor & Francis.
35. Hubert, A. B. (2003). To prevent and overcome undesirable intersection: a systematic approach model. V S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, *Bullying and*

- Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (str. 299–311). London: Taylor & Francis.
36. Inšpektorat Republike Slovenije za delo. (2007, april). *Kaj je trpinčenje na delovnem mestu (mobbing), kakšne možnosti zaščite pred »mobbingom« imajo delavci v Sloveniji in pravne podlage s tem v zvezi*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.id.gov.si/si/pogosta_vprasanja_in_odgovori/delovna_razmerja/2_varstvo_do_stojanstva_na_delovnem_mestu/trpinčenje_na_delovnem_mestu_mobbing/
 37. Inšpektorat Republike Slovenije za delo. (2009). *Poročilo o delu za leto 2008*. Ljubljana: Inšpektorat Republike Slovenije za delo.
 38. Kalčič, V., & Knavs, N. (2. junij 2007). Od peklenskega oddelka do odpovedi. *Dnevnikov objektiv*, 57(125), str. 4–7.
 39. Kaufer, S., & Mattman, J. W. (b.l.). *Workplace Violence: An Employer's Guide*. Najdeno 10. marca 2010 na spletnem naslovu http://web.archive.org/web/20041031014302/http://www.noworkviolence.com/articles/employers_guide.htm
 40. Kazenski zakonik. *Uradni list RS* št. 55/2008.
 41. Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By and other name: American perspectives on workplace bullying. V S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (str. 31–61). London: Taylor & Francis.
 42. Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa. (2008). *Razširjenost trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji*. Najdeno 15. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www2.izd.si/default-60010,88.html>
 43. Komisija Evropskih skupnosti. (2007, 8. november). *Okvirni sporazum o nadlegovanju in nasilju na delovnem mestu*. Najdeno 25. marca 2010 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0686:FIN:SL:DOC>
 44. Kostelić Martić, A. (2007). Psihično nasilje na delovnem mestu. *HRM*, 5(15), 26–32.
 45. Kozlevčar, K. (2010). Preprečevanje mobinga. *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper* (str. 423–428). Koper: Fakulteta za management.
 46. Lewis, D., Sheehan, M., & Davies, C. (2008). Uncovering workplace bullying. *Journal of workplace rights*, 13(3), 281–301.
 47. Leymann, H. (1996a). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
 48. Leymann, H. (1996b). The Mobbing Encyclopedia. Najdeno 15. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.leymann.se/English/frame.html>
 49. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 50. Lobnikar, B. (2004). Kako prepoznati in upravljati nasilje. *Manager*, 12, 54–57.
 51. Lobnikar, B. (b.l.). Soodvisnost viktimiziranosti in nasilja na delovnem mestu: primer policijske organizacije. *Fakulteta za varnostne vede*. Najdeno 12. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.fvv.uni-mb.si/mojFaks/Files/%C4%8Clanek%204_20081027_19.doc
 52. Madžarevič, B. (1995). *Password – English Dictionary for Speakers of Slovenian*. Ljubljana: DZS.

53. Mlinarič, P. (2006). Mobbing kot problem managementa in zakonodaje. *Industrijska demokracija*, 10(12), 18–21.
54. Mlinarič, P. (b.l.). Mobbing. Najdeno 15. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.mobing.si/slo/kontakt.html>
55. *Mobbing ali še eno področje, kjer se lahko merimo z najrazvitejšimi?* Najdeno 12. marca 2010 na spletni strani <http://www.sinesis.si/modules.php?name=News&file=article&sid=153>
56. *Mobing – zloraba položaja in moči.* Najdeno 17. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=mobing-zloraba-polo-aja-in-mo-i&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
57. Možina, S. (2002). Strateški pomen kadrovskih virov. V S. Možina, I. Svetlik, F. Jamšek, N. Zupan, & Z. Vodovnik. (2002). *Management kadrovskih virov* (str. 1–42). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
58. Možina, S. (1971). *Organizacijska psihologija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Namie, G. (2007). U.S. Workplace Bullying Survey, september 2007. *Workplace Bullying Institute*. Najdeno 25. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.workplacebullying.org/res/WBISurvey2007.pdf>
60. Namie, G. (2008). How Employers & Co-Workers Respond to Workplace Bullying. *Workplace Bullying Institute*. Najdeno 3. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.workplacebullying.org/res/N-N-2008A.pdf>
61. Namie, G. (2009). The Economic Crisis and Bullying. *Workplace Bullying Institute*. Najdeno 3. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.workplacebullying.org/res/N-N-2009C.pdf>
62. Pagon, M., Lobnikar, B., & Jereb, J. (2001). Agresivno vedenje in nasilje na delovnem mestu ter pomen njunega upravljanja za zagotavljanje organizacijske uspešnosti in učinkovitosti. *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo* (str. 114–127). Kranj: Moderna organizacija.
63. Parent-Thirion, A., Macias, E. F., Hurley, J., & Vermeylen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
64. Povše Pesrl, T., Arko Košec, M., & Vrečar, M. (2010). *Obvladovanje trpinčenja na delovnem mestu*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
65. *Preventing Workplace Bullying: A Practical Guide for Employers*. Najdeno 15. februar 2010 na spletnem naslovu http://www.stopbullyingsa.com.au/documents/bullying_employers.pdf
66. Randall, P. (1997). *Adult Bullying. Perpetrators and Victims*. London: Routledge.
67. Razširjenost trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji. (2009). *Čili za delo*. Najdeno 12. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www2.izd.si/default-40210,88.html>
68. Reichert, E. (2003). Workplace Mobbing: A New Frontier for the Social Work Profession. *Profesional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education*. 5(3), 4-12.

69. Resch, M., & Schubinski, M. (1996). Mobbing – Prevention and Management in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 295–307.
70. Richards, J. & Daley, H. (2003). Bullying policy: development, implementation and monitoring. V S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (str. 247–258). London: Taylor & Francis.
71. Robnik, S., & Milanovič, I. (2008). *Trpinčenje na delovnem mestu: rezultati raziskave Sindikata bančništva Slovenije in priporočila za delodajalce*. Ljubljana: Sindikat bančništva Slovenije.
72. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213–1232.
74. Senica, L. D. (2009). Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu. *Bančni vestnik*, 58(10), 38–42.
75. Shallcross, L. (2003, oktober). The Workplace Mobbing Syndrome: Response and Prevention in the Public Sector. *What Every Target of Workplace Bullying Needs to Know*. Najdeno 27. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA/mobsyndrome-1.htm>
76. Sheehan, M. (1999). Workplace bullying – responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 57–69.
77. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. (1994). Ljubljana: DZS.
78. Svet Evropskih skupnosti. (1989, 12. junij). *Direktiva Sveta z dne 12. junija 1989 o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu*. Najdeno 15. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/word/31989L0391-SL.doc
79. Svetlik, I. (2002). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V S. Možina, I. Svetlik, F. Jamšek, N. Zupan, & Z. Vodovnik. (2002). *Management kadrovskih virov* (str. 175-204). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
80. Šetinc Tekavc, M. (2002). *Mediacija: sporazumno reševanje sporov v teoriji*. Tržič: Učila International.
81. Tkalec, L. (2000). *Mobbing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
82. Tkalec, L. (2001). Šikaniranje. *Teorija in praksa*, 38(5), 908–926.
83. Tkalec, L. (2006). Mobbing – psihoteror na delovnem mestu. *Industrijska demokracija*, 10(12), 6–12.
84. Ustava Republike Slovenije. *Uradni list RS* št. 33I/1991-I.
85. Vampelj, M. (2008, 11. november). Navodila o ravnanju in ukrepih za preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu (mobbing) ter za odpravo njegovih posledic. *Osnovna šola Vrhovci*. Najdeno 22. maja na spletnem naslovu http://www.os-vrhovci.si/kijz/mobbing_vrhovci.pdf

86. Vartia, M. (1996). The sources of Bullying – Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203–214.
87. Vartia, M. A-L (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(1), 63–69.
88. Vertin, K. (2010). *Posledice mobinga – trpinčenja na delovnem mestu z vidika organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
89. *Workplace bullying – the devastating experience*. Najdeno 2. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.worktrauma.org/change/bullying.htm>
90. Zakon o delovni razmerjih. *Uradni list RS št. 42/2002* (2003, 1. januar).
91. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih. *Uradni list RS št. 103/2007* (2007, 13. november).
92. Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja. *Uradni list RS št. 50/2004*.
93. Zakon o varnosti in zdravju pri delu. *Uradni list RS št. 56/1999*.
94. Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70–75.
95. Zapf, D. & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying. V S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, D., & C. L. Cooper. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (str. 165–184). London: Taylor & Francis.
96. Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. V S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (str. 103–126). London: Taylor & Francis.
97. Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij. (b.l.). *Dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga v družbi*. Najdeno 22. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Delovna_razmerja/ANTIMOBING_Dogovor.pdf

PRILOGE

Priloga 1: VPRAŠALNIK

I. DEMOGRAFSKI PODATKI

1. Spol

- a) ženski
- b) moški

2. Starost

- a) manj kot 25 let
- b) od 25 do 34 let
- c) od 35 do 44 let
- d) od 45 do 54 let
- e) 55 ali več let

3. Dosežena stopnja izobrazbe

- a) srednja
- b) višja
- c) visoka
- d) univerzitetna
- e) specializacija, magisterij, doktorat

II. DOŽIVLJANJE POJAVNIH OBLIK MOBINGA

1. Ali ste v zadnjem letu doživljali katero izmed spodaj navedenih pojavnih oblik mobinga, in sicer najmanj enkrat na teden in v trajanju najmanj šestih zaporednih mesecev? Pri vsaki izmed navedenih trditev označite z »x« enega izmed dveh odgovorov na desni strani. Trditev ima lahko le en odgovor.

Pojavna oblika mobinga	Da	Ne
Večkratno prekinjanje govora in jemanje besed		
Onemogočanje izražanja svojega mnenja		
Kričanje, glasno zmerjanje, loputanje z vrati		
Konstantno kritiziranje dela in neprestano iskanje napak		
Konstantno kritiziranje osebnega življenja		
Nadlegovanje po telefonu ali elektronski pošti		
Verbalne grožnje		
Pisne grožnje		
Očitno izmikanje osebnim kontaktom, odklonilne geste in pogledi		
Popolno ignoriranje, tudi ko koga ogovorim		

Prostorska izoliranost od ostalih: osamitev, premestitev v pisarno daleč od sodelavcev		
Sodelavcem je prepovedano me nagovarjati		
Prepoved »fizične« prisotnosti v določenih prostorih, pisarnah		
Širjenje lažnih govoric		
Posmehovanje		
Namigovanje na psihične težave		
Siljenje k psihiatričnemu pregledu		
Norčevanje iz telesnih hib oz. posebnosti		
Žaljivo imitiranje načina hoje, glasu, gest, nazivanje s poniževalnimi imeni, vse z namenom da me osmešijo		
Napadanje političnega ali verskega prepričanja		
Norčevanje iz zasebnega življenja		
Norčevanje iz narodne pripadnosti		
Izražanje dvoma v poslovne odločitve		
Naslavljanje z žaljivkami in drugimi neprimernimi izrazi		
Namigovanje na spolnost in poskusi spolnega zbližanja		
Nedodeljevanje novih delovnih nalog		
Odvzem vseh zadolžitev, tudi delovnih pripomočkov, da sem ostal/-a brez dela		
Dodeljevanje nesmiselnih, nepomembnih delovnih nalog, ki so daleč pod mojim nivojem sposobnosti		
Neprestano spreminjanje in dodeljevanje novih nalog, dosti pogosteje kot ostalim sodelavcem		
Dodeljevanje ponižujočih nalog		
Dodeljevanje nalog daleč nad nivojem usposobljenosti, z namenom diskreditacije (da ne bi dosegel/-la ciljev)		
Dodeljevanje zdravju škodljivih nalog		
Fizično nasilje		
Uporaba lažnega fizičnega nasilja, z namenom ustrahovanja in »discipliniranja«		
Namerno povzročanje škode, ki ima za posledico finančne stroške		
Spolni napadi		

Če ste na katero izmed zgoraj navedenih trditev odgovorili z DA nadaljujte, sicer pojdite na vprašanja pod točko III.

2. Kdo je nad vami izvajal mobing? Lahko označite več odgovorov.

- a) nadrejeni
- b) sodelavec/-ci
- c) podrejeni

III. VPRAŠANJA O OBVLADOVANJU MOBINGA

1. Spodaj navedena vprašanja se nanašajo na podjetje, v katerem ste zaposleni. Pri vsakem vprašanju označite z »x« enega izmed treh odgovorov na desni strani.

Vprašanje	Da	Ne	Ne vem
Ali so zaposlenim omogočena izobraževanja in usposabljanja o problematiki mobinga (razni seminarji, delavnice, predavanja...)			
Ali je zaposlenim omogočeno vključevanje v programe izobraževanja o mirnem in konstruktivnem reševanju konfliktov, medsebojnih odnosih, etični in odprti komunikaciji ipd.?			
Ali vaše podjetje izdaja brošure, zloženke, članke v internetnem glasilu, objave na spletnih straneh ali oglasni deski ..., kjer vas osvešča o problematiki mobinga?			
Ali obstaja v vašem podjetju kakšen pisni dokument, tudi t.i. organizacijski dogovor, ki ga delodajalec podpiše z vsakim zaposlenim, z namenom izogniti se nastanku mobinga?			
Ali ima vaše podjetje jasno izoblikovano politiko želenih in nesprejemljivih, nedopustnih vedenj?			
Ali obstajajo pravila in ukrepi zoper mobing v podjetju?			
Ali obstajajo postopki prijave in pritožbe v primeru pojava mobinga?			
Ali obstajajo sankcije zoper storilce mobing dejanj?			
Ali se izvaja ocenjevanje vodilnih uslužbencev s strani podrejenih?			
Ali konstantno komunicirate in sodelujete s svojo neposredno vodjo?			
Ali je organizacija delovnega procesa ustrezna, brez pomembnih pomanjkljivosti, kot so premalo zaposlenih, nenehna časovna stiska, slabe delovne razmere, visoka preobremenjenost?			
Ali imate dober oziroma pravičen sistem nagrajevanja?			
Ali dobivate jasna navodila s strani nadrejenih?			
Ali nadrejeni spoštujejo vaše sposobnosti in delo?			
Ali obstaja odprta horizontalna komunikacija (med zaposlenimi)?			
Ali obstaja odprta vertikalna komunikacija (med različnimi hierarhičnimi ravnmi)?			
Ali je zaposlenim omogočeno vključevanje v sisteme strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja?			
Ali se spodbuja timsko delo?			
Ali se meri oziroma izvaja analize stanja na področju mobinga?			
Ali se izvaja redne ankete o odnosih med zaposlenimi in njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu?			
Ali se preverja obseg bolniške odsotnosti, fluktuacije, odpovedi zaposlenih iz osebnih razlogov?			

- 2. Spodnja vprašanja se nanašajo na vaše mnenje glede odziva managementa na pojav mobinga v vašem podjetju.** Pri vsakem vprašanju označite z »x« enega izmed treh odgovorov na desni strani.

Vprašanje	Da	Na	Ne vem
Management mobinga ne bi ignoriral, ampak bi zadevi posvetil vso pozornost.			
Pogovoril bi se z žrtvijo in storilcem.			
Storil bi vse potrebno za preprečitev nadaljnjega širjenja mobinga.			
Nemudoma in ostro bi ukrepal zoper storilca.			
Storilca bi ustrezno kaznoval (izrekel javni opomin, premestil, odpustil, mu odvzel bonitete ipd.).			
Disciplinske zadeve zoper storilca bi izvajal hitro, pravično in konsistentno.			
Žrtvi bi nudil ustrezno pomoč.			
Žrtev bi po potrebi napotil k svetovalcu (notranjemu ali zunanjemu).			
Žrtev bi po potrebi napotil k strokovnjaku (psihologu, psihiatru, zdravniku itd.).			
Žrtvi bi odobril dodaten dopust potreben za rehabilitacijo.			
Žrtvi bi omogočil potrebna izobraževanja, seminarje za krepitev samozavesti in samopodobe.			

IV. VPRAŠANJA O PRIJAVI STORILCA/-EV MOBING DEJANJ

Spodnji sklop vprašanj se navezuje na vašo prijavo storilca/-ev mobinga, v primeru, da bi bili žrtev te oblike nasilja. Prosim, da obkrožite ustrezen odgovor glede na navedene možnosti.

- 1. Ali bi prijavili storilca/-e mobing dejanj, v primeru, da bi postali žrtev tega nasilja?**
- a) da
 - b) ne
 - c) ne vem

Če ste na vprašanje odgovorili NE nadaljujte, sicer pojdite na vprašanje št. 5.

- 2. Ali storilca/-ev mobing dejanj ne bi prijavili, ker menite, da v vašem podjetju nimate vzpostavljenih ustreznih mehanizmov za obvladovanje mobinga?**
- a) da
 - b) ne
 - c) ne vem

3. Ali bi prijavili storilca/-ce mobing dejanj, v primeru, da bi bil/-i le-ta/-ti:

- **Nadrejeni**
 - a) da
 - b) ne
 - c) ne vem
- **Podrejeni**
 - a) da
 - b) ne
 - c) ne vem
- **Sodelavec/-ci**
 - a) da
 - b) ne
 - c) ne vem

4. Navedite glavni razlog, zaradi katerega storilca/-ev mobing dejanj ne bi prijavili.

Možen je samo en odgovor.

- a) Zaradi bojazni, da bi management zadevo ignoriral ali jo želel pomesti pod preprogo.
- b) Zaradi bojazni, da bi management ukrepal proti meni namesto proti storilcu.
- c) Zaradi bojazni, da mi nihče ne vi verjel.
- d) Zaradi bojazni, da se mobing ne bi prenehal, ampak samo še stopnjeval.
- e) Drugo: _____

5. Bi prijavili storilca, če bi vedeli, da bo s strani podjetja storjeno vse, da bo le-ta ustrezno sankcioniran?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem