

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**POZITIVNA MANIPULACIJA KOT MOŽNA REŠITEV
MOBBINGA**

Ljubljana, februar 2004

TAMARA GOGIČ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in
dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 ZDRUŽBA IN RAZMERJA V SPLOŠNEM	3
1.1 ORGANIZACIJA ZDRUŽBE KOT SESTAV RAZMERIJ	3
1.2 POMEN RAZMERIJ ZA USPEŠNOST ZDRUŽBE	5
2 KOMUNIKACIJA KOT POGOJ ZA USPEŠNOST ZDRUŽBE	7
2.1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA	7
2.2 VRSTE IN NAČINI KOMUNICIRANJA.....	8
2.2.1 Enosmerna in dvosmerna komunikacija	9
2.2.2 Vertikalna in horizontalna komunikacija.....	10
2.3 DEJAVNIKI KOMUNIKACIJSKE USPEŠNOSTI.....	10
2.4 IZVORI KOMUNIKACIJSKIH NESPORAZUMOV	11
2.5 KONFLIKT, MOŽNA POSLEDICA NESPORAZUMOV	12
3 KONFLIKTI	13
3.1 OPREDELITEV KONFLIKTOV	13
3.2 VRSTE KONFLIKTOV	14
3.2.1 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikti.....	14
3.2.2 Horizontalni in vertikalni konflikti.....	15
3.2.3 Konflikti posameznikov in skupin.....	15
3.3 SPLOŠNI VZROKI KONFLIKTOV	16
3.4 POSLEDICE KONFLIKTOV	17
3.4.1 Pozitivne posledice konfliktov.....	17
3.4.2 Negativne posledice konfliktov.....	17
4 MOBBING	18
4.1 OPREDELITEV MOBBINGA	18
4.2 ŽRTVE MOBBINGA	21
4.2.1 Statistika o žrtvah, napadalcih, "opazovalcih".....	21
4.3 DEJANJA MOBBINGA.....	23
4.4 MOBBING KOT OSEBNI IN STRUKTURNI PROBLEM.....	24
4.5 FAZE MOBBINGA	25
4.6 VZROKI ZA MOBBING	27
4.6.1 Organizacija dela.....	28
4.6.2 Način vodenja.....	28
4.6.3 Poseben socialni položaj mobiranih	29
4.6.4 Moralni nivo posameznika	29
4.7 POSLEDICE MOBBINGA	30
4.7.1 Posledice za tarčo	30
4.7.2 Posledice za sodelavce.....	31

4.7.3	<i>Posledice za organizacijo</i>	31
4.8	PREVENTIVA IN RAZREŠEVANJE MOBBINGA	32
4.8.1	<i>Prepoznavanje mobbinga</i>	33
4.8.2	<i>Predlogi preventive in razreševanja mobbinga</i>	33
5	MANIPULACIJA KOT REŠITEV ZA PREPREČEVANJE MOBBINGA Z VIDIKA ŽRTVE	38
5.1	OSEM TEHNIK MANIPULIRANJA	39
5.1.1	<i>Prva tehnika manipuliranja</i>	39
5.1.2	<i>Druga tehnika manipuliranja</i>	40
5.1.3	<i>Tretja tehnika manipuliranja</i>	41
5.1.4	<i>Četrta tehnika manipuliranja</i>	41
5.1.5	<i>Peta tehnika manipuliranja</i>	41
5.1.6	<i>Šesta tehnika manipuliranja</i>	41
5.1.7	<i>Sedma tehnika manipuliranja</i>	42
5.1.8	<i>Osma tehnika manipuliranja</i>	42
	SKLEP	43
	LITERATURA	44
	VIRI	46

UVOD

Današnja družba deluje na način, da posameznik brez sodelovanja v skupnosti s sočlovekom le težko uspe. Poleg potrebnega trdnega zaupanja v svoje sposobnosti, zmožnosti in prepričanja je za doseganje načrtanih lastnih ciljev potrebna uspešna komunikacija ali kakršnakoli druga oblika interakcije z okolico. Kdor tega niti ne poskusi, je od svoje okolice kaj kmalu izrinjen, včasih pa so mu celo namerno postavljene prepreke na poti lastnega razvoja. Zato je nujno, da se ljudje med seboj povezujejo, podjetja integrirajo, skupine srečujejo, države združujejo. Z namenom razumevanja razmerij predpostavim, da so v družbi postavljena določena pravila, ki so se izoblikovala skozi razvoj družbe. Preko izkušenj in novih spoznanj smo jih ljudje postopoma sprejemali, k njihovem oblikovanju pa so prispevali svobodomiselnih uporniki, ki so pogumno opozorili na pomanjkljivosti obstoječih zakonov. Vsak posameznik v neki meri deluje po teh zakonih, saj mu ti omogočajo ustaljeno komunikacijo, s katero si lahko pridobi čim večjo korist zase in za svojo družino. Tisti drugi del izven potrjenih zakonov pripada njegovim novim idejam, kako naj bi družba delovala. Svojo svobodomiselnost poskuša tudi uveljaviti, kar omogoči razvoj posameznika in s tem družbe. V diplomskem delu najprej predstavim posameznika, ki vstopa v razmerja v okviru družbe. Razmerja so bistvena pri doseganju uspešnosti družbe. Razmerje ne more obstajati, če med ljudmi ni potrebne komunikacije oziroma komunikacija je osnova za gradnjo razmerij. Pojma povratno vplivata drug na drugega. Komunikacija je eden izmed temeljnih procesov v družbi, ki se nenehno odvija med posamezniki v medsebojnem razmerju. Za prikaz nujnosti ustrezne komunikacije bom pri pisanju diplomskega dela skušala orisati, kako slaba komunikacija vpliva na posameznika in celotno družbo. Poudarila bom psihološki element komunikacijskih nesporazumov.

Vsakdanja težnja po dokazovanju in uspehu povzroča konkurenco, pritisk, pomanjkanje časa, kar vodi k neuspešnem komuniciranju, rahlja ustvarjena razmerja in ima za posledico celo propad posameznika ali skupnosti. Vse bolj se nasilje na ulicah prenaša na delovna mesta, trdi Brečkova: "Bolj ko je družba tekmovalna, večji kot je boj za oblast in hujši je boj za preživetje, večja je nevarnost za pojav mobbinga v delovnem okolju" (Raziskava ali se "mobbing" pojavlja tudi v Sloveniji, 2003). Mobbing, nasilje na delovnem mestu, postane eden resnih problemov današnjega časa. "Mobbing je za zaposlene v Evropi precejšen problem. Zaposlenim in podjetjem povzroča znatne stroške. Poleg tega se mobbing šteje za ravnanje, ki se z moralnega vidika obsoja in katerega cilj je zatiranje. Zaradi tega se v delovnem okolju nikakor ne sme dopustiti" (Center Vlade RS za informatiko, 2004). Pri prebiranju literature sem ugotovila, da avtorji za nasilje na delovnem mestu poleg mobbinga uporabijo tudi druge izraze, vendar pa se pri tem vedno znova postavlja vprašanje primernosti ostalih izrazov. Ta dilema je predstavljena tudi v diplomskem delu. Sama sem se za opis tovrstnih negativnih dejanj odločila uporabiti izraz mobbing. V slovenskem jeziku je sicer to tujka in bi jo pisala v navednicah, vendar prav zaradi vprašanja pravilnosti prevoda nasilja na delovnem mestu, sem za jasnejši prikaz in razlago uporabila največkrat uporabljeni izraz, mobbing.

S tem predznanjem se podam v raziskovanje situacije, ko konflikt ostane nerazrešen daljše obdobje ter se tako preoblikuje v problem mobbinga, nasilja na delovnem mestu. Ker je mobbing še v procesu spoznavanja in je težko opredeliti z eno samo definicijo njegov pomen, predstavim definicije mobbinga različnih avtorjev, naštejem vloge in dejanja mobbinga, opišem faze mobbinga, raziščem vzroke in posledice ter skušam najti rešitve nasilja na delovnem mestu. Možno rešitev vidim v pozitivni manipulaciji, predstavljeni po Kirschnerju. Manipulacija in mobbing sta dejanji z negativnim prizvokom. Pri mobbingu o tem ni dvoma, manipulativni posegi pa so lahko tako negativni, ko posameznik zaradi potrebe po izpolnitvi svojih želja ogroža existenco drugih, in pozitivni prijemi, katere obravnavam v diplomskem delu, ko se žrtev nasilnih dejanj poskuša ubraniti in se rešiti iz nastale situacije mobbinga s pomočjo manipulativnih tehnik, pri tem pa ne ogroža ostalih.

S primeri mobbinga skušam prikazati, kako pomembno je delovanje vsakega posameznika v katerikoli združbi. Posameznik se namreč v večini svojih dejavnosti ne zaveda svojega vpliva na celotno združbo. Za razrešitev in ustvarjanje novega zdravega okolja iščem rešitve prav v delovanju posameznika in podam hipotezo, da je pozitivna manipulacija ena izmed rešitev mobbinga.

V prvem poglavju se osredotočim na pomen razmerij kot osnovnih členov združbe ter s tem opišem organizacijske strukture. Raziskujem pogojne povezave med potrebno komunikacijo in gradnjo uspešnih razmerij. Tako se v drugem poglavju posvetim razlagi komunikacije, načinov in dejavnikov komuniciranja. Kako pomembne so komunikacije skušam prikazati s posledicami, ki jih imajo neuspešne komunikacije na posameznika in združbo. V tretjem poglavju obravnavam konflikte kot posledice neustreznega in nezadostnega komuniciranja. Ker me zanima predvsem, do katere skrajnosti se lahko stopnjujejo nesporazumi na dolgi rok, ugotovim, da je eden takih slikovitih primerov prav mobbing, nasilje na delovnem mestu. Definicije, dejanja, faze, vzroke in posledice ter možne rešitve mobbinga predstavim v četrtem poglavju. Z iskanjem rešitev za prekinitev in preventivo nasilja na delovnem mestu nadaljujem v petem poglavju, kjer predpostavim, da je pozitivna manipulacija možna rešitev v situacijah mobbinga.

S predstavitvijo uporabe manipulativnih tehnik lahko ponazorim posameznikov boj proti nasilju na delovnem mestu. Poglavitni pomen diplomskega dela nosi mobbing, ki je dokaz, kam nas lahko pripeljejo nerazrešeni, celo tisti vsakdanji konflikti v naših razmerjih. Vsako razmerje je potrebno jemati resno. Poleg tega se mi zdi zanimivo predstaviti manipulacijo kot "zdravilo" medosebnih problemov.

1 ZDRUŽBA IN RAZMERJA V SPLOŠNEM

"Združba predstavlja več kot le seštevek posameznikov. Kot nova kvaliteta deluje zaradi uresničitve skupnega cilja. V kolikor večji meri člani združbe uresničujejo svoje cilje, ko si združba prizadeva za doseg svojega cilja, toliko bolj trdna in trajna je združba" (Rozman, 2000, str. 4).

Vsak posameznik v okviru združbe je pomemben člen njenega obstoja in njegovo delovanje znotraj tega sistema prispeva k doseganju ali nedoseganju skupnega cilja združbe. Člani združbe opravljajo določeno funkcijo ali vlogo znotraj združbe ter hkrati vstopajo v medsebojna razmerja. Tendenca znotraj združbe je, da se cilj vsakega posameznika usmerja k skupnemu cilju, tako dosežen skupni cilj pa pomeni tudi korist za vsakega posameznika.

Pomembno je preučevati, kako posameznik vpliva na združbo in kako ta vpliva povratno nanj. Ljudje v združbi zaradi potrebe po doseganju lastnih ciljev vstopajo v različna razmerja in tako zavestno ali nezavestno postajajo odvisni drug od drugega.

1.1 ORGANIZACIJA ZDRUŽBE KOT SESTAV RAZMERIJ

Splošna definicija organizacije (kakršnekoli združbe) se glasi, da je organizacija sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec, 1987, str. 35). Lipovec analitsko razlikuje dva dela te definicije. V prvem delu, statičnem, se poudari bistvo organizacije, to je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, drugi, dinamični del pa predstavlja gibanje, proces, v katerega se razvije struktura, in sicer za zagotavljanje obstoja, značilnosti, smotrnosti v delovanju podjetja.

Organizacija podjetja je osnova za preučevanje organizacije v kakršnikoli konkretni obliki. Na to nakazujeta dve dejstvi. Prvo dejstvo poudari, da organizacija ni le skupina ali združba ljudi, pač pa je organizacija podjetja tisto, kar iz velikega števila ljudi šele izoblikuje združbo ali socialno enoto in jo s tem ločuje od drugih množic ljudi in podobnih enot ter drugo dejstvo, da so samo v organizaciji podjetja nekatera razmerja, temeljna razmerja, določena družbenoekonomsko ter cilj gospodarjenja, ki se v opredelitvo organizacije kaže kot njen namen (Lipovec, 1987, str. 37).

V združbi se med posamezniki s skupnim delovanjem ustvarjajo medsebojni stiki ter tako vplivajo drug na drugega. V takem medsebojnem delovanju nastajajo med njimi razmerja, ki povezujejo posameznike v organizirano skupino ali združbo, ta razmerja predstavljajo organizacijo tako nastale združbe. "Ker je v nastali združbi vsak človek povezan s takimi razmerji z mnogimi drugimi ljudmi, nastaja obenem mreža ali sestav razmerij, ki ga navadno

imenujemo kar organizacijska struktra. To lahko torej razumemo kot sestav razmerij med ljudmi" (Lipovec, 1987, str. 60). V vzajemnem delovanju ljudi nastaja sestav razmerij in z njim nastaja organizirana združba, ki ji organizacijska struktura zagotavlja obstoj in delovanje. V delovanju združbe se organizacijska struktura ne samo obnavlja, temveč združba v svojem delovanju strukturo tudi preoblikuje in ustvarja nove strukture. Organizacija se tako preučuje kot organizacijska struktura, sestav razmerij, organizacijski proces pa kot del celotnega delovanja združbe (Lipovec, 1987, str. 63).

Tako v okviru organizacije ločimo organizacijske strukture in organizacijske procese, v katerih se struktura namerno ali nenamerno spreminja (Rozman, 2000, str. 4). Rozman nadalje ugotavlja, da kadar razmerja nastanejo kot posledica bližine in sodelovanja ljudi, ki medsebojno vplivajo drug na drugega in s tem nezavedno spreminjajo svoje navade, čustva, kar pomeni, da se ta povezanost zgodi slučajno, imenujemo take strukture in procese neformalne. Na osnovi neformalnih procesov in struktur se oblikujejo pravila, norme in kultura združbe. Pogosteje ljudje načrtno vstopajo v razmerja. V tem primeru govorimo o formalnih procesih in strukturah. To so procesi zamišljanja, uveljavljanja in kontrole organizacijske strukture oziroma vlog članov, ki nastopajo v organizacijski strukturi, z namenom zagotavljanja delovanja združbe ter smotnosti in učinkovitosti samih procesov.

Organizacija podjetja je torej sestav razmerij med posamezniki v podjetju, ta razmerja pa omogočajo obstoj in določajo značilnosti organizacije. Razmerje med lastnikom ali lastniki in nelastnikom proizvodnih sredstev oziroma skupino teh označujemo kot temeljno razmerje. Lastnino opredeljuje uporaba in razpolaganje s sredstvi. Z večanjem podjetij se spreminja odnos do lastnine, upravljanje postane zahtevnejše, z združevanjem kapitala se pojavi večje število lastnikov, lastniki v proizvodnji ne sodelujejo več. Funkcija upravljanja se razdeli na upravljanje lastnine, ki ostane v rokah lastnikov kapitala, in uravnavanje poslovanja, ki jo opravlja ravnatelj za lastnika. Tako lahko vse zaposlene v podjetju glede na njihovo razmerje z drugimi v podjetju ter po njihovi funkciji razdelimo v tri osnovne funkcionalne skupine. Rozman tako navaja (2000, str. 5):

1. UPRAVLJANJE (governance), funkcija lastnikov, ki ni vključena v poslovanje podjetja. Skrbi, da poslovanje poteka v skladu z interesi lastnikov, da to zagotovi pa se mora razviti v proces upravljanja. Družbeno-ekonomsko je upravljanje "lastnik", organizacijsko pa upravljanje.

2. RAVNANJE ali RAVNATELJEVANJE (management) je funkcija ravnateljev. V razmerju z upravljanjem je ravnatelj zaupnik, pooblaščen agent lastnikov, v razmerju z zaposlenimi pa skrbi, da izvajalci, zaposleni, delajo v skladu z zahtevami smotnosti doseganja ciljev lastnikov. Funkcija ravnanja se nujno razvije v proces ravnanja. Družbeno-ekonomsko so ravnatelji najeta delovna sila, organizacijsko so predstavnik upravljanja (in izvajanja).

3. IZVEDBA pripada najštevilnejšemu delu zaposlenih. Ti izvajajo neposredno delo, ki se ga ne da prenesti na druge. Delajo po navodilih ravnalcev in nimajo pravice ukazovati, najema jih ravnateljstvo kot predstavnik upravljanja. Funkcija izvajanja se razvije v proces izvajanja.

S splošno razlago združbe in njenih razmerij ter predstavitev temeljnih razmerji v podjetju podam podrobnejšo sliko, kako se ustvarjajo razmerja med ljudmi in v kakšni obliki nato ta razmerja obstajajo. Da bi razumeli organizacijsko strukturo, jo je potrebno najprej preučevati kot posamezno razmerje med ljudmi, razumeti moramo s temi razmerji nastale vloge ali funkcije in nato ugotoviti, kako se ta razmerja povezujejo v mreže razmerij oziroma v organizacijsko strukturo. Rozman predstavi naslednje organizacijske strukture v podjetju (2000, str. 6-10):

1. **TEHNIČNA STRUKTURA:** celotno delovno nalogo, s katero podjetje dosega svoj temeljni cilj, se razdeli na delovne naloge, ki se še naprej členijo do najmanjših delovnih opravil. Te delovne naloge izvajajo zaposleni in pri tem prihaja med njimi do različnih razmerij, čustvenih, sosedskih, razmerij tehnične narave. Z delitvijo dela tako nastopi potreba po usklajevanju razdeljenih delovnih nalog z namenom doseganja temeljnega cilja.

2. **KOMUNIKACIJSKA STRUKTURA:** za nemoten potek dela pri tako deljenih nalogah je potrebna neprekinjena komunikacija med zaposlenimi. Komunikacija so tokovi sporočil med pošiljatelji in prejemniki po določenem kanalu in s tem sta pošiljatelj in prejemnik v medsebojnem razmerju.

3. **MOTIVACIJSKA STRUKTURA:** motivirano delovanje je v določen cilj usmerjeno delovanje. Motivacija je tesno povezana s potrebami in z doseganjem cilja, pri tem se člani združbe medsebojno podpirajo in tudi omejujejo.

4. **OBLASTNA STRUKTURA** ali **STRUKTURA AVTORITETE:** z delitvijo dela na manjše in specializirane naloge je nujno potrebno usklajevanje nalog, saj v nasprotnem primeru posameznik ne bi vedel, kako ravnati v skladu s cilji celotnega podjetja. Avtoriteta izvira iz položaja podjetja in predstavlja moč, povezano z usklajevalno delovno nalogo.

5. **RAVNALNA STRUKTURA:** sicer enovite strukture, tehnična, motivacijska, oblastna, komunikacijska, so med seboj povezane, prilagajajo se ena drugi, pri čemer gre zlasti za prilagajanje preostalih struktur oblastni strukturi, te med seboj povezane strukture pa avtor imenuje (zložena) organizacijska struktura ali ravnalna struktura. Ravnalna struktura je struktura zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju in je najbolj izdelana formalna organizacijska struktura. Z ravnanjem je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju.

Enovite organizacijske strukture, tehnična, motivacijska, komunikacijska in oblastna struktura, sestavljajo zloženo ali ravnalno organizacijsko strukturo. Vsaka s svojimi vsebinskimi elementi znotraj zložene organizacijske strukture pogojujejo razmerja.

1.2 POMEN RAZMERIJ ZA USPEŠNOST ZDRUŽBE

S predstavitevjo razmerij in struktur spoznamo načine vzpostavljanja medsebojnih odnosov znotraj združbe. Kot pogoj uspešnosti združbe se poudari skladnost razmerij. Vsaka združba želi namreč z vzpostavitvijo neke organizacijske strukture dosežati čim uspešno poslovanje.

Zato je pomembno, da ljudje sodelujejo na čim bolj učinkovit način, kar pomeni, da posameznik deluje v svojo korist in hkrati v korist celotne združbe, pri tem pa ne škoduje ostalim oziroma ne ogroža njihove eksistence. Kako doseči in ohraniti to učinkovitost je odvisno od mnogih dejavnikov, ki izvirajo iz okolja in iz posameznika, njegovih potreb, zahtev in želja. Predstavitev organizacijskih struktur sem izbrala kot izhodišče za navedbo nekaj pomembnih elementov uspešnega delovanja (zapiski predavanj pri predmetu Teorija organizacije profesorja Rudija Rozmana):

- pomembna je zadostna tehnična delitev nalog in uspešno usklajevanje le teh. V okviru tehnične strukture organizacije se temeljna naloga podjetja deli na delne naloge in te nadalje v manj kompleksne naloge oziroma opravila, celo do gibov. To delitev imenujemo tehnična delitev dela, katere namen je učinkovito dosežati boljše rezultate podjetja. Zaradi delitve nalog se pojavi potreba po usklajevanju nalog, saj le njihova usklajenost omogoči uspešno izvedbo skupne naloge. Tehnična struktura se skupaj z motivacijsko in oblastno prilagajajo ravnalni strukturi. Ravnalna struktura je struktura zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju. Z ravnanjem je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju, pri čemer velja, naj bi bila odgovornost večja od zadolžitve in od avtoritete. Ravnanje omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja ciljev gospodarjenja. To svojo nalogo opravlja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju. Nosilec ravnalne funkcije je ravnatelj;

- člani združbe naj bi se medsebojno podpirali pri motiviranem delovanju. Hierarhija je lahko razlog za konflikte. Ravnatelj je nosilec ravnalne funkcije in kot tak dobiva od upravljanja v izvršitev skupno nalogo podjetja, ki je njegova delovna dolžnost. Ravnatelj je za izvršitev svoje delovne dolžnosti odgovoren upravljanju, za samo izvrševanje pa mora dobiti ustrezno avtoriteto. Ravnatelj svojih dolžnosti praviloma ne more izvesti sam, zato del svojih dolžnosti in njej ustrezne oblasti prenaša na svoje sodelavce. To je prvi korak v procesu delegiranja in pooblaščenja. S tem procesom nastaja v podjetju razmerje nadrejenosti in podrejenosti. Delovna dolžnost je torej delo dodeljeno posamezniku v izvedbo na njegovem delovnem mestu, odgovornost pa pomeni prevzem dolžnosti za izvršitev dodeljene naloge in s tem posledic te dolžnosti, ugodnih ali neugodnih. Avtoriteta je pravica in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja ter možnost in pravica zahtevati in izsiliti od drugih izvedbo ukazov in zato je tem smislu avtoriteta tisto, čemur pravimo oblast, ki jo lahko posameznik uporabi v svoje lastne interese in ne v interes združbe;

- za uspešnost združbe so pomembna trdna razmerja. Luckmannova (Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih, 2003) navaja sedem dejavnikov zavezanosti, ki pogojujejo uspeh v delovanju: delo (naloge, izzivi, interesi, notranja motivacija), odnosi (kolegi, vodje, stranke), vodstvo (verodostojnost, zaupanje), kvaliteta življenja (fizično okolje, čas, delo, pogoji in prakse), priložnosti (rast in razvoj, kariera), kultura (organizacijske vrednote, vedenje), celotno nagrajevanje (plača in finančne nagrade, bonitete).

V svojem diplomskem delu se nameravam osredotočiti predvsem na slabo zgrajena razmerja med zaposlenimi v podjetju, ki so posledica različnih vzrokov, izhajajočih predvsem iz zaposlenih samih, kot na primer dokazovanje pred ostalimi, nasilna ambicioznost, negativna manipulacija, nepripravljenost skupnega dela, nasilna avtoriteta in podobno. Tako izpostavim problem, kako lahko tako zgrajena razmerja na dolgi rok uničujoče vplivajo na ostale posameznike, na celotno združbo in posredno tudi na samega izvajalca teh negativnih dejanj. Kot sem že nakazala, posameznik kot sestavni člen združbe bistveno vpliva na združbo in ta posredno nanj.

2 KOMUNIKACIJA KOT POGOJ ZA USPEŠNOST ZDRUŽBE

Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. Je izmenjava sporočil med osebami in interpretiranje teh sporočil. V procesu komuniciranja prihaja tako do oddajanja in sprejemanja sporočil. Vsak komunikacijski sistem je tudi sestav razmerij med ljudmi, ki nastaja s komuniciranjem ali zaradi njega. Sestav razmerij imenujemo struktura, zato lahko govorimo o komunikacijski strukturi. In ker ta struktura nastaja s komuniciranjem, je komunikacijska struktura eden od temeljev organizacijske strukture, kar pomeni, da komunikacijska struktura določa tudi organizacijsko strukturo (Lipovec, 1987, str. 101). Komunikacija in komunikacijska struktura se oblikujeta pod vplivom organizacije, spremembe povzročene v komuniciranju in s tem v komunikacijski strukturi pa povratno vplivajo nazaj na organizacijo. Pri pisanju diplomskega dela me zanima predvsem ta povratna povezava, kako slaba komunikacija vpliva preko posameznikov in njihovih razmerij na celotno podjetje.

Gruban (HRM: "človeški viri" ali ljudje z novimi vrednotami, 2003) trdi, da niso zaposleni naše "največje bogastvo", pač pa, kar največ šteje, so odnosi med njimi, ki jih imenuje "socialni kapital". "Ne gre torej le za vodenje ljudi, ampak vse bolj za upravljanje odnosov med njimi. Socialni kapital so povezave med ljudmi – socialne mreže in norme reciprocitete, vračanja in zaupanja. In vsega tega ni moč zgraditi brez... komunikacij!"

2.1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede "communicare" in pomeni napraviti skupino, deliti kaj s kom. Iz tega nastane glagol komunicirati, ki pomeni občevati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet (Lipičnik, Možina, 1993, str. 82). Komunikacija je eden izmed temeljnih procesov v družbi, ki posledično zagotavlja sam obstoj združbe. Nenehno se mora odvijati med posamezniki, ki so tako v medsebojnem razmerju. Bistvo komuniciranja je, da morajo osebe, ki v tem procesu sodelujejo, delovati podobno in imeti usklajene poglede, da bi skupaj dosegle namen ali cilj komuniciranja, ki je vzpostavitev stikov in oblikovanje medsebojnega razumevanja. V tem procesu se izmenjujejo znanje, informacije in izkušnje,

ljudje se sporazumevamo, prepričujemo, spreobračamo ali nadzorujemo ostale, s katerimi tako ali drugače sodelujemo.

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot. Pogoj komuniciranja je sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje ter sposobnost prejemnika, da sporočilo sprejme. Sporočilo, ki je lahko pisno ali avdio-vizualno, vsebuje dejstvo, mnenje, željo, kratka informacije, ki jih pošiljatelj želi prenesti prejemniku po poti, ki jo imenujemo komunikacijski kanal (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 36-38). Za uspešno komuniciranje ni dovolj, da je bila informacija sporočena, pač pa mora biti ta tudi razumljiva. V literaturi je navedenih nekaj načinov komuniciranja, njihov namen pa je, kot našteva Možina (1986, str. 1):

- dajanje ali dobivanje informacij,
- medsebojna izmenjava podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje nekega dela, nabave, prodaje, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- v raziskovalnih namenih.

Komunikacijska struktura kot enovita struktura, ki se prilagodi strukturi ravnalne funkcije, predstavlja osnovo za organizacijsko strukturo in jo s tem tudi določa. V praksi le redko naletimo na komunikacijski sistem z enim samim pošiljateljem in enim prejemnikom, saj so ti preprosti sistemi povezani v kompleksen sistem oziroma komunikacijsko omrežje oziroma komunikacijsko strukturo. Mreža posameznih razmerij, ki se med seboj združujejo, kar pomeni, da imamo več oddajnikov in prejemnikov, predstavlja tako organizacijsko strukturo.

2.2 VRSTE IN NAČINI KOMUNICIRANJA

V literaturi je predstavljenih več načinov komuniciranja. Tako lahko povzamem, da v splošnem govorimo o besednem, nebesednem in elektronskem komuniciranju, pri čemer je najbolj pogost način komuniciranja besedni. Vsekakor pa si upam trditi, da tako v družabni kot poslovni komunikaciji vse večji pomen pridobiva elektronsko komuniciranje, predvsem zaradi hitrega razvoja interneta, vse boljšega dostopa do interneta, potovanj v oddaljene dežele, kjer se vzpostavljajo prijateljski stiki ter iz poslovnih potreb povezovanja z različnimi državami sveta. Komunikacija ne poteka zgolj skozi pisane ali ustno izrečene besede, pač pa je potrebno opazovati tudi določene značilnosti oddajnikove predstavitve sporočila, elemente neverbalne komunikacije, ki se izkazujejo skozi geste, mimiko obraza, položaj telesa, očesnega kontakta, barve glasu, zunanjšega videza in podobno.

Uporaba različnih metod komuniciranja je odvisna od namena komuniciranja, cilja komuniciranja, števila sodelujočih v komunikacijskem procesu, njihove samostojnosti,

usposobljenosti, pripravljenosti za tveganje, izobrazbe, izkušenj, motivacije ter vsebine sporočila in časa. Katera metoda komuniciranja se uporabi, je odvisno tudi od znanja in sposobnosti posameznika, da se med različnimi oblikami komuniciranja odloči za tisto, ki je v določeni situaciji najbolj primerna.

Med vsemi predstavitvami komuniciranja sem se osredotočila predvsem na dva načina komuniciranja. Komunikacijsko razmerje je namreč določeno tudi s smerjo in tako poznamo enosmerne in dvosmerne komunikacije. Komunikacijska struktura se prilagaja strukturi ravnalne funkcije in v ta namen se v literaturi najbolj pogosto definirata vertikalna ali hierarhična komunikacijska struktura ter horizontalna ali koordinacijska komunikacijska struktura. S tako razlago najbolj nazorno predstavim vzroke in posledice komunikacijskih nesporazumov na isti ravni ali med hierarhičnima ravnema.

2.2.1 Enosmerna in dvosmerna komunikacija

Pri enosmernih komunikacijah se prenaša sporočilo od pošiljatelja k prejemniku v eno smer, brez povratne potrditve o sprejemu sporočila. Uporabi se takrat, ko je informacija enostavna in povsem razumljiva. Pri dvosmernem komuniciranju pa se v istem komunikacijskem dejanju prenese informacija od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Tak način je zelo pogost, ker je primeren takrat, kadar informacija ni povsem razumljiva. Zato je nujno, da se pošiljatelj prepriča, če je prejemnik informacijo pravilno sprejel, kar pomeni, da je potrebna povratna informacija o prejemu sporočila. Dvosmerna komunikacija je nujno potrebna, kadar so med pošiljatelji in prejemniki posredniki. Medtem ko je namen enosmerne komunikacije ohraniti podrejenost prejemnika, želimo pri dvosmernem komuniciranju doseči natančnost in enakopravnost komunikacije (Lipičnik, 1996, str.143).

Enosmerna komunikacija je hitrejša od dvosmerne in na videz bolj urejena. Prihrani čas predvsem takrat, kadar je namenjena velikemu številu zaposlenih. Vendar ker pri enosmernem komuniciranju ni povratne informacije, je tako komuniciranje manj natančno, saj pošiljatelj ni seznanjen s tem, ali je prejemnik sporočilo pravilno razumel in kakšna je bila njegova reakcija (Lipovec, 1987, str. 104).

Pri dvosmernem komuniciranju mora biti prejemnik sporočilo sposoben sprejeti in nato poslati povratno informacijo. To povratno sporočilo naj bi vsebovalo prvotno poslano informacijo, dopolnjeno ali popravljeno v tistih delih, ki prejemniku niso bili povsem razumljivi ali pa se ne strinja z njimi. S tako komunikacijo se tudi izenačuje način izražanja pošiljatelja in prejemnika. Za pravilnost sporočanja je odgovoren predvsem pošiljatelj.

Medtem ko je pri enosmernem komuniciranju prejemnik popolnoma podrejen pošiljatelju, sta pri dvosmernem komuniciranju vlogi že enakopravni in sproti rešujeta nejasnosti. Pri nastopu konflikta je dvosmerno komuniciranje bolj učinkovito (Lipovec, 1987, str. 105).

2.2.2 Vertikalna in horizontalna komunikacija

Razviti sta dve zvrsti komunikacijskih omrežij oziroma struktur, in sicer hierarhična ali vertikalna ter koordinacijska ali horizontalna (Lipovec, 1987, str. 183-184).

Hierarhična oziroma vertikalna komunikacija poteka med pošiljatelji in prejemniki na različnih nivojih hierarhije, ki so si tako različno podrejeni oziroma nadrejeni. Navzgorne neposredne komunikacije nastanejo takrat, ko je pošiljatelj neposredno podrejen svojemu nadrejenemu, to je v primeru predlogov, pripomb k ukazu. Pri navzdolnje neposrednih komunikacijah nadrejeni pošilja sporočilo podrejenemu, na primer ukazi, naloga, direktiva, zato je to praviloma neposredna in enosmerna komunikacija, ki se spremeni v dvosmerno, če nadrejeni zahteva, da mu podrejeni potrdi pravilen sprejem sporočila, na primer ukaza. Če nadrejeni v komuniciranju preskoči neposredno podrejenega in pošlje sporočilo nekomu, ki je njegovemu podrejenemu še podrejen, govorimo o navzdolnje posredni komunikaciji. V primeru navzgorne posredne strukture pa sme podrejeni preskočiti svojega neposredno nadrejenega, če meni, da le ta ne sprejema njegovih predlogov, ugovorov z razumevanjem ali pošteno.

Pri koordinacijskih ali horizontalnih strukturah govorimo o komunikaciji med posamezniki ali skupinami na isti hierarhični ravni. Ta komunikacije se vzpostavlja z namenom hitre koordinacije po najkrajši poti.

2.3 DEJAVNIKI KOMUNIKACIJSKE USPEŠNOSTI

Za uspešno komuniciranje mora pošiljatelj upoštevati določena pravila komuniciranja (Lipičnik, Možina, 1993, str. 84):

- urejanje pristojnosti za komuniciranje: pošiljatelj mora najprej preveriti svoja pooblastila, polnomočja in pristojnosti, ki jih ima pri posredovanju sporočila;
- sporočilo naj bo razumljivo: pošiljatelj mora sestaviti sporočilo razumljivo, na način, da bo prejemnik natančno vedel, kaj ta želi s sporočilom povedati;
- ugotoviti moramo možnost uresničitve sporočila: pošiljatelj mora vedeti, kaj želi doseči s sporočilom, zato mora ugotoviti možnost uresničevanja sporočila, preveriti mora stališče in pojmovanje tistega, ki bi moral na osnovi sporočila ukrepati, delovati, opravljati;
- razumeti moramo tiste ljudi, ki jim sporočilo posredujemo: ljudje so zelo različni, različno reagirajo, imajo svoja stališča, pomisleke, zato je naloga pošiljatelja, da ljudi opazuje, jih preučuje in jih poskuša razumeti, pri tem pa ne sme opazovati samo prejemnike, pač pa tudi svoje ravnanje v procesu komunikacije, kajti šele uglašenost med odpošiljateljem in prejemnikom zagotovi uspešno komuniciranje.

V podjetju z določanjem pravil skušamo uravnati komuniciranje. Pravila določajo način komuniciranja, ki naj bi bilo najbolj učinkovito v podjetju, predpisana je velikokrat oblika sporočil, nadrejenim naj bi se sporočale samo pomembne informacije in podobno. S tem bi se

zmanjšale motnje v komuniciranju in povečala zmogljivost komunikacijskega kanala. Vendar pa se v veliko primerih izkažejo pravila kot toga ter tako preprečujejo učinkovitost komunikacije v podjetju, kot na primer izpolnjevanje številnih obrazcev vzame veliko delovnega časa, podrejeni je omejen pri prostem komuniciranju z nadrejenim, zato se lahko kopičijo problemi in napake pri delu, nadrejeni bolj poredko komunicira osebno s podrejenim, kar omejuje razvoj dobrih odnosov med njima. Taki izvori komunikacijskih nesoglasij so nadalje navedeni v naslednji točki 2.4.

2.4 IZVORI KOMUNIKACIJSKIH NESPORAZUMOV

Pri prenosu informacij se lahko pojavijo nejasnosti v komunikacijskem kanalu, ki se v literaturi navajajo kot šumi. Šumi vplivajo na točnost in natančnost sprejemanja informacij. Ločimo tri vrste шумov (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 69):

- mehanični, na primer hrup,
- semantični (pomenski), ki predstavi pomensko neuskkljenost zaradi socialnih in kulturnih razlik med pošiljateljem in prejemnikom,
- psihološki (empatični), ko se človek ne pogloblja v psihološka stanja svojega sogovornika.

Najpogosteje navedeni vzroki za komunikacijske motnje so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 232):

- različnost pošiljatelja in prejemnika: v točki 2.3 sem navedla pravila, ki jih mora pošiljatelj upoštevati pri pripravi in pošiljanju sporočila, med drugim tudi zaradi nevarnosti, da ima isto sporočilo zaradi različnega znanja, sposobnosti in izkušenj posameznika drugačen pomen za pošiljatelja in prejemnika,
 - selektivna percepcija informacij: če je informacija v nasprotju z mnenjem prejemnika, lahko ta izbere le tisti del, s katerim se strinja in mu ustreza,
 - semantika: motnje v komunikaciji lahko nastopijo slučajno, zaradi nesporazumov, ali pa so namerne, saj je prava informacija ob pravem času poglobitna za pridobivanje moči, moč pa pomeni avtoriteto in s tem lažje doseganje svojega cilja,
 - čustva: sovraštvo ali samo odtujenost med posamezniki preprečuje nujno potrebno komuniciranje,
 - filtriranje informacij: posamezniki z namenom prikazovanja drugačnega stanja od resničnega za pridobitev prednosti, namerno zadržujejo in prikrivajo informacije ali jih celo uničujejo. To lahko povežem s problemom semnatike,
 - prevelik obseg informacij: zaradi prevelikega obsega informacij se lahko pomembne informacije tudi spregledajo in ponovno prihaja do nerazumevanja sporočila ter nadalje do nesporazuma med pošiljateljem in prejemnikom,
 - časovna stiska: pravočasnost in zadostnost informacij je odločilnega pomena za vzpostavitev uspešne komunikacije,
 - različnost sporočil: pomembna je jasnost in razumljivost sporočil ter povratno komuniciranje, s katerim se potrди pravilnost pošiljanja in sprejemanja sporočila,

- sposobnost poslušanja: to sposobnost bi moral posedovati vsak posamezniki, saj prekinjanje sogovornika, lastno interpretiranje njegovih izjav, ki je lahko neskladno z resničnimi izjavami, nepotrpežljivost, nerazumevanje, nepozornost povzročajo nerazumevanja med pošiljateljem in prejemnikom.

Pri pisanju diplomskega dela poudarjam, kako pomembne so komunikacije za vzpostavitev in ohranjanje učinkovitih razmerij kot predpogoj uspešnosti podjetja. V ta namen bom prikazala, kako slaba komunikacija, ki se razvije v nesoglasja in nadalje v konflikte, negativno vpliva na celotno podjetje. Poudarila bom psihološki element komunikacijskih nesporazumov. Vzroke za nesporazume in nesoglasja v komunikaciji bom iskala predvsem pri človeku samem oziroma v okviru njegovih želja, zahtev in potreb, ki ga v procesu sporazumevanja vodijo v neko ravnanje, to pa je lahko škodljivo za ostale posameznike v njegovem okolju in posredno tudi zanj. Usmerjala se bom predvsem v skrajne negativne posledice nepravilne komunikacije in iskala rešitve.

2.5 KONFLIKT, MOŽNA POSLEDICA NESPORAZUMOV

Kljub preizkušenim pravilom, ki jih je potrebno upoštevati za doseganje uspešne komunikacije, smo si ljudje po osebnosti, navadah in vedenju še vedno toliko različni, da je težko doseči brezhibno komunikacijo. Nesoglasja oziroma konflikti so neizogibni. Seveda pa je vprašanje, koliko smo potem pripravljeni, izobraženi, sposobni, motivirani konflikte premagovati ali pa jih izkoristiti kot nov vir znanja. Konflikti se v delovanju posameznika vedno znova porajajo in jih je v vseh dimenzijah nešteto, kar dokazuje, da lahko še najmanjši "neozdravljen" problem znotraj združbe resno ogrozi obstoj celotne združbe. Konflikt namreč nastopi kot opozorilo, da je potrebno uvesti spremembe v dosedanje delovanje ali pa je začetek razkroja razmerij znotraj podjetja. V kaj od tega se konflikt razvije je odvisno od njegovih udeležencev.

Posamezniki, zaposleni, ki sicer delujejo na nekem skupnem področju, delovnem mestu, a se med seboj razlikujejo po osebnosti, v razmišljanju, sposobnostih, zmožnostih, vrednotah, se morajo do neke mere poznati, da bi lahko uspešno sodelovali s skupno težnjo po doseganju lastnih ciljev in temeljnega cilja. Vendar, če so že po pravilih zaposlovanja postavljeni skupaj na določen prostor, delovno mesto, v določeno razmerje, še ni nujno, da si ustrezajo. Pojavi se vprašanje skladnosti osebnosti, tolerance, kompromisov, prioritete ciljev in pravilnega vodenja. Primere nesoglasij med ljudmi v podjetju srečujemo na kateremkoli področju iz različnih vzrokov. Kolikokrat se sliši v podjetju: "Z mojim šefom se popolnoma nič ne uspem dogovoriti!", "Moj novi sodelavec nima pojma o delu, za katerega je zadolžen!", "Naš vodja samo zahteva, nič pa ne obrazloži!", "To ni v opisu mojih delovnih nalog, zato tega ne bom storil!". To je le nekaj primerov nesoglasij znotraj pisarne. Z delitvijo procesa na posamezne poslovne funkcije za doseganje večje uspešnosti prihaja do neizogibnih nesoglasij med posameznimi poslovnimi funkcijami, na primer med proizvodno in prodajno funkcijo zaradi širine proizvodnega programa ter velikosti zalog. Običajno nesoglasja nastopijo med

nadrejenimi in podrejenimi zaradi nerazumevanja glede višine plač, prostih dni. Zaradi neizogibnih vsakodnevnih nerazumevanj med sodelavci v pisarni je še posebej pomembno, da njihove lastnosti, razmišljanje, občutenje, vedenje in podobno, poznajo in razumejo ravnatelji.

Problemi doseganja uspešne komunikacije se dotaknejo prav vsakogar v podjetju, saj naj bi se s komuniciranjem utrjevali medsebojni odnosi, med nadrejenimi in podrejenimi naj bi komunikacija potekala neprekinjeno, komuniciranje je tudi glavno orodje managementa na vseh ravneh pri opravljanju nalog, kot so vodenje sestankov, prepričevanje, reševanje problemov.

Avtorja Tatjana Zidar Gale in Boris Gale ugotavljata, da izkušnje, pridobljene pri vodenju delavnic medosebnega komuniciranja, kažejo, da je potrebno pri komuniciranju v praksi še marsikaj spremeniti. Napadi na osebnost, sodbe, očitki, ukazi, kritika so v pogovorih še zmeraj nekaj povsem vsakdanjega. Zato se podjetja danes vedno bolj zavedajo pomena medosebnega komuniciranja in pospešeno izobražujejo vodstveni kader, vendar pa si žal vsa podjetja tega ne morejo privoščiti zaradi pomanjkanja časa, denarja ali kaj tretjega. In kot še pravita avtorja, upoštevati velja pravilo: "doseči rezultat in ohraniti odnos" (2002, predgovor).

3 KONFLIKTI

Lipičnik in Možina (1993, str. 87) navajata nekaj problemov, ki nastopijo v komunikaciji:

- problem zaupanja, predvsem pri ustni komunikaciji,
- problem kreiranja in medsebojne odvisnosti, skupnih ciljev in vrednot, pri čemer je podan primer, da je ponavadi lažje sprejeti nalogo od sodelavcev kot od nadrejenega,
- problem dajanja priznanja, saj posameznik velikokrat za svoj prispevek k uspešnosti združbe pričakuje neko pohvalo oziroma priznanje od ostalih za dobro delo,
- problem povezanosti struktur v organizaciji, ki se pojavi, če znotraj držbe ne obstaja osnovno soglasje glede delovnih nalog, položaja, ugleda in podobno.

Tem podobni problemi v komunikaciji, ki so poleg navedenih izvorov neuspešne komunikacije v točki 2.4 povezani tudi z razmišljanjem, občutenjem in vedenjem posameznika, se ob njegovi nerazrešitvi spremenijo v konflikt, ki lahko znotraj podjetja poteka v najrazličnejših dimenzijah.

3.1 OPREDELITEV KONFLIKTOV

Konflikt lahko definiramo kot posledico boja med različnimi motivi oziroma hotenji, ali pa neka ovira preprečuje, da bi hotenje uresničili (Lipičnik, 1996, str. 38).

Možina meni, da konflikt pomeni specifično obliko interakcije med subjekti družbenega življenja, v katerih je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin. Tako ena stran želi omejiti, oškodovati ali onemogočiti realizacijo ciljev (interesov)

druge. Konflikt zato označuje določeno težnjo v nasprotju z nekom, ki želi isto stvar (1971, str. 233). Posamezniki, ko vstopajo v razmerja, oblikujejo svojo vlogo na način, ki ustreza posamezniku samem, izhajajoč iz lastnih zahtev in osebnosti. Velikokrat se zgodi, da vloge zaradi različnih teženj nista prilagojeni druga drugi. Nastopijo prve težave, skupno delovanje je manj uspešno, pojavlja se negotovost in napetost zaradi nedoseženih rezultatov. Vsak posameznik v razmerju skuša kontrolirati svoje delovanje. Proces kontroliranja, ki pa je pogojen s posameznikovimi značilnostmi, tako poteka v nasprotnih smereh in nastopi konflikt.

Skladno s časovnim razvojem spoznanj o razmerjih v organizaciji se je spreminjalo tudi pojmovanje konflikta. Od popolnoma negativne označbe škodljivega elementa v razmerjih, ki se enači zgolj z nasiljem in uničenjem in se mu je v podjetju potrebno ogniti, se razvije nov pogled, ko ugotovijo, da je konflikt tudi pozitivna sila, ki terja posameznika v potrebne spremembe. Nekaj konflikta je absolutno potrebnega za učinkovito delovanje organizacije oziroma njenih enot. Kjer je organizacija postala statična, nedovzetna za spremembe, brez inovacij je konflikt nujen in koristen.

V veliki meri tako velja, da so konflikti tudi gonilo, motivacija za zaposlene, da pričnejo aktivneje sodelovati pri poslovanju, razmišljati o novih načinih dela, konflikti alarmirajo zaposlene, da je čas za spremembe. Če imamo pravo miselnost in primerna orodja, lahko konflikte razrešimo, ta rešitev pa nas ne pripelje le v staro, že obstoječe in preizkušeno stanje, pač pa nam odkriva nove možnosti v delovanju in sodelovanju, vodi nas k napredku. Tako ima konflikt ne glede na njegov negativni prizvok s svojo razrešitvijo lahko zelo pozitivni vpliv na posameznika in združbo kot celoto. Konflikti vodijo tudi do negativnih posledic, in sicer če tudi na dolgi rok ni moč najti njegove rešitve. S splošne razlage konflikta kot rešljiv nesporazum med posamezniki, preidem na novo razsežnost, ko se kot posledica nerazumevanja v ljudeh prebudi tudi najslabše, pridobiti zase kar največ, ne glede na način, ki je pri tem uporabljen, naj bo to nasilje, ustrahovanje, sovraštvo. To bo poglobljeno vprašanje, ki ga izpostavim v točki 4, ko govorim o nasilju na delovnem mestu.

3.2 VRSTE KONFLIKTOV

Konflikte lahko ločimo glede na vpliv njihove razrešitve na podjetje, glede na to ali nastopajo med ravnimi ali na eni ravni ter ali je konflikt posledica razdvojenosti posameznika oziroma nerazumevanja med posamezniki ali skupinami. V teoriji se oslonim na Lipovčevo Razvito teorijo organizacije in Lipičnikovo knjigo Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov.

3.2.1 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikti

Funkcionalni konflikt je tisti konflikt, ki je konstruktiven, saj podpira temeljni cilj in prispeva k večji učinkovitosti podjetja. V delovnem procesu pomeni nenehne poskuse za izboljšanje, spopadanje med zastarelimi in novimi načini dela, predstavlja stalno potrebo po spremembah. To kaže na dobro in zdravo stanje v podjetju, ko si vsak posameznik angažirano prizadeva za

izboljšanje svojega dela in uspešnosti. Disfunkcionalni konflikt je po pomenu nasprotje prej navedenega, zavira doseganje temeljnega cilja, destruktivno vpliva na delovanje podjetja. Ogroža nemoten potek delovnega procesa in posredno povzroča zmanjšanje produktivnosti dela, zmanjšuje delovno moralo in povzroča razdor razmerij. Natančno določiti, katere vrste je konflikt, je zelo težko, kajti tip in raven konflikta, ki je zdrav in dober v nekem trenutku za nek cilj, je lahko za drugi cilj ali za istega ob drugem času disfunkcionalen.

3.2.2 Horizontalni in vertikalni konflikti

Horizontalne konflikte lahko prepoznamo v okviru horizontalne, koordinacijske komunikacije. Nastopi namreč med skupinami in posamezniki na isti strukturni ravni v hierarhiji. Lahko nastanejo vedno tam, kjer so ustvarjeni ločeni oddelki oziroma imajo člani priložnost primerjati sami sebe z drugimi skupinami ali posamezniki. Vertikalni konflikt znotraj vertikalne, hierarhične komunikacije je bolj predvidljiv od horizontalnega in se pojavi vertikalno med hierarhičnimi ravnmi, in sicer pogosto med štabom in linijo ter med ravnatelji in delavci, največkrat zaradi interesnih bojov za status, prestiž in denarne nagrade.

3.2.3 Konflikti posameznikov in skupin

Kriteriji na osnovi katerih ločimo več vrst konfliktov so čas trajanja, oblika, število oseb in tako dalje. Tako v podjetju poznamo konflikte, ki so v posameznih sodelavcih (intrapersonalni) in na tiste, ki so med sodelavci (interpersonalni) (Brajša, 1994, str. 254).

Pri individualnih konfliktih izvirajo nasprotja iz oseb samih. V organizaciji je posameznik postavljen v nek okvir z ostalimi ljudmi, s katerimi ne uspe vedno vzpostaviti dobrih odnosov, opravljati mora delo, ki je včasih neprilagojeno njegovemu znanju, sposobnostim in zmožnostim. Organizacija v nasprotju z njim pogosto terja od posameznika, da se odpove svojim najboljšim zmožnostim in se prilagodi zahtevam tega delovnega mesta ter s tem temeljnemu cilju. Vendar to kaj kmalu povzroči razdvojenost v osebi sami, konflikt znotraj nje, ki je predvsem emocionalno obarvan. Individualni konflikti lahko z razrešitvijo zmotivirajo posameznika k boljšem delovanju, pospešijo osebnostno rast, kreativnost, kadar pa se ta notranja razdvojenost pogloblja, vpliva destruktivno na osebo samo.

Konflikti znotraj organizacije so posledica različnih osebnosti, teženj, vrednot, zahtev, ciljev posameznikov in skupin v organizaciji. Podjetje lahko omogoča ali pa ovira zadovoljitev posameznikovih potreb in želja. Če je posameznikov cilj skladen s temeljnimi ciljevi, potem posameznik deluje skladno s podjetjem in zadovoljitev temeljnega cilja pomeni osvojitve njegovega lastnega cilja. V primeru, da cilj posameznika ne sovпада s temeljnim ciljem in se posameznik ni pripravljen podrediti pričakovanjem podjetja, nastopijo težave in s tem konflikti med enim posameznikom in celotno združbo ali med skupinami. Navadno so konflikti med posamezniki manj zaostreni kot konflikti med večjimi skupinami, kar pa seveda ni pravilo.

3.3 SPLOŠNI VZROKI KONFLIKTOV

Vzroki vsakdanjih nesporazumov lahko sčasoma postanejo vzroki resnih konfliktov, če nesporazumi ostanejo nerešeni. Zato je potrebno obravnavati tudi na videz nepomembne in jasne vzroke. Ti so lahko zasnova najhujših konfliktov v podjetju. O vzrokih sem posredno že pisala v razlagi konflikta in ob naštevanju vrst konfliktov v prejšnjih podtočkah. Podajam še nekaj definicij iz literature.

Najbolj splošni vzrok konflikta je v tem, da dve različni osebi stopata v medsebojno razmerje, ki zagotavlja skupno delovanje. V tem razmerju oblikujeta svoji vlogi v začetku zgolj po svojih lastnostih, postopno pa vlogi prilagajata z usklajevanjem in koordiniranjem, s tem pa se spreminja tudi medsebojno razmerje. Stopnja konfliktnosti pa je odvisna od tega, koliko in kako hitro se vlogi prilagajata druga drugi, od nasprotnosti interesov obeh strani razmerja in koliko lahko ena stran drugi vsiljuje svoj pogled na razmerje (Lipovec, 1987, str. 249).

Značilnosti podjetja, ki vsebuje možnost konflikta je zlasti piramidna struktura organizacije, ki povečuje tekmovanje med posamezniki, hierarhična razdelitev oblasti, iz česar izvira težnja večanja odvisnosti in strahu pred ocenjevanjem, individualna odgovornost, ki temelji na predpostavki, da je obsežne in komplicirane naloge možno razdeliti v dele, ki se ne bodo medsebojno prekrivali in ki bodo ustrezali kot naloga za posameznega človeka, in končno sama velikost modernih organizacijskih struktur, kar povzroča težave v komuniciranju (Leavitt, 1964, str. 256). Komunikacija med več ravni je lahko otežena zaradi različnih vzrokov, o čemer piše tudi Cimerman in soavtorji (2003, str. 152). Vsekakor obstaja nevarnost, da se informacija pri prenosu preko več ravni popači, saj jim ljudje dodajajo svojo osebno noto. Sporočilo se od najvišje ravni do nižjih prenaša počasi, kar lahko povzroči, da nižje ravni o odločitvah nadrejenih izvedo šele takrat, ko so odločitve sprejete tudi v praksi. To povzroči zmedo in nezaupanje med zaposlenimi na nižjih ravneh. Poleg tega nihče ne želi prenašati slabih novic navzgor, saj se boji izgube delovnega mesta, zato nadrejeni velikokrat nima realne slike o dogajanju v podjetju.

Likert (1961, str. 42) konflikte ljudi povezuje s spremembami. Organizacija se razvija in zahteva spremembe in kadar se ljudje tem spremembam upirajo, nastopi konflikt. Spremembe namreč zahtevajo prilagoditev medsebojnih razmerij, česar se ponavadi ljudje bojijo in zato čutijo odpor do teh sprememb.

V literaturi je navedenih še nekaj vzrokov konflikta, in sicer nezdružljivost ciljev in različnost interesov, ki izvirajo iz vloge in položaja ljudi ter njihovih lastnosti, nepravilna komunikacija, negotovost, redkost dobrin, težnja po moči in drugi.

3.4 POSLEDICE KONFLIKTOV

Najbolj sprejemljiva rešitev konflikta je tista, ki vsem udeležencem prinese enako zadoščenje. Sprejemljivost rešitve je odvisna od razmerja, kako velike so spremembe za vsakega udeleženca konflikta ob njegovi razrešitvi. Tisti, ki doživlja ob tem večje spremembe oziroma je bil prisiljen bolj prilagoditi svoje delovanje v namen razrešitve, se lahko počuti izrabljenega. Problem nastopi tudi kadar je sprememba zelo velika. Udeleženci konflikta so si sicer enakovredni v svojih spremembah, vendar pa le te zahtevajo tudi materialno osnovo. Tisti, ki materialno ne morejo izvesti tako velikih sprememb, se temu uprejo in zahtevajo, da "bogatejši" nosijo večjo nalogo pri rešitvi (Lipičnik, 1996, str. 42).

V točki 3.2 sem nakazala, da imajo lahko konflikti pozitivne in negativne posledice. V kolikšni meri rešeni konflikt vpliva pozitivno ali negativno na posameznika je odvisno od številnih dejavnikov, ki izvirajo iz posameznika. Pri pisanju diplomskega dela se osredotočim na negativne posledice konfliktov.

3.4.1 Pozitivne posledice konfliktov

Konflikt nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne, ki so pomembno gonilo k uspehu podjetja, zato si lahko v nekaterih situacijah konflikte celo želimo. Lipičnik navede sedem pozitivnih lastnosti konflikta, in sicer konflikt kaže na probleme, odpravlja stagnacijo, vodi do novih spoznanj, utrjuje skupino, zahteva rešitve, izhaja iz različnih interesov, je osnova za spremembe (1996, str. 38).

3.4.2 Negativne posledice konfliktov

Kadar gre konflikt predaleč, se lahko v podjetju pojavi nekaj negativnih posledic. Lahko pride do izgube energije, zmanjšane sposobnosti presojanja, do učinkov premaganca ali težav usklajevanja (Daft, 1986, str. 440).

Izguba časa ter izguba cilja sta dve resni posledici negativnih konfliktov. Izguba cilja nastopi kot posledica izgube kontrole posameznikov in skupin nad svojim delovanjem. V konfliktu želijo zmagati za vsako ceno, pri tem pa se zabriše jasna predstava lastnega cilja in izgublja se interes za delo v organizaciji. V takem boju za premoč, ko se ne izbira med strategijami in orodji za zmago, se zapravi in uniči veliko resursov.

Nezaželena posledica konfliktov je tudi manj natančno razsojanje in zaznavanje. Skupine in posamezniki izgubijo realno sliko o nasprotni strani, na vsak način jim želijo nasprotovati, ne glede na to, da je lahko resnica na nasprotnikovi strani. Da bi skrili svoje pomanjkljivosti in napake, obdolžijo za konflikt nasprotno stran. Ne sprejemajo odgovorov druge strani, predlogov rešitve in ideje.

V konfliktu lahko ena stran izgubi ali ima vsaj občutek poraženca. Ta stran bo nerada priznala napake ali pomanjkljivosti ter se bo raje sklicevala na krivico, ki se ji je zgodila, kot "grešnemu kozlu" za spor. Kadar je poraženec skupina, ta ponavadi išče ali krivi za neuspeh nekoga iz svoje skupine. Tako zajeda samo sebe, saj se odnosi v skupini skrhalo, povzroči se nezaupanje, nesodelovanje, kar ima za posledico slabo delovanje ali celo propad skupine.

4 MOBBING

Konflikti se razvijajo do različnih stopenj. Tako bom v diplomskem delu prikazala konflikte, ki dosežejo že kritične razsežnosti. To je stopnja, kjer se posameznik lahko počuti ogroženega na delovnem mestu. Eden takih bistvenih problemov, ki je v Sloveniji dosegel že precejšnje razsežnosti, je mobbing, nasilje na delovnem mestu (Cvetko, 2003, str. 897). Želim izpostaviti problem nasilja na delovnem mestu, saj je kljub resnosti pri nas še premalo preučevan in celo pomanjkljivo pokrit s pravne strain. Podala bom nekaj že predstavljenih rešitev ter vključila svoje ideje reševanja in preventive mobbinga z uporabo tehnik pozitivne manipulacije po Kirshnerju.

4.1 OPREDELITEV MOBBINGA

Pomen besede mobbing izhaja iz angleške besede mob, ki pomeni drhal, "sodrga" oziroma iz glagola to mob, v prevodu "planiti na, napasti, lotiti se koga", kar že poda osnovo definiciji dejanjem mobbinga (Tavzes, 2002, str. 747).

Mobbing je skozi različna časovna obdobja in s tem zbranimi novimi statistikami in izkušnjami na področju raziskovanja odnosov med zaposlenimi vedno znova pridobival natančnejši opis. Od osnovne definicije avtorja Konrada Lorenza iz leta 1966, ki je mobbing enačil kot napad skupine živali na vsiljivca (Bullying at work: It's nature, risk factors and consequences, 2001), se je razumevanje mobbinga povzpelo na bolj razumljivo in uporabno definicijo: "Izraz mobbing opisuje negativna komunikacijska dejanja enega ali več ljudi, ki so naperjena proti neki osebi, ki se pojavljajo pogosto in skozi daljše časovno obdobje ter s tem kalijo odnose med storilcem in žrtvijo" (Bullying & Manipulation At Work, 2004). Poleg te definicije so svoje poglede na ta problem zapisovali tudi drugi avtorji in skupine avtorjev. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu definira mobbing na način, da "pod pojmom mobbing se razume ponavljajoče se neprimerno ravnanje z zaposlenim ali skupino zaposlenih, ki ogroža zdravje in varnost. Po tej opredelitvi pomeni neprimerno ravnanje vsako ravnanje, ki ga ljudje, ki se razumno odzovejo, ob upoštevanju vseh okoliščin razumejo kot zatiranje, poniževanje ali ogrožanje, ravnanje dejanja posameznih oseb ali skupin. Tu gre lahko tudi za sistem dela, če se uporablja kot sredstvo za doseganje učinkov zatiranja, poniževanja, uničevanja ali ogrožanja, nevarnost za zdravje in varnost ogrožanje psihičnega ali fizičnega zdravja zaposlenega.

Mobbing se pogosto izvaja v zvezi z zlorabo moči, pri kateri se žrtve težko branijo" (Center Vlade RS za informatiko, 2002).

Mobbing lahko razumemo kot posebno vrsto šikane v delovnih razmerjih. Šikana je izpeljana iz francoske besede in pomeni namerno povzročanje nevšečnosti, neprijetnosti (Cvetko, 2003, str. 895). V okviru raziskovanja odnosov med zaposlenimi pa s šikaniranjem pojmujeemo večinoma različne intrige, psihoteror, zavistne trike sodelavcev na delovnem mestu, psihološke vojne med sodelavci v istem podjetju. Tkalčeva v svojem članku (2001, str. 908) enači šikaniranje z mobbingom. In ker me pri pisanju diplomskega dela zanima zgolj mobbing, se namenoma ne usmerjam v podrobnosti definicije šikaniranja, pač pa tako kot Tkalčeva enačim šikaniranje in mobbing. Cvetko sicer nakaže mobbing kot posebno vrsto šikane, pri čemer naznani, da se pojma šikaniranje in mobbing v določenih pogledih prekrivata, in sicer na način, da lahko pojmujeemo mobbing kot vrsto šikaniranja, zato logično izhaja, da kadar govorimo o šikani, še ni nujno, da s tem mislimo na mobbing: "Glede na definicijo pa velja, da je mobbing vedno šikana, šikana pa ni vedno mobbing. Razlika je predvsem vsebinska, nastaja pa tudi zaradi različnega pomena besede v originalnem pomenu in pri prenosu v drugo jezikovno področje " (Cvetko, 2003, str. 895). Cvetko pri svojem pisanju nakaže na mobbing kot vrsto šikane, vendar pa se v večini posveča zgolj mobbingu. Na njegovem primeru se osredotočim zgolj na del definicije, ki pravi, da je mobbing vedno šikana.

Na osnovi različnih definicij mobbinga lahko izpostavim določen skupni vidik, in sicer, da gre pri tovrstnih negativnih dejanjih za čustveno in fizično nasilje, napade na delovnem mestu. Napad lahko pomeni kakršnokoli neprimerno ravnanje z namenom povzročitve škode posamezniku ali skupini. Neprimerno ravnanje, ki nima elementov namena in škode, je treba obravnavati samo kot neprimerno ravnanje, ne pa kot mobbing. "Škoda je lahko posledica fizičnega dejanja (na primer suvanje, udarjanje, udarec s pestjo) ali psihičnega učinkovanja (na primer kričanje, preklinjanje, poniževanje, kritiziranje)" (Cvetko, 2003, str. 898).

Za mobbing poznamo različne izraze, ki se vsebinsko vedno sicer ne prekrivajo v popolnosti, pomenijo pa teror na delovnem mestu. Tkalčeva ugotavlja, da se je na nemško govorečem področju ustalil izraz mobbing, na angleškem govorečem področju bullying (2001, str. 908). Da bi ugotovili, ali je mogoče enačiti ta dva izraza, je potrebno poznati začetke raziskovanja obeh pojavov. V začetku preučevanja mobbinga so z izrazom mobbing opisovali grobo obnašanje skupin otrok, ki je prizadetega otroka pripeljalo v zanj nerazrešljivo situacijo in celo v samomor. Kasneje so avtorji izraz pričeli uporabljati za tem podobne procese na delovnem mestu (The Mobbing Encyclopaedia, 2004). Tudi izraz bullying se je razvil iz opazovanja in raziskovanja obnašanja otrok v šolah (Bullying & Manipulation At Work, 2004). V obeh definicijah se na podoben način govori o ponovljivih nasilnih dejanjih, ki jih izvaja ena ali več oseb in pri obeh se omenja možnost izrina iz sistema ali skupine, s to razliko, da izrin predstavlja pri mobbingu cilj teh dejanj, pri bullyingu pa je izrin le način predstavitve nasilja močnejšega nad šibkejšim otrokom, poleg tega, pa se pri bullyingu pri odraslih celo sploh več ne govori o izrinu. Naslednja razlika se kaže tudi v času trajanja dejanj. Medtem ko pri

mobbingu govorimo o pomembnosti pogostosti in sistematičnosti dejanj, se pri bullyingu dejanja izvajajo občasno, brez sistematike. Na podlagi navedenih razlik obstaja sicer osnova za ločevanje med pojmom mobbing in bullying, vendar pa avtorji navajajo, da je v praksi najbolj sprejeti zamenljivost teh dveh izrazov. To načelo povzamem tudi v diplomskem delu.

"Mobbing je konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom in /ali posledico izrina iz sistema, pri tem pa napadena oseba to občuti kot diskriminirajoče" (The mobbing Encyclopaedia, 2004). Iz podane definicije lahko izluščimo tri pomembne elemente mobbinga, in sicer na način, kot je storila Tkalčeva (2001, str. 909):

1. Ob prihodu na določeno delovno mesto smo avtomatično vključeni v neko skupnost, ki jo gradijo ljudje z različnimi osebnostmi, značilnostmi, navadami, torej so tu po vsej verjetnosti prisotni tudi posamezniki, ki si jih drugače ob prostovoljni izbiri ne bi izbrali za svoj delovni krog. Zato smo nekako prisiljeni delovati z njimi. Z njimi ne delamo, ker so nam všeč, ker jih spoštujemo, ker se z njimi razumemo, pač pa zato, ker moramo, če želimo ohraniti delovno razmerje. Tako postanejo ti "prisilni odnosi" osnova za napetost na delovnem mestu, nerazumevanje, kar lahko v skrajnih a ne nemogočih primerih vodi do dejanj mobbinga. Za mobbing dejanja je torej značilno, da se pojavijo v natančno določenem socialnem okviru, delovnem okolju, ki pa si ga nismo izbrali sami. Mobbing se redkeje pojavlja v skupinah, kjer je udeležba prostovoljna na primer športni klubi, saj v primeru, da se v takem okolju ne bi počutili dobro, se lahko takoj umaknemo, drugače pa je na delovnem mestu, kjer nas zavezuje sprejeta obveznost.

2. Tkalčeva imenuje izvajalca mobbinga, napadalca, mober, žrtev ali tarčo pa mobirani. Pri tem je pomembno, da se te vloge oblikujejo šele skozi proces mobbinga, saj sta na začetku ponavadi udeleženca konflikta enakovredna, dokler eden ne izgubi nadzora ter se zaradi tega znajde v podrejenem položaju. Podrejeni položaj predstavlja podrejenost v konfliktu in ne v hierarhiji.

3. S konfliktnim komuniciranjem je včasih mišljen tudi izostanek komuniciranja. Tu opomnim na izvire komunikacijskih nesporazumov, navedenih v točki 2.4.

Zaradi potrebe po izobrazbi ljudi o teh dejanjih, so na spletnih straneh objavljeni podatki, kot so na primer 10 najpomembnejših dejstev, ki jih posameznik mora poznati v povezavi z mobbingom (The Top 10 Things to Understand about Mobbing, 2004):

1. mober oziroma napadalec je ena od najbolj zlobnih subkultur v družbi,
2. dejanja mobbinga so poznana že desetletja, le imena zanj še ni bilo, zato ta dejanja niso dejanja nove dobe,
3. mober oziroma napadalec deluje ponavadi v skupini oziroma je močnejši takrat, kadar čuti, da ima kako močno osebnost za kritje,

4. cilj moperja oziroma napadalca je izriniti nekoga iz podjetja z uporabo govoric, ustrahovanja, poniževanja ali preprosto z zlobo,
 5. mobbing dejanja pripeljejo žrtev celo do samomora,
 6. mobbing je dejanje skupine in lahko traja toliko časa, dokler ne doseže cilja, celo leta,
 7. mobbing je posebna vrsta psihične zlorabe, ki ima lahko globoke posledice na žrtvi,
 8. mobbing je zelo resen problem v vseh organizacijah,
 9. mobbing je v svetu pravno obravnavan in je lahko osnova za tožbo,
- mobbing dejanja je zelo težko ustaviti, zato je dobro naučiti se prepoznavati v čim zgodnejši fazi njegov vzorec.

Mobbing se razume kot večkrat sistematično v daljšem časovnem obdobju ponovljen napad na posameznika. Predstavlja pomemben problem neuspešne komunikacije pri delu in ga je zato potrebno resno obravnavati. Ena ali več oseb se žaljivo in neprijazno vede oziroma vedejo do drugega oziroma drugih v svojem okolju ali delovnem mestu, pri tem to počne oziroma počnejo premišljeno in ponavljajoče. Posledice se pri žrtvi oziroma žrtvah pokažejo kot znižanje samozavesti, občutek manjše varnosti, pojav problemov pri napredku v poklicu, slabšanje zdravja, socialna stiska.

4.2 ŽRTVE MOBBINGA

"Za ugotovitev, da gre pri nekem odnosu za mobbing, ni pomembno, kdo škodo povzroča in komu jo povzroča, saj so možne kombinacije, da je škoda povzročena med sodelavci ali med nadrejenimi in podrejenimi" (Cvetko, 2003, str. 898).

Ramage (Mobbing at work place, 1996) ugotavlja, da se mobbing izkazuje na tri načine, in sicer: zaposleni nasproti sodelavcem, zaposleni nasproti podrejenim, zaposleni nasproti nadrejenim. Če povzamem iz razlage komuniciranja način konfliktov sovпада z načini komuniciranja, kar dokazuje, da konflikti nastanejo kot posledica neuspešne komunikacije med ravnema in na isti ravni. Mobbing izhaja tako iz vertikalnih konfliktov, zaposleni nasproti podrejenim oziroma nadrejenim, iz horizontalnih konfliktov, zaposleni nasproti sodelavcem, ter iz konfliktov posameznikov in skupin.

Posameznik, ki je napaden, se v literaturi imenuje žrtev ali tarča (Neuman, Injustice, stress and bullying can be expensive, 2004), tisti, ki napade oziroma napadejo pa je oziroma so napadalec oziroma napadalci. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (Center Vlade RS za informatiko, 2004) ugotavlja, da je problem mobbinga še posebej izrazit na delovnih mestih z zelo visokimi zahtevami.

4.2.1 Statistika o žrtvah, napadalcih, "opazovalcih"

Kdo v podjetju najpogosteje nastopa v vlogi žrtve, ugotovimo s pregledom zaposlenih po različnih strukturah. Struktura po spolu in starosti ne podajata najboljše predstave problema

mobbinga, saj so tega nasilja enakopravno deležni tako moški kot ženske. Izobrazbena in strokovna struktura pa jasno predstavi, da so problemu mobbinga bolj izpostavljena zahtevna delovna mesta in nekateri bolj intelektualno usmerjeni poklici, na primer znanost, izobraževanje, šport (Cvetko, 2003, str. 899).

"Vsak zaposleni lahko postane žrtev mobbinga" (Center Vlade RS za informatiko, 2004). In sicer agencija navaja, da je bilo v letu 2000 9% zaposlenih v Evropi žrtev nasilja na delovnem mestu, torej približno 12 milijonov ljudi, pri čemer poudari, da se glede razsežnosti mobbinga pojavljajo razlike med evropskimi državami, tako zaradi pogostosti pojavljanja kot zaradi kulturnih razlik, kar pogojuje različno zaznavanje in poročanje o tem pojavu. Brečkova (Raziskava ali se "mobbing" pojavlja tudi v Sloveniji, 2003) poudari, da je vsak 4. zaposleni v Evropi izpostavljen mobbingu. Po Dunnovi (What's Going On With Mobbing, Bullying And Work Harassment Internationally, 2003) so v splošnem žrtve mobbinga pogosteje ženske, tisti, ki se ne upirajo oziroma se ne znajo upirati, ljudje, ki so skoraj v popolnosti usmerjeni v delo, "nepolitiki" oziroma ljudje, ki niso iznajdljivi z besedami, ljudje, ki ponavadi ne nasprotujejo, sposobni ljudje, ki lahko predstavljajo hudo konkurenco, samostojni ljudje, ki jih imajo ostali v podjetju radi. Za predstavbo, kako resen je problem mobbinga v svetu, Dunnova (What's Going On With Mobbing, Bullying And Work Harassment Internationally, 2003) na osnovi raziskave v državah Evrope in ZDA podaja nekaj splošnih podatkov, in sicer:

- 96% sodelavcev se zaveda problema mobbinga,
- psihološko nasilje traja v povprečju 16,5 mesecev,
- le v 8% primerov so bile žrtve tudi pravno obvarovane pred napadalci,
- 67% žrtev ni imela predhodnih izkušenj s tovrstnimi problemi,
- pri 41% žrtev je kot posledica nastopila depresija,
- 31% žrtev žensk je doživelo post-travmatični stres,
- 11% sodelavcev sodeluje z napadalcem.

Brečkova (Raziskava ali se "mobbing" pojavlja tudi v Sloveniji, 2003) navaja nekaj zbranih podatkov za Slovenijo o deležih napadalcev in žrtev. Napadalci so po deležih razporejeni kot sledi:

- 44% sodelavci,
- 37% nadrejeni,
- 10% podrejani in nadrejeni,
- 9% podrejeni.

Deleži žrtev glede na hierarhično raven so naslednji:

- 66% srednja organizacijska raven,
- 30% visoka organizacijska raven,
- 4% nekvalificirana delovna sil.

Eni izmed najbolj uveljavljenih rezultatov so podatki raziskave mobbinga na Švedskem. V raziskavi je sodelovalo 2400 zaposlenih (The Mobbing Encyclopaedia, 2004). Pri preučevanju

te raziskave želim izpostaviti samo rezultate, brez opisa navedene raziskave, saj že rezultati dobro predstavijo problem nasilja na delovnem mestu. Rezultati so med drugimi sledeči:

1. FREKVENCA

- 154.000 zaposlenih od 4.4 milijonov zaposlenih (moški in ženske) na Švedskem so izkusili vlogo žrtve dejanja mobbinga, kar pomeni 120.000 novih žrtev na leto,
- trajanje mobbinga je bilo od 6 do 15 mesecev,
- eden od štirih zaposlenih, ki vstopijo na trg dela, nosi tveganje žrtve mobbinga.

2. SPOL

- 45% moških in 55% žensk nastopi kot žrtev,
- 76% moških je bilo napadenih s strani moških, 3% pa s strani žensk, 21% pa je bilo napadenih tako s strani moških kot s strani žensk,
- 40% žensk je bilo napadeno s strani žensk, 30% je bilo napadenih s strani moških, 30% s strani moških in žensk.

Rezultati so posledica dejstva, da na Švedskem moški večinoma delajo z moškimi in ženske so v ženskem kolektivu, zato ti rezultati, narejeni po spolni strukturi, ne prikazujejo dobro problema mobbinga. Velja pa, da v primeru, ko moški napadejo ženske, so ti moški ponavadi nadrejeni.

3. STAROST

- v predstavljenih starostnih skupinah 21 do 30 let, 31 do 40 let, 41 do 50 let, 51 do 60 let, nad 61 let ni bistvene razlike v rezultatih, kar pomeni, da tudi starostna struktura ni primerna za prezentacijo mobbinga.

4. ŠTEVILO NAPADALCEV

- ena tretjina žrtev je bila napadena s strani ene osebe, malo nad 40% žrtev je bilo napadenih s strani dveh do štirih napadalcev,
- zelo redko celotna skupina napade posameznika.

Navaja se, da se je v prihodnjih raziskavah potrebno osredotočiti na tiste posameznike, ki ne nastopajo v vlogi napadalca ali žrtve, a se zavedajo mobbinga, pa kljub temu ne storijo ničesar, da bi ta proces zaustavili. S tem namreč samo podpirajo napadalce.

5. ZAPOSILITEV

- večina žrtev je zaposlenih v šolskih ustanovah, bolnišnicah.

4.3 DEJANJA MOBBINGA

Mobbing je ponavljajoče se premišljeno, žaljivo, neprijazno ravnanje usmerjeno v tarčo oziroma žrtev, ki se lahko pojavlja najmanj enkrat tedensko ali pa neprekinjeno traja vsaj 6 mesecev. Po Leymannu obstaja 45 različnih dejanj, ki so razdeljeni v skupine (Tkalec, 2001, str. 909-910):

1. NAPADI NA MOŽNOST KOMUNICIRANJA: na primer omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega in sodelavcev, večkratno prekinjanje govora, jemanje besede, kričanje oziroma glasno zmerjanje, konstantno kritiziranje dela ali osebnega življenja, nadlegovanje po telefonu, verbalne in pisne grožnje, izmikanje stikom, odklonilne geste oziroma pogledi, dajanje nejasnih pripomb.

2. NAPADI NA SOCIALNE STIKE: na primer nenadoma se s prizadetim nihče več ne pogovarja, premestitev v pisarno daleč od sodelavcev, sodelavcem je prepovedano pogovarjati se s posamezno osebo, splošno ignoriranje v podjetju.

3. NAPADI NA SOCIALNI UGLED: na primer ogovarjanje za hrbtom, širjenje govoric, poskusi smešenja posameznika, norčevanje iz telesnih hib, norčevanje iz privatnega življenja, siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest, delovne napore se ocenjuje napačno ali z namenom žalitve, dvomi v poslovne odločitve posameznika, posameznik je deležen kletvic in obscenih izrazov, posameznik je deležen poskusov spolnega zблиževanja ali verbalnih spolnih ponudb.

4. NAPADI NA KAKOVOST DELOVNE IN ŽIVLJENJSKE SITUACIJE: na primer posameznik ne dobiva novih delovnih nalog, odvzete so mu vse delovne naloge, in sicer v tolikšni meri, da si še sam ne more izmisliti kakšne naloge zase, dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog, dodeljevanje nalog daleč pod nivojem sposobnosti, dodeljevanje vedno novih nalog, pogosteje, kot ostalim sodelavcem, dodeljevanje nalog daleč nad nivojem kvalifikacij, z namenom diskreditacije.

5. NAPADI NA ZDRAVJE: na primer siljenje k opravljanju zdravju škodljivih nalog, grožnje s fizičnim nasiljem, fizično zlorabljanje, namerno povzročanje škode ali nepotrebnih stroškov posamezniku, namerno povzročanje psihične škode na domu ali delovnem mestu, spolni napadi.

Brečkova (Raziskava ali se "mobing" pojavlja tudi v Sloveniji, 2003) doda še novo nevarnost imenovano e-mobbing, ki obsega okužene datoteke, vdiranje v sistem, kopiranje datotek, spremembe kod, skratka predstavlja enega od načinov nasilja z računalniškimi programi in "hackerskimi" orodji.

Visoke zahteve, naloge, odgovornost lahko ob določenih pogojih pripeljejo posameznika do hude zagate zaradi neizpolnitve obveznosti ter povzročajo posledično konflikte na delovnem mestu. Različne pravice, obveznosti, privilegije in pozicija postanejo izhodišče za razvoj konflikta. V skupini se za neuspeh išče dežurnega krivca.

4.4 MOBBING KOT OSEBNI IN STRUKTURNI PROBLEM

Pred časom so raziskovalci mobbinga na osnovi analize žrtev dojemali mobbing bolj kot osebno težavo posebno občutljivih ljudi. Danes pa so ubrali nov pristop. Iskali so povezave

med nerešenimi konflikti, nejasnimi hierarhijami, sposobnostjo vodij ter vplivom le teh na dobiček. Ugotovili so, da zmanjšanje ali uničenje delovne sposobnosti s strani sodelavcev ali nadrejenih ni problem preobčutljivega posameznika, pač pa posledica neprestanega boja za obstanek v moderni družbi.

4.5 FAZE MOBBINGA

Mobbing je proces, ki poteka po določenem redu. Ta red se lahko spreminja, vendar z vidika posledic za tarčo oziroma žrtve se faze ohranjajo. Faze so naslednje (Tkalec, 2001, str. 910-913):

1. KONFLIKT

Kot je že razloženo v točki 3 in njenih podtočkah, nerešen konflikt lahko preide v dimenzije mobbinga. Proces se prične z nekakšnim nesporazumom med napadalcem in žrtvijo, pri čemer je lahko nesporazum bistven, največkrat pa je nepomemben. Če se ta nesporazum kmalu ne reši ali pa se ga ne da rešiti na zadovoljiv način ali nima rešitve, se ta zaostreje, ponavlja in počasi pride do faze, ko postane nasilno dejanje. Prvotni konflikt pri tem običajno postane nepomemben in se lahko kot spodbujevalec problema popolnoma izgubi.

Iz tega, kar Tkalčeva navede, lahko sklepam, da ima vsako dejanje mobbinga osnovo v običajnem konfliktu, ki pa so se ga udeleženci lotili reševati na napačen način. Avtorica nadajuje, da se vsak proces mobbinga začne s konfliktom, ni pa nujno, da se bo vsak konflikt razvil v mobbing.

V tem obdobju, ki običajno traja od pol leta do enega leta, se žrtev že srečuje s prvimi težavami, ki se kažejo na njenem zdravju, doživlja začetne psihosomatske težave, na primer znojenje, težave s spanjem, bolečine v želodcu, glavoboli, razdražljivost, potrtnost, utrujenost, v nekaterih primerih pa pride tudi do še resnejših težav, kot so težave z žolčem, krvnim obtokom, bitjem srca. Zdaj se že pojavljajo krajši ali daljši pobegi v bolniško odsotnost, proti koncu te stopnje, pa se lahko pokažejo tudi težnje po priznanju pravic iz invalidskega zavarovanja, kasneje se ta prizadevanja še krepijo (Cvetko, 2003, str. 900).

2. PSIHOTEROR SE PRIČENJA

Konflikt, ki v prvi fazi ni bil razrešen, je sedaj potisnjen v ozadje. Napadi na tarčo se nadaljujejo, postajajo bolj intenzivni, napadalec redno ponavlja stara nasilna dejanja in /ali si sproti izmišlja nova. Komunikacija je prekinjena, delo oteženo, govornice še širijo. V tej fazi je občutiti velike spremembe, saj v kratkem času prej spoštovani in priljubljeni sodelavec postane "outsider", s katerim se nihče ne družijo. Tudi ostali sodelujoči se spremenijo, postanejo neprijazni, muhasti, nezaupljivi, celo agresivni. Nekateri ostali trpijo potihoma in delujejo potlačeno. Problem tarče se počasi socializira.

Po približno šestih mesecih postajajo psihosomatske motnje vedno resnejše, poleg teh pa se pričnejo kazati resnejše psihične težave, ki jih ponavadi označujemo kot post travmatski stres, kot na primer po preživetju hujši prometni nesreči. Tarča še dodatno izgublja zmožnost koncentracije, dela napake pri opravljanju dela, napake tudi težko nadzorujejo in odpravljajo. Posledica tega je beg žrtve v bolniško odsotnost, nadrejeni pa prične s prvimi disciplinskimi ukrepi, na primer zniževanje plače (Cvetko, 2003, str. 901).

3. PRVI DISCIPLINSKI UKREPI

Za slabše delo tarče počasi izvedo drugi delavci, problem postane javen in se s tem še dodatno socializira. Ponižanjem in drugim mobbing dejanjem na delovnem mestu pogosto sledijo ukrepi nadrejenega, saj ta vidi žrtev kot neproduktivnega, neskoncentriranega za delo, opazuje njegove rezultate, ki upadajo, uvidi "novosti" v odnosih z ostalimi sodelavci, v njegovih očeh je žrtev postala le slab delavec. Žrtev bo opozoril na napake, ga premestil na novo delovno mesto, znižal plačo, v skrajnem primeru ga celo odpusti. Za tarčo pa to predstavlja novo krivico. V vsem tem času se nadrejeni lahko zaveda ali nezaveda situacije mobbinga. Nadrejeni s sankcijami ne vede sodeluje z napadalcem ali pa izkoristi nastalo situacijo sebi v prid z znižanjem stroškov in izrinom nekaterih nezaželenih delavcev, medtem ko je napadalec nekdo drug. Nadrejeni pogosto nastopa tudi kot napadalec.

Na tem mestu lahko opozorim na problem nezadostne pokritosti problema mobbinga s pravnega stališča v Sloveniji, ko si s sodnimi razpravami žrtev le redko pomaga. Naslednja neprijetna posledica uradnega postopka pa je ta, da postane problem javen, in sicer sedaj tudi ostali ocenjujejo žrtev, kot da je z njim "nekaj narobe". Tukaj bi podala svoje mnenje, da če bi se ljudje bali javnih razkritij, bi še veliko krivic ostalo nerešenih. V tej fazi je žrtev sicer psihično in fizično izmučena, vendar ji je potrebno dati oporo, da nadaljuje z bojem tudi v sodnih procesih. Po mojem mnenju je javno razkritje problema mobbinga prava pot preventive in razreševanje. Vsekakor je potrebno pred tem oblikovati strategijo in si pridobiti zaveznike.

Če mobbing traja od enega do dveh let, se psihični in fizični simptomi poslabšajo. Pri tarči nastopi depresija, poveča se nevarnost zlorabe zdravil, odvisnost, alkoholizem, kar včasih vodi do samomorilnosti.

4. DELOVNO RAZMERJE SE KONČA

Primeri mobbinga, ki preidejo v to fazo, se skoraj vedno končajo s prekinitvijo delovnega razmerja. Za odpoved se odloči ali žrtev, ki ne prenese več krivic na delovnem mestu in v družbi, ali nadrejeni, ki je lahko napadalec ali pa se mobbinga ne zaveda, lahko pa tudi izkoristi nastalo situacijo za zniževanje stroškov, tako da s primernim izgovorom žrtev odpusti, pri čemer žrtev le redko nasprotuje, saj že tako živi pod hudim pritiskom. Pri nekaterih žrtvah nastopijo huda psihosomatskima obolenja, zato so trajno nesposobni za delo ter se upokojijo iz zdravstvenih razlogov. Ponovna zaposlitev pa je skoraj nemogoča, saj so telesno in duševno tako poškodovani, da ne bi prenesli niti vsakodnevnega pritiska na novem delovnem mestu, tudi če bi se jim uspelo ponovno zaposliti.

Odpoved pogodbe o zaposlitvi za žrtev ponavadi ni rešitev njegovega problema, kajti tudi kasneje, ko zapusti okolje mobbinga, največkrat ni več sposobna za normalno delo, saj ima že številne fizične in psihične težave. Tudi če žrtev nima hujših zdravstvenih posledic, pogosto dela ne dobi zaradi izgubljenega družbenega in poklicnega ugleda (Cvetko, 2003, str. 901).

4.6 VZROKI ZA MOBBING

Konflikte sprožajo konkretne razmere v podjetju ali pa nastanejo slučajno. Če se konflikt stopnjuje, pride do točke, ko se ga ne da več zadovoljivo razrešiti ali se ga ne da razrešiti, takrat govorimo o procesu mobbinga. Za nastanek mobbinga pa je le redko kriv le en vzrok. Pogosto je vzrok odvisen od žrtev, napadalcev, oddelka, vodje, podjetja in celo gospodarskih ciklov. Med objektivne vzroke prištevamo pomanjkljivo organizacijo dela, nejasne pristojnosti, napake pri vodenju. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (Center Vlade RS za informatiko, 2004) navaja naslednje dejavnike kot povzročitelje mobbinga:

- kultura znotraj podjetja, v katerem se mobbing podcenjuje ali ne prepozna kot problem,
- nenadne spremembe znotraj podjetja,
- negotova delovna mesta,
- slabo oziroma nezdravo vzdušje v podjetju med zaposlenimi in vodstvom ter nezadovoljstvo glede kakovosti vodenja odgovornih,
- nezdravo vzdušje v podjetju med samimi kolegi,
- izredno visoke zahteve za delo,
- pomanjkljiva kadrovska politika in nezadovoljivo posredovanje skupnih vrednot,
- na splošno velik stres zaradi dela,
- konflikti zaradi različnih položajev sodelavcev v podjetju.

Dejavniki, ki so odvisni od oseb samih in situacije, v kateri se ta oseba nahaja stopnjujejo proces mobbinga. Ti dejavniki so na primer občutek zapostavljenosti, nestrpnost, osebne težave, čezmerno uživanje alkohola in drog in podobno.

Vzroke konfliktov prepoznamo tudi kot možne vzroke mobbinga. Poudariti moram, da so nekateri vzroki za konflikte manj pomembni, saj se konflikti, povzročeni s temi vzroki, lahko razrešijo. Zato me bodo zanimali predvsem vzroki tistih konfliktov, ki jih ni bilo mogoče razrešiti.

Tkalčeva (2001, str. 916-919) navaja štiri velike skupine vzrokov, in sicer organizacija dela, način vodenja, socialni položaj mobiranih, moralni nivo posameznika, ki so podrobneje obravnavani v nadaljevanju.

4.6.1 Organizacija dela

V to skupino vzrokov sodijo predvsem pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa, kot so nejasna navodila, premalo zaposlenih v določenih oddelkih, časovna stiska, zunanji pritiski. Vse to povzroča tako disfunkcionalni konflikt tako med posamezniki kot skupinami na različnih ravneh ali med ravnmi. Iz navedene skupine žrtev mobbinga so tukaj zastopani tisti, ki dela ne opravijo dovolj dobro in tisti, ki so zelo uspešni pri svojem delu. Nezasedena delovna mest, nezadostne možnosti komuniciranja, visoka odgovornost, a nizka možnost odločanja, podcenjevanje sposobnosti zaposlenih, podcenjevanje dela zaposlenih so še nekateri vzroki konfliktov v okviru organizacije dela.

4.6.2 Način vodenja

Vodja sodelavcem predstavlja osebo, ki naj bi ji sledili, jo poslušali in verjeli. Za uresničitev slednjega mora izžarevati osebnostno moč, sam mora vedeti, kaj želi doseči in na kakšen način bo želeno tudi dosegel. V vodji morajo biti združene osebnostne lastnosti, ki nakazujejo njegovo karizmatičnost, samozavest pa mu nudi možnost sprejemanja lastnih napak in se iz njih učiti (Brekič, 1990, str. 311). Sledi, da bi nadrejeni moral biti sposoben opaziti pojav mobbinga že v zgodnji fazi, torej še takrat, ko se govori le o konfliktu, ter posredovati. Družba se še vedno uči, kako se najučinkoviteje zoperstaviti dejanjem mobbinga, smo pa na stopnji, ko bi že lahko prepoznavali tipične vzorce takih nasilnih dejanj in s tem čim hitreje ukrepali. Kot sem že poudarila v opisu faz mobbinga, velikokrat nadrejeni ne prepozna mobbing dejanja, pač pa je v njegovih očeh posameznik, ki je žrtev mobbinga in zato neproduktiven, neskoncentriran, depresiven na delovnem mestu, zanj le slab delavec, ki ga potem naknadno disciplinira in s tem pahne v še globlje psihične in fizične težave. Z nepoznavanjem mobbinga vodja pripomore k porastu teh nasilnih dejanj. Včasih vodja iz ekonomskih razlogov celo tolerira določene oblike mobbinga, in sicer za zmanjšanje števila zaposlenih, pri čemer se izognejo plačevanju odpravnin, saj prizadeti sami dajo odpoved zaradi nevzdržnih razmer na delovnem mestu. V veliko primerih je vodja napadalec. Njegovi razlogi so iz ekonomska stališča ali iz strahu, da je njihov položaj ali ugled v podjetju ogrožen. Še posebej je ta problem prisoten v javnih zdravstvenih ustanovah in socialnih službah, v vzgoji in izobraževanju, javni upravi. Med največje napake vodij tako sodijo neupoštevanje mnenja podrejenih, preveč avtoritativno vodenje, neustrezno komuniciranje, neodzivanje na težave v medsebojnih odnosih, nedoslednost, popuščanje pri disciplini in pomanjkanje navodil. Vodilni napravijo največ napak pri obvladovanju samih sebe zaradi preobčutljivosti in prehitrega odzivanja, zapiranja vase, arogance, maščevalnosti in agresivnosti ter preveč avtoritativnega vodenja (Brezovnik, 1994, str. 3).

Kadar govorimo o mobbingu med sodelavci, ločimo dve podvrsti (Tkalec, 2001, str. 918), in sicer posameznik proti posamezniku ter skupina proti posamezniku. Bolj poredko se zgodi, da celotna skupina napade posameznika. V veliko primerih napadalec napade žrtev, ostali, "opazovalci" pa potihoma stojijo ob strani in zgolj opazujejo dogajanje. S svojo pasivnostjo

priporočajo k dejanjem napadalca. Pri razlagi podvrst nasprotij posameznikov in skupin enačim vzroke teh z vzroki horizontalnih in vertikalnih konfliktov. Vzroki horizontalnih konfliktov, ki se lahko razvijejo v mobbing dejanja, so med drugimi različnost ciljev posameznikov, ki ne sovpadajo s temeljnim ciljem, različne vloge, ki so posamezniku dane, a ne ustrezajo njegovemu znanju in sposobnostim, telesna in duševna oddaljenost zaradi opravljanja različnih funkcij v različnih oddelkih, konkurenca med zaposlenimi in oddelki za omejene dobrine, ki zagotavljajo ugled in veljavo, medsebojna odvisnost enot glede materiala, proizvodov, informacij, neuspešna komunikacija.

Vzroki vertikalnih konfliktov, ki se lahko razvijejo v mobbing dejanja, se skrivajo v hierarhični zgradbi organizacije. To lahko vidimo na primeru vodje, ki mu je že s samo strukturo podana določena avtoriteta, postane napadalec. Z avtoriteto mu je podano močno orodje, ki ga lahko uporabi v lastni interes in ne v interes podjetja. Če raziščemo odnos med izvajalci in ravnalci, ugotovimo, da prihaja med tema dvema ravnema do nesoglasij, ki se nanašajo predvsem na prevelik ali premajhen obseg nalog, neustrezne delovne pogoje, neustrezen delovni čas, neustrezna komunikacija in podobno. Ravnalci imajo pristojnost razpolagati s stvarmi in pravico ukazovati izvajalcem, medtem ko imajo izvajalci le prvi del kompetence. Gledano z obratne strani, pa izvajalci z možnostjo izobraževanja v sklopu podjetja dobivajo možnost napredovati in s tem ogrožati svoje nadrejene.

V okviru horizontalnih in vertikalnih konfliktov nastopa neustrezna komunikacija kot eden bistvenih povzročiteljev nesoglasij. "Komunikacija je eden izmed temeljnih procesov v družbi, ki se nenehno odvija med posamezniki v medsebojnem razmerju" (Lipičnik, 1993, str. 82). V točki 2 sem še posebej izpostavila komunikacije kot osnovo za zdrava in trdna razmerja v organizaciji. Tako kot v vsakem odnosu v življenju, v družini, partnerstvu, tudi v podjetju posamezniki ne uspejo uspešno funkcionirati brez ustrezne komunikacije. In če prihaja do nezadostne in nepravilne komunikacije ali sploh do nekomuniciranja, je to eden glavnih vzrokov konflikta in s tem nadaljnjih nasprotovanj.

4.6.3 Poseben socialni položaj mobiranih

Osebne značilnosti posameznikov, kulturna ali nacionalna pripadnost, spol, barva kože ali kakšna osebnostna lastnost, lahko pritegnejo pozornost napadalca. Tu lahko že govorimo o tako težkih problemih, kot sta rasna in spolna diskriminacija.

4.6.4 Moralni nivo posameznika

Mobbing se razvije iz dolgoročno nerazrešenega konflikta. Mobbing je lahko načrtovano dejanje, ko osebe zavestno posegajo po mobbing dejanjih in si jih celo sami izmišljujejo, včasih pa napadalec sploh ne razmišlja o posledicah. Poleg vlog napadalca in žrtve so tu že omenjeni "opazovalci", ki s svojo pasivnostjo še pripomorejo k razvoju dejanj mobbinga. Posamezniki se za mobbing odločajo iz različnih vzrokov, za uveljavljanje moči, zniževanje stroškov, ker se

boji, da bo izgubil delovno mesto ali bil neupošteván pri napredovanju ali konec koncev za sproščanje agresije, ki je posledica nastale napetosti na delovnem mestu ali v zasebnem življenju.

4.7 POSLEDICE MOBBINGA

V točki 4 sem z razlago mobbinga nakazala možne posledice teh negativnih dejanj. Posledice mobbinga bom tako predstavila z vidika žrtve, napadalca in podjetja, v katerem se ta proces dogaja (Tkalec, 2001, str. 913-916).

4.7.1 Posledice za tarčo

Brečkova (Raziskava ali se "mobbing" pojavlja tudi v Sloveniji, 2003) poudari, da žrtev mobbinga porabi od 10 do 52 odstotkov delovnega časa za načrtovanje izogibanja pred napadalcem, izdelovanje planov konfrontiranja, čustvene labilnosti. Šestdeset odstotkov vseh prostovoljnih odhodov je povezanih z nezadovoljstvom na delovnem mestu. Podjetje s 1000 zaposlenimi, kjer je prisoten mobbing, ima v enem letu za 237.500 EUR škode.

Neposredne posledice so lahko presenečenje, osuplost, jeza, aktivna obramba, poskusi rešitve konflikta, iskanje kompenzacije zunaj delovnega okolja, ignoriranje napadov, iskanje pomoči pri nadrejenih ali/in sodelavcih. Velikokrat se zgodi, da nadrejeni, zaradi lastnih ekonomskih interesov (manjši stroški), osebnih interesov (zadržanje moči) ali neznanja (ne prepozna mobbinga), ne priskočijo na pomoč ali pa reagirajo na nepravi način. Pri sodelavcih pa naletimo na že predhodno izpostavljen problem "opazovalcev". V točki 4.6 so pri opisu posameznih faz mobbinga navedene tudi psihične in fizične posledice mobbing dejanj na žrtev, izguba delovnega mesta, depresije, socialna osamitev, nezmožnost za delo in podobno.

Posledice stresa zaradi mobbinga se kažejo v obliki fizičnih, psihičnih in psihosomatskih obolenj. Pri napadenih se pojavljajo depresije, fobije, motnje spanja, prebavne motnje, glavobol, razdražljivost, utrujenost, težave s srcem in žolčem, pri več kot 30 odstotkov napadenih pride posledično tudi do obolenja mišic in okostja (Cox, Gonzales, Work related stress: The European picture, 2004).

Ko žrtev ostane brez podpore znotraj podjetja, upa na zunanjo rešitev. Pri tem skuša iskati pomoč predvsem na pravni podlagi. Če povzamem vprašanje pravne pokritosti mobbinga v Sloveniji, podajam besede Cvetka (2003, str. 897), ki poudari, da je v Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR) povsem odprt problem ponavljajočih se, graje vrednih ali očitno negativnih in žaljivih dejanj, usmerjenih proti delavcem na delovnih mestih oziroma v zvezi z delom, kar z drugimi besedami pomeni, da je ostal v zakonu odprt prav problem mobbinga. Res je sicer, da nekatere druge določbe v zakonu, na primer določbe o varovanju delavčeve osebnosti ali morda prepovedi diskriminacije, opustitev možnosti za razporeditev delavca, to opustitev deloma

popravijo, nikakor pa ni mogoče ugotoviti, da je ta, sicer vedno bolj žgoč družbeni problem, zakonsko zadovoljivo urejen.

V povezavi z iskanjem pravice zunaj podjetja nastopijo dodatni problemi, ko primer postane javen. Žrtev je lahko sedaj označena negativno tudi s strani drugih ljudi v podjetju in svoje okolice.

Zaradi bega v bolniško odsotnost ali invalidsko upokojitev, kar se stopnjuje tudi do izgube delovnega mesta, se pojavijo finančni problemi, zmanjšana socialna varnost in problemi v družini.

4.7.2 Posledice za sodelavce

Sodelavci so ob prisotnosti mobbinga soočeni s slabo delovno klimo. Zgodi se, da se tudi sami umikajo v odsotnost z dela, kar povzroči stroške njim in podjetju ter moti delovni ritem.

Problem "opazovalcev" je bil že predhodno izpostavljen. Vendar tega ne gre posploševati na vse sodelavce. Če sodelavci prepoznajo dejanje mobbinga, bodo tudi priskočili na pomoč žrtvi in skušali proces ustaviti. Vsekakor obstaja strah, da tudi sami postanejo žrtev mobbinga, če jim ne uspe ustaviti napadalca. Ali bo posameznik premagal strah in nasprotoval napadalcu ali pa bo pristopil med "opazovalce", je odvisno od njega samega. Posledica se pokaže v tej moralni dilemi, ki jo mora posameznik premagati.

Seveda pa je vprašanje tudi, koliko so sodelavci seznanjeni s problemom mobbinga in ali ga sploh prepoznajo.

4.7.3 Posledice za organizacijo

Mobbing vpliva na delovno ozračje v gospodarski družbi, kar ima za posledico bistveno zmanjšanje storilnosti in uspešnosti ter s tem manjši zaslužek za vse. Prav preko problema mobbinga lahko vidimo, kako močno je odvisna uspešnost podjetja od vsakega posameznika in njihovih razmerij, ki jih ustvarjajo znotraj podjetja. Zmanjšana storilnost in manjša uspešnost gospodarske družbe v daljšem časovnem obdobju pripelje do gospodarskih težav, ki jim po poslovanju družbe z ekonomskimi težavami lahko sledi likvidacija gospodarske družbe, prisilna poravnava ali celo stečaj, kar je vse povezano z ukrepi odpuščanja delavcev (Cvetko, 2003, str. 901).

Po besedah Tkalečeve (2001, str. 914) se posledice za organizacijo kažejo v slabši delovni klimi, zmanjšana je motivacija in produktivnost, ljudje so manj kreativni in fleksibilni, zaradi česar se zmanjša inovativnost. Upada ugled pri strankah in poslovnih partnerjih ter iskalcih zaposlitve. Poviša se fluktuacija, stopnja notranjih odpovedi je visoka, kar povzroči visoko stopnjo absentizma. Logična posledica je upad kvalitete in kvantitete proizvodnje.

Fluktuacija delavcev je posledica manjših plač zaradi bolniške odsotnosti, slabše storilnosti, ukrepov nadrejenega kot napadalca ter slabih medsebojnih odnosov. Pri opisu faz procesa mobbinga je izpostavljeno, da napadeni prostovoljno zapusti delovno mesto, če že ni bil prej odpuščen. Še v času procesa mobbinga si ogleduje delo v drugih podjetjih. Fluktuacija tako zmanjšuje finančno uspešnost podjetja. Tkalčeva (2001, str. 922) navaja nekaj podatkov o stroških fluktuacije, in sicer v bolj ali manj primerljivih evropskih državah stane podjetje odhod delavca približno 7.500 EUR, tajnice 12.500 EUR, kvalificiranega delavca 25.000 EUR in vodilnega delavca 200.000 EUR.

Pogosta in daljša odsotnost, kot posledica umikanja napadalca in zdravljenja psihičnih in fizičnih težav, ki ga je ta s svojimi dejanji žrtvi povzročil, povzroča stroške posamezniku in podjetju ter moti delovni ritem, kar zmanjšuje produktivnost in socialno varnost zaposlenega. Dogaja se, da ne le žrtve, pač pa se tudi ostali na ta način izogibajo neprijetni delovni klimi. Zatekanje v bolniško odsotnost je lahko popolnoma upravičeno, lahko pa pomeni tudi začasen beg iz sovražnega okolja. Po ocenah stane v evropskih državah dan odsotnosti delavca od 100 do 200 EUR in 1-odstotna odsotnost z dela na leto stane podjetje s 100 zaposlenimi 20.000 EUR (Cvetko, 2003, str. 902).

Iskanje pravic iz invalidskega zavarovanja, posebej, če bi se lahko problem reševal tudi drugače, pomeni dodatne stroške gospodarske družbe, stroške prizadetega sklada in zmanjšana sredstva za preživetje prizadetega delavca in njegove družine.

Mobbing prizadene tudi timsko delo in trdnost ostalih razmerij v podjetju, saj v celotnem podjetju velja medsebojna odvisnost posameznikov. Tako se lahko problem mobbinga iz ene skupine razširi v ostale oddelke in po celotnem podjetju. Napadeni vse manj opravljajo svoje delo, produktivnost je nizka, zgodi se, da so med napadenimi, ki so zapustili podjetje, tudi vodilni delavci, kar ne prizadene podjetja zgolj stroškovno, pač pa upade motiviranost in zaupanje v podjetje.

Veliko delovnega časa vzame sam proces in reševanje mobbinga, zato je posameznikov prispevek k uspešnosti podjetja manjši, ne glede na to ali govorimo o žrtvi ali napadalcu.

4.8 PREVENTIVA IN RAZREŠEVANJE MOBBINGA

Dejstvo, na katerega sem že opozorila je, da se je potrebno o mobbingu izobraževati z namenom prepoznavanja problema v začetni fazi in čim hitrejšega in uspešnejšega razreševanja. Spoznavati ga morajo vsi zaposleni na vseh ravneh, saj je to problem v vseh tipih organizacije in v vseh panogah gospodarstva. Lahko se razvije v velikih ali malih podjetjih, vladnih ali neprofitnih organizacijah, zdravstvenih ali izobraževalnih ustanovah.

Da bi se lotili preprečevanja pojava mobbinga, avtorji svetujejo nekaj različnih metod in posegov. Bistveno pa je to, da je potrebno spremembe oziroma izboljšave izpeljati na vseh

ravnih sodelovanja in vodenja. Izboljšati je potrebno način vodenja, oblikovati bolj odprto komunikacijo z jasnimi informacijami, vpeljati timsko delo, izboljšati delovno vzdušje in podobno.

4.8.1 Prepoznavanje mobbinga

Za razreševanje in nadaljnjo preventivo mobbinga je zelo pomembno prepoznati ta dejanja v čim bolj zgodnji fazi. Vodilni kadri morajo biti neprestano pozorni na dogajanja v podjetju. Že v prvi fazi je potrebno znati izločiti konflikt, ki se lahko potencialno razvije v mobbing dejanje. Signali, ki opozarjajo, da se v podjetju dogaja proces mobbinga, so lahko bistvene spremembe v podjetju, na katere zaposleni niso bili ustrezno pripravljeni, zato temu primerno tudi reagirajo z začudenjem, strahom in ugovori, spremembe, ki se zgodijo brez ustrezne informiranosti, novo ustvarjene naveze v podjetju, nesistematičnost dela, večja poraba časa za določena dela in govornice (Lipičnik, Možina, 1993, str. 85), ki nastanejo zaradi negotovosti ljudi, ko ne spremljajo več, kaj se v podjetju dogaja ter kadar ne morejo vplivati na končni izid, zato na ta način izražajo svoja občutja in iščejo rešitve.

4.8.2 Predlogi preventive in razreševanja mobbinga

Za razreševanje problema mobbinga je vsekakor potreben dober vodja. Ivanko nakaže, da mora vodja nujno imeti sposobnost povezovanja, opazovanja, odločanja in sposobnost ustvariti vizijo in z njo živeti, vodja mora biti dober poslušalec, nujno je, da zna prenašati kritiko ter upoštevati ugovore sodelavcev, znati mora oblikovati team (1990, str. 211).

Vodja naj bi imel tudi delno vlogo psihologa na delovnem mestu, saj se mora naučiti razbrati tudi skrite signale, ki jih zaposleni oddajajo, na primer zbežnost, neskoncentriranost. Njegova skrb je usmerjena tudi v izgradnjo ali vzpostavitev trdne samopodobe zaposlenih in njihovih medsebojnih odnosov, ker bo le tako zagotovil skladno komuniciranje, kar pa je predpogoj za preventivo ali reševanje kakršnihkoli nesporazumov. "Skladno komuniciranje bo doseženo takrat, ko ne bo zaznavnega prepada med formalno in neformalno strukturo, ko so posamezniku priznane pravice do osebne identitete in ko večina vidi v organiziranem delu možnost za svoj ustvarjalni prispevek in možnost uresničevanja v določeni komunikacijski obliki dela" (Možina, Damjan, 1992, str. 97).

Usklajene vrednote znotraj podjetja pripomorejo k preventivi mobbinga. Če podjetju uspe oblikovati enotne vrednote, to bistveno pripomore k doseganju uspeha, saj le te omogočijo tesnejšo povezavo med posamezniki v podjetju, dvigovanje samozavesti ter podpirajo organizacijsko kulturo. Gruban (HRM: "človeški viri" ali ljudje z novimi vrednotami, 2003) definira vrednote kot "tisti skriti vzgibi (motivatorji), ki jih ni mogoče zlahka opaziti in identificirati in ki usmerjajo naša stališča, mnenja in vedenje. Če jih poznamo, lahko gradimo na prednostih zaposlenih. Pomagajo razumeti, zakaj delamo določene stvari. Poleg tega potrebujemo vedeti tudi kaj lahko posamezniku omogočijo in kako se ljudje vedejo." Avtor

navede nekaj najpomembnejših vrednot, in sicer odprtost in poštenost, integriteto in doslednost, družbeno odgovornost, navsezadnje skrb za zaposlene, etičnost, timsko delo.

Z vidika posameznika Dunnova svetuje, kako naj se ta obnaša, ko prepozna mobbing dejanje. Navaja štiri točke (What's Going On With Mobbing, Bullying And Work Harassment, 2003):

1. najprej se mora posameznik zavedati resnosti situacije in izreči na glas, kaj se dogaja,
2. žrtev naj se zavaruje s tem, da sodelavce obvesti o zaznani situaciji mobbinga, nikoli naj ne odhaja na sestanke sama, poišče naj psihološko in zdravstveno podporo zunaj podjetja,
3. žrtev naj se skuša ogniti napadalcu na način, da se ogne primarnemu konfliktu in začne znova,
4. žrtev naj razkrije napadalca, in sicer s skrbno pripravljeno resnično zgodbo in argumenti, kako negativno ta posameznik vpliva na delovno klimo.

Vsekakor mora žrtev takoj, ko zazna dejanja mobbinga, to priznati sama sebi in si v tej zgodnji fazi poiskati zaveznika znotraj podjetja. Ta oseba lahko za žrtev postane vir informacij o dogajanjih v podjetju, ki jih sama ne opazi, o govoricah, hkrati pa je ta oseba priča celotnega dogajanja. V teh primerih govorimo o reševanju mobbinga na osebni ravni. Ko se le ta razraste izven skupine in oddelka, se mobirani lahko pritoži disciplinski komisiji ali kadrovske službi. V nekaterih primerih pa reševanje znotraj podjetja ni mogoče ali pa komisija ne želi posredovati, zato žrtvi ostane na razpolago pravno posvetovanje in psihološka pomoč. Realnost pravne pomoči v Sloveniji je bila kritično že večkrat omenjena. Za zaposlene, ki so se zaradi mobbinga odločili sami prekiniti delovno razmerje, je pomembno, da lahko dokažejo škodne posledice mobbinga, zato se je pred odpovedjo potrebno pozanimati, katera potrdila so sprejemljiva za pravno obravnavo.

Žrtev mobbinga utрпи tako psihološke, fizične kot post travmatske posledice. Ko se umakne iz sovražnega okolja in se delovno razmerje prekine, mora ponovno vzpostaviti stik s sabo in svojo okolico. Pri tem ji lahko pomagajo skupine za samopomoč.

Kot preventivo mobbinga Tkalčeva (2001, str. 916-918) predlaga nekaj načinov:

- sprememba organizacije dela: dobro organizirana delovna mest z visoko stopnjo svobode odločanja in delovanja preprečujejo akumulacijo delovnega stresa, ki bi jo zaposleni sproščali skozi mobbing. Tako se zvišuje stopnja motiviranosti in zadovoljstva, kar izboljšuje delovno klimo,
- sprememba stila vodenja: vodilni kadri se morajo izobraževati o problemih kot je mobbing. Da bi preprečili stil vodenja, ki omogoča mobbing, se lahko uvede na primer ocenjevanje vodilnih s strani podrejenih,
- zavarovanje socialnega položaja posameznika: za zaščito pravic posameznika, bi bilo smiselno v podjetju organizirati primerno pritožbeno strukturo.

Za preventivo in razreševanje mobbinga je potrebno vzpostaviti uspešno komunikacijo na vsaki ravni in med vsemi ravnmi. Podajam nekaj predlogov za dobro komunikacijo, izbranih na podlagi predelane literature:

- redno komuniciranje z vsemi zaposlenimi,
- določitev kanala za komunikacijo navzdol, ki bi dosegel vse zaposlene z namenom informiranja o vseh vidikih dogajanja v organizaciji,
- tiskani mediji podjetja, ki informirajo o vseh dogajanjih,
- na srečanjih, sestankih se daje poudarek temam, ki so povezane s cilji organizacije,
- obveščanje zaposlenih o uspešnosti poslovanja, s tem, da se zaposlenim prej ali istočasno posredujejo informacije kot medijem,
- organiziranje rednih srečanj zaposlenih z vodstvom in spodbujanje diskusij o problemih, interesih in željah zaposlenih,
- pregled dogajanj v podjetju z anketami znotraj podjetja, na ta način lahko opravimo tudi oceno vodje.

Dobra komunikacija v podjetju ima dva izredna rezultata: zadovoljstvo zaposlenih pri delu in delovna zmogljivost.

Vsekakor je potrebno vzpostaviti ustrezno delovno klimo, ki bo zaposlenim dajala varnost in motivacijo za delo. Preskarjeva (1997, str. 38-39) podaja napotke, kako ohraniti dobro delovno klimo, in sicer zaposleni morajo imeti svoje vedenje pod kontrolo, svoje vedenje morajo učinkovito planirati, člani kolektiva se morajo objektivno primerjati, zaposleni morajo biti objektivno nagrajani, kaznovanje ne sme imeti odvečnih negativnih posledic, oblikovati se morajo odkriti, jasni odnosi in podobno.

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (Ceneter Vlade RS za informatiko, 2004) prav tako prepozna potrebo po ustvarjanju primerne organizacijske kulture, z ustreznimi normami in merili, za preprečevanje mobbinga. Podjetje lahko to omogoči na naslednji način:

- vsi zaposleni morajo biti dovzetni za problematiko mobbinga,
- proučiti je potrebno obseg in vrsto problema,
- oblikovati je potrebno ustrezno politiko z jasnimi smernicami za boj proti mobbingu (na primer moralno obvezo za vse zaposlene in vodje, da si prizadevajo ustvarjati okolje brez tovrstnih nasilnih dejanj; opredelitev, katera dejanja so sprejemljiva, katera ne; jasna določitev posledic kršitve norm; navodila, kje žrtve dobijo pomoč),
 - na vseh ravneh podjetja je potrebno učinkovito določiti norme in predstave o vrednosti, ki jih morajo upoštevati vsi zaposleni,
 - pri reševanju konfliktov in komunikacij je treba izboljšati odgovornost in pristojnost vodstva,
 - potrebno je ustanoviti samostojno posvetovalnico,
 - zaposlene in njihove predstavnike je potrebno vključiti pri ocenjevanju ogroženosti in pri preventivnih ukrepih proti mobbingu.

Podjetje lahko veliko prispeva k odpravi mobbinga z izboljšanjem informiranosti. Čim bolj so ljudje informirani, tem manj je možen vpliv dvoma in večje je medsebojno vplivanje. To pa pomeni, da ima medsebojno komuniciranje poleg funkcije širjenja informacij še drugo pomembno nalogo, funkcijo medsebojnega vplivanja (Možina, Damjan, 1992, str. 29). Pri odpravljanju problemov informiranja v hierarhiji je v veliko pomoč tudi sodobna tehnologija, ki omogoča obveščanje veliko ljudi hkrati o enaki vsebini, na primer elektronska pošta.

Konflikte lahko učinkovito preprečimo ali pa vzpostavimo dobro preventivo tudi s primernim kadrovanjem. S kadrovanjem medsebojno povezujemo ljudi, njihove lastnosti, med katerimi se potem vzpostavijo neka razmerja, ki pa morajo biti medsebojno skladna, da zagotovijo učinkovitost pri delu. Ker pa smo si ljudje različni, imamo različne lastnosti, moramo pri kadrovanju dobro spoznati in preučiti vsakega posameznika in skupaj zaposlovati take ljudi, ki se bodo med seboj ujemali in sodelovali, ne samo po izobrazbi in sposobnostih, pač pa tudi po osebnostih lastnostih.

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (Center Vlade RS za informatiko, 2004) je uvedla določene ukrepe tudi z namenom preprečevanja mobbinga, v katerih narekuje, da si morajo delodajalci in delodajalke prizadevati, da zavarujejo zaposlene pred dejanji mobbinga, oceniti morajo nevarnost, ki jo predstavlja mobbing, sprejeti ustrezne ukrepe za preprečevanje škodljivih vplivov. V Evropskem parlamentu je bil predložen tudi predlog za resolucijo proti mobbingu. Agencija tako navaja: "Evropski parlament poziva države članice, da v zvezi s preprečevanjem mobbinga in spolnega nadlegovanja na delovnem mestu preverijo svojo obstoječo zakonodajo in jo po potrebi dopolnijo ter preverijo definicijo mobbinga in jo enotno opredelijo. Parlament priporoča, da:

- države članice zahtevajo od podjetij, javnega sektorja in socialnih partnerjev, da izvajajo učinkovito preventivno politiko,
- se uvede sistem izmenjave izkušenj,
- se razvijejo postopki, s katerimi se mobbing lahko odpravlja in preprečuje,
- se poveča število informacij in pospeši nadaljnje usposabljanja zaposlenih, vodilnega osebja, socialnih partnerjev, in preventivnih služb v zasebnem in javnem sektorju".

Še veliko evropskih držav ni sprejelo posebnih zakonov proti mobbingu, oziroma so le ti pomanjkljivi ali pa se z določenimi smernicami, listinami šele pripravljajo zakonski okvir. Problem pravne podlage za razreševanje mobbinga v Sloveniji je naveden v točki 4.7.1.

Cvetko izpostavi problem iskanja socialnega zavarovanja in nakaže tudi rešitev, pri preučevanju pa ugotovi, da Slovenija še ni dovolj pripravljena za bojevanje proti tovrstnim negativnim dejanjem in navaja "Okolica tarče, njegovi sodelavci in nadrejeni, morda sindikalni zaupniki ali pa tudi pooblaščen zdravniki se vse premalokrat vprašajo, kje so resnični vzroki, da se delavec, ki objektivno ne bi smel imeti težav, zateka v iskanje pravice iz socialnega zavarovanja, namesto, da bi si socialno varnost zagotavljal z delom. Pri tem se ponavadi pozablja, da je v takem primeru najprej potreben pošten pogovor in ustrezno ukrepanje v

delovnem okolju, in ne iskanje pravic prek institutov socialnega zavarovanja. Reševanje socialnih stisk prek skladov zdravstvenega, pokojninskega, invalidskega zavarovanja ali skladov za primer brezposelnosti brez res utemeljenega vzroka je za družbo najdražja oblika reševanja težav posameznika, pa tudi gospodarskih družb" (2003, str. 902).

Tkalčeva (2001, str. 925) naredi pregled ukrepov preventive ali razreševanje mobbinga po svetu. Tako predlaga naslednjo lestvico stopenj ukrepov in po stopnjah predstavi nekaj držav:

- 1) ozaveščanje, kar pomeni predstavljanje problematike strokovni in širši javnosti,
- 2) kampanje proti mobbingu in poskusi zakonske regulacije kot na primer organizirane kampanje proti mobbingu na državni ravni v ZDA in VB,
- 3) sprejeti anti-mobbing zakone kot v Nemčiji in na Švedskem.

Značilnost te lestvice je, da pri napredovanju na naslednjo stopnjo, od 1) do 3), prejšnja stopnja ni opuščena, ampak se še naprej izvaja, celo v širšem obsegu. Slovenija ni na lestvici, ker ne izvaja niti začetno stopnjo aktivnosti povezanih s problemom mobbinga.

Včasih je težko razlikovati mobbing dejanje od običajnega konflikta, zato morajo zaposleni in vodje ob prvem sumu možnosti mobbinga takoj ukrepati. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (Center Vlade RS za informatiko, 2004) našteva nekaj ukrepov za splošno izboljšanje psihosocialnega delovanja okolja:

- zaposleni morajo znati izbrati, kako bodo opravljali svoje delo,
- potrebno je zmanjšati količino enoličnega dela in dela, ki se stalno pojavlja v isti obliki,
- izboljšati je potrebno predvidljivost delovnega postopka in informacije o ciljih,
- stil vodenja mora biti usklajen,
- izogniti se je potrebno nejasnostim pri opisih položajev in vlog.

Ena od redkih, a možnih rešitev je dogovor dosežen s pogajanjem. V tako visoki fazi negativnih dejanj je to težko izpeljati, vseeno pa pogajanja navajam kot možno rešitev pri pojavu mobbinga. Več o sprejemanju dogovora razpravljajo Fisher, Ury in Patton v knjigi Kako doseči dogovor: Umetnost pogajanja ter Fisher in Ury v knjigi Put do sporazuma.

Vsekakor obstajajo možnosti preventive in razreševanja mobbinga, le poiskati jih je potrebno, zbrati dovolj poguma in vztrajnosti za izkorenitev tovrstnih problemov. Lahko uporabimo različne posege znotraj podjetja ali v celotni družbi, vsekakor po mora posameznik najprej začeti pri samemu sebi in se vprašati ali je človek, ki bo igral vlogo napadalca, žrtve, "opazovalca" ali pa bo skušal reševati problem mobbinga. V večini primerov dobi odgovor šele tisti trenutek, ko je porinjen v situacijo mobbinga. Za zaustavitev teh nasilnih dejanj v čim bolj zgodnji fazi in s tem opozoriti ostale, kako negativno vpliva mobbing na vse v podjetju, posredno tudi na napadalca samega, je potrebno pripraviti izvedljivo in trdno zasnovano strategijo. Možen način takih preventivnih posegov sem prepoznala v delih Kirschnerja Umetnost manipuliranja in Obramba pred manipuliranjem. Kljub negativnemu prizvoku besede manipuliranje, knjigi govorita o pozitivnih posegih manipuliranja, kako dobiti zase, kar si želimo, kako skladno delovati v okolici, ki nam sicer ne ustreza, seveda s pravilom, da ne

škodujemo ostalim. Kirschner sicer podaja nekaj primerov, ki se morda ne bi obdržali v praksi naši družbe, tako da sem se osredotočila predvsem na njegovih osem tehnik manipuliranja, v katerih vidim osnovo za pripravo na uspešno sodelovanje v kakršnikoli družbi.

5 MANIPULACIJA KOT REŠITEV ZA PREPREČEVANJE MOBBINGA Z VIDIKA ŽRTVE

Manipulacija, spretno strokovnjaško ravnanje ali opravljanje nečesa; (strokovni) postopek; (poslovno) spretno sleparjenje (Tavzes, 2002, str. 698). Vse prej kot pozitivni prizvok spremlja ta pojem skozi vsakdanjik spoznavanja ljudi in izoblikovanja odnosov. Povezujemo ga z izkoriščanjem in zavajanjem sočloveka, z nehumanostjo in neetičnostjo, skratka enačimo ga z negativno vrlino, ki jo izraža posameznik v svojih dejanjih na poti do uspeha in samopotrjevanja. Vendar ne moremo dolgo ostati tako negativno nastrojeni, če se vsaj za trenutek ozremo na svet kot na pisano milijonsko množico ljudi, ki prav s svojimi specifičnimi lastnostmi, željami in potrebami določa neke norme družbe in s tem tovrstne definicije človekovega vedenja in obnašanja. Prav iz te raznolikosti pa izhaja dejstvo, da se je kljub znanstveno osnovanim definicijam včasih težko nasloniti zgolj na eno od razlag, kajti kar je za nekoga ambicioznost, je za drugega pohlep, kdor je za nekoga poštenjak, je za drugega neiznajdljiv, odvisno od situacije in okolja, v katerem se posameznik nahaja.

Pri razlagi manipuliranja se potrjuje dvojnost tega pojma, in sicer v pozitivnem in negativnem namenu. Manipuliranje s pozitivnim namenom pomeni zavestno ali pa nenačrtovano vodenje drugega, pri čemer je potrebno poudariti, da je pri tem odnosu vedno nekdo, ki vodi in nekdo, ki je voden, podrejen, ne v smislu hierarhije, ampak manipulativnega odnosa. Komu v prid se bo dejstvo obrnilo, je odvisno od udeležencev samih, nikoli pa ni ogrožena eksistenca manipuliranega.

V diplomskem delu se bom osredotočila na definicije manipulacije ne v smislu kriminala, vojn, zločinskega manipuliranja, pač pa kot orodje za preživetje v vsakdanjem boju naše družbe. Res bi lahko rekli, da je manipulacija v situaciji mobbinga lahko orodje napadalca, vendar me pri pisanju diplomskega dela zanimajo predvsem prijemi pozitivne plati manipulacije, tiste manipulacije, ki žrtvi mobbinga v določeni situaciji pomaga pri reševanju iz nastale nasilne situacije. Tako žrtev mobbinga z uporabo tehnik pozitivne manipulacije postane manipulator v tem smislu, da se kot žrtev skuša reševati izpod negativnih dejanj napadalca, medtem ko je mobbing negativna manipulacija, ki služi napadalcu v njegovih nasilnih dejanjih. Kirschner v svojih delih povzema pozitivno manipulacijo z vidika različnih vlog ljudi v vsakodnevni komunikaciji, sama pa se skoncentriram samo na položaj žrtve in me zanima zgolj ozka pot preventive in obrambe s pozitivno manipulacijo. To bom prikazala z osmimi temeljnimi tehnikami pozitivnega manipuliranja. Rdeča nit razlage tehnik je obramba žrtve pred napadalcem v mobbingu z metodami manipuliranja. Žrtev sedaj postane manipulator. Ali bo

žrtev uporabila tehnike manipulacije za uveljavljanje svojih načel in volje je konec koncev odvisno od nje same.

5.1 OSEM TEHNIK MANIPULIRANJA

Pozitivno manipuliranje Kirschner (1993, str. 17) označi kot igro samouveljavljanja, ki jo lahko igra vsakdo z vsakim. Kdor jo bolje razume in obvlada, bo uspel bolj kot drugi, ki jo ne razume in jo slabše obvlada. Na osnovi opisanih tehnik se lahko posameznik seznanji z načini, kako se ubraniti, da ga drugi ne bi izkoriščali ali ga usmerjali v njegovo škodo. Proces pozitivne manipulacije zajema Kirschner v osmih tehnikah, ki so predstavljene v nadaljevanju, hkrati pa tudi s svojega stališča povzemam, kako se v teh tehnikah prepoznajo posamezne vloge iz procesa mobbinga (Kirschner, 1993, str.19-156).

5.1.1 Prva tehnika manipuliranja

V procesu manipulacije je najprej potrebno spoznati, kdo so naši nasprotniki:

1. družina: predstavlja prvo stopnjo uveljavljanja in dokazovanja;
2. mediji: nosilci manipulativnih impulzov;
3. družba v kateri živimo: norme in pravila družbe, sprejeta kot nekaj splošno veljavnega in pravilnega, ki nam ne dopuščajo možnosti, da bi podvomili vanje;
4. avtoriteta in vsi, ki se z njo okoriščajo: statusu avtoritete predstavljajo nadrejeni, država in tisti, ki se obnašajo, kot da jo utelešajo, strokovnjaki, tako se zaradi moči, ki jo posamezniki v tej skupini imajo, lahko pojavi napadalec v mobbing procesu;
5. vsi, ki nas ovirajo na poti napredovanja in uveljavljanja: v svojih težnjah in ambicijah po bogastvu, družbeni uveljavitvi ali poslovnem uspehu vedno znova naletimo na ljudi, ki nas pri tem ovirajo, kajti to so osebe, ki zasedajo naš položaj, ki bi ga mi radi imeli, osebe, ki stremijo po istem položaju kot mi, osebe, ki odločajo, kdo bo pri vzpenjanju smel prvi narediti naslednji korak ali ki nam morejo pomagati pri tem. Tukaj bi dodala svojo repliko, saj se mi zdi, da je Kirschner prestrogo zastavil to skupino ljudi kot oviro. Vsekakor pa se lahko pri tem pojavijo vertikalni konflikti, ko se na primer nadrejeni počuti ogroženega s sposobnostjo svojih podrejenih, zato skuša vzpostavljati moč nad njimi z negativnimi dejanji, kako se pa podrejeni lahko temu upre, bomo okvirno spoznali v naslednjih zakonih;
6. nasprotni spol, saj je ta naš prvi in bistveni nasprotnik v dvoboju za prevzemanje odgovornosti. Z vidika mobbinga sem pri pisanju podala nekaj podatkov spolne strukture, ki sicer ni dober pokazatelj problema mobbinga.

V procesu mobbinga je napadalec ponavadi nekdo z avtoriteto, nekdo, ki mu žrtev v njegovih očeh ogroža položaj v podjetju in tudi nasprotni spol. Zato bi pri opisu mobbinga v podjetju izpostavila te tri skupine.

5.1.2 Druga tehnika manipuliranja

Eden začetnih korakov vodenja je pripraviti ljudi, da poslušajo oziroma pritegniti pozornost nase. Znanih je šest metod, kako pritegniti pozornost nase:

1. **DEJANJE, KI JE NASPROTNO OD PRIČAKOVANEGA:** storiti je potrebno ravno nasprotno od tistega, kar se pričakuje. Na tak način lahko žrtev preseneti napadalca, kar ji da prednost v prevzemanju situacije v svojo korist;

2. **LASKANJE Z DOLOČENIM CILJEM:** v tem primeru laskanje pomeni uporabljena metoda manipuliranja, s katero bi dosegli pozitivno razpoloženje, v katerem lažje uresničujemo svoj cilj. Tako lahko za primer nadrejeni, ki je v svojem kolektivu opazil napadalca, ki mobira ostale, pritegne napadalca z obljubo, da ga ta prične poslušati;

3. **IZZIVANJE Z DOLOČENIM CILJEM:** medtem ko je namen laskanja bolj v tem, da nasprotnika zaziblje v varnost, vzbudi namerna provokacija, izzivanje z določenim ciljem, pri njem občutek negotovosti. Pri tem je odločilna pripravljenost žrtve, da prevzame tveganje nezaželene reakcije. Ta ukrep zahteva veliko energije od žrtve, bi pa lahko bil učinkovit način za razkritje napadalca javnosti. Pri tem mora žrtev zelo dobro preučiti napadalčevo osebnost, celotno situacijo in predpostaviti svoje reakcije ob možnih izidih;

4. **ŠIRŠE ZNANJE:** ta metoda narekuje pravočasno preučitev nasprotnika, kar pomeni, posamezniki, predvsem pa vodje, bi se morali izobraževati o tem problemu in naučiti prepoznavati prve signale mobbinga. Če ugotovijo napadalca, je priporočljivo najprej zbrati čim več informacij o njem, in sicer navade, slabosti, prednosti, sposobnosti, o družini, o hobijih, strokovni in razvojni poti, članstvu v društvih, o krogu znancev, prijateljev, sodelavcev, s katerimi se redno družijo, kajti ti so potencialni "opazovalci", ki ga podpirajo;

5. **METODA OVINKOV:** to je edina metoda, ki se podrobneje ukvarja s problemom, kako opozoriti nase, če je soočenje z nasprotnikom posredno ali ga celo ne poznamo. Metoda ovinkov pomeni, da tisti, ki manipulira, vključuje še druge ljudi ali medije, da se približa nasprotnemu igralcu. Proces okvirno poteka skozi dve fazi, in sicer narediti izbor izmed mnogih možnosti ter premisliti, kako bi si pri predstavitvi zagotovili pozornost. To metodo lahko uporabi vodja, ko sumi, da nekdo v skupini povzroča mobbing dejanja. Vendar ker ima ta povzročitelj dejanj toliko privržencev, vodja težko prepozna, kdo je pravi povzročitelj problema;

6. **METODA MOŽICLJA VSTAJAČA:** o uspehu posameznika bo v večini odločalo to, kar je naredil sam oziroma kako se bo odzval na nepričakovane dogodke. Žrtev mora biti vedno pripravljena tudi na neuspeh, na katerega pa ne sme gledati kot na poraz, pač pa se mora boriti dalje. Žrtev ne sme pozabiti, da ne glede na to, kako brezupna se zdi situacija, še vedno je nekje nov izhod, nova ideja rešitve, nekdo, ki pomaga.

5.1.3 Tretja tehnika manipuliranja

Človeku je možno prodati skoraj vse, če mu je izdelek ali ideja ponujena v pravi embalaži. To vodi v dejstvo, da je sam način ponudbe, predstavitev in embalaža, pomembnejše od vsebine. Embalaža je najučinkovitejša, če obljublja zadovoljitev želja in potreb. Še ena metoda, ki jo lahko žrtev uporabi pri svojem napadalcu, na primer na videz igra njegovo igro, se strinja z njegovimi zahtevami, s tem pa si pridobi čas in ne troši nepotrebne energije, ki jo v resnici potrebuje za zbiranje dokazov proti njemu.

5.1.4 Četrta tehnika manipuliranja

Trditev postaja toliko verjetnejša, kolikor vztrajnejše in prepričljivo se ponavlja. Kdor širi kako trditev s podatkom, da so jo ostali ljudje že verno sprejeli, vzbudi pri ostalih težnjo, da bi se pridružili večini. S številom ponovitev kake trditve raste pri prejemniku pripravljenost, da sporočilo sprejme. Učinek se pomnoži z vztrajnostjo ponavljanja. To metodo lahko uporabimo pri "opazovalcih" za pridobitev le teh na našo stran. Vedno znova jih prepričujemo, kako negativno dejanje napadalca posredno vpliva tudi na njih, čeprav se tega sedaj še ne zavedajo.

5.1.5 Peta tehnika manipuliranja

Večina ljudi se ravna bolj po svojih čustvenih nagnjenih kot po razumu. Manipulativni impulzi so zato lahko usmerjeni na trenutno čustveno vzburjenost, na primer jezo ali veselje, ali na čustveno obarvane predstave o vrednotah, kot so poštenost, odločnost, čast, pogum. Kdor zna v igri manipulacije izkoristiti to zakonitost, lahko z veliko verjetnostjo vnaprej določi nasprotnikovo reakcijo. Kdor si zna do svojih čustev pridobiti kritično distanco, si ustvari predpogoj za to, da jih nasprotnik ne bo uporabil v njegovo škodo. Žrtev naj ne bi izkazovala svojih čustvenih reakcij pred napadalcem, saj jih bo ta izkoristil sebi v prid. Ravno obratno pa mora žrtev s to tehniko izkoristiti čustveni izbruh napadalca, saj takrat ta odkriva svoje šibke točke.

5.1.6 Šesta tehnika manipuliranja

Na vsako odločitev, ki jo sprejmemo, in na vsako dejanje vpliva na tak ali drugačen način tudi strah, ki je odločujoč dejavnik slehernega vzgojnega procesa, ne glede na kateri ravni človekovega sožitja poteka. Ločimo strah, da bi pridobljeno spet izgubili, strah pred negotovostjo, strah pred realnostjo. Metodo "zastraševanja" lahko uporabi žrtev proti svojemu napadalcu, predvsem, če je ta na isti ravni kot žrtev in želi konkurirati. Žrtev ne sme pokazati trenutne šibkosti, še nadalje se mora izobraževati in prostovoljno sodelovati pri nalogah v podjetju, ostati mora produktivna. S tem napadalcu dokaže, da jo napadalčeva dejanja ne begajo in napadalca postavi tako v negotovi položaj.

5.1.7 Sedma tehnika manipuliranja

Proces odločanja in njegov rezultat sta v veliki meri odvisna od naslednjih štirih komponent:

- splošnega pristopa, ki ga ima človek, ki odloča,
- njegovega vedenja o predmetu, o katerem odloča,
- oseb, ki na proces odločanja posredno ali neposredno vplivajo,
- osebne stanja, razpoloženja v času odločitve.

Kdor zna na odločitev nasprotnika v pravem trenutku na pravi način bistveno vplivati vsaj v eni izmed naštetih komponent, bo imel od tega koristi, seveda ob predpogoju, da pravilno oceni nasprotnika in pozna procese, ki peljejo k odločitvi.

5.1.8 Osma tehnika manipuliranja

Jezik je najpomembnejši inštrument manipulacije in zavestna uporaba jezika z določenim ciljem je predpogoj za uspešno vplivanje na ljudi. Zavestno uporabiti jezik pomeni v pravem trenutku povedati pravo stvar in v pravem trenutku znati poslušati. Uporaba jezika z določenim ciljem narekuje, da žrtev ne sme na vsak način povedati, kar misli in čuti, temveč to, kar bo njenim namenom najverjetneje pomagalo do uspeha. Kdor želi v pogovoru vplivati na nasprotnika in ga prepričati, si lahko obeta največji uspeh, če v središče manipulativne igre ne bo postavil sebe, ampak svojega nasprotnika.

Manipulirati, prepričati, prodati ali se uveljaviti, je sposobnost, ki je priučljiva, celo tako kot tuj jezik ali športna panoga. Kako dobro pa bomo to spretnost oziroma znanje osvojili, je odvisno od razumevanja in obvladovanja temeljnih pravil pozitivne manipulacije ter stalnega usposabljanja na različnih področjih (Kirschner, 1994, str. 13). To velja tudi za sposobnost vplivanja na ljudi. Kot sem že uvodoma nakazala, vedno je in bo obstajala maloštevilčna skupina ljudi, ki manipulira z enim ali z večino s čisto določenim namenom, in sicer da imajo zase kar največjo korist. Ta korist, ki jo iščemo pri preprečevanju mobbinga, je manipulirati z napadalcem na način, da ga premagamo v njegovih dejanjih in ga celo izobčimo iz skupine ali pa mu dokažemo negativnost njegovih dejanj. Napadalec včasih ne razmišlja natančno o svojih dejanjih, nima podrobnega plana, če pa ga ima, nima vedno dovolj ljudi za podporo. Njegova slabost je prav v pomanjkanju organiziranosti svojega početja, dejanja so velikokrat tudi čustveno obarvana, izkoristiti pa je potrebno tudi razdvojenost "opazovalcev", da jih pridobimo na svojo stran. Posameznik, ki je napaden mora ostati čim bolj miren, trden v svojih prepričanjih, vzeti si mora čas za premislek, kontrolirati čustva, saj jasen pogled na situacijo in premišljeni odgovori hitreje pripeljejo do rešitve. Na ta način žrtev zmaga z manj posledicami pri sebi. Cilj slehernega vplivanja na odločitev je v čim večji meri omejiti kritično sposobnost presoje človeka, ki odloča v procesu mobbinga, tprej napadalec, ter njegovo miselnost usmeriti k ugodnostim naše predlagane rešitve.

SKLEP

Pri pisanju diplomskega dela sem sproti ugotavljala pomembnost posameznika in njegovih dejanj znotraj podjetja. Njegovo vlogo sem demonstrirala pri reševanju kompleksnega problema mobbinga, nasilja na delovnem mestu. Skupaj s predlogi nekaterih avtorjev za prekinitev problema mobbinga ter preventivo pred ponovnim pojavom, sem rešitev našla predvsem na področju vzpostavljanja dobre komunikacije ter na področju kadrovanja, usposabljanja vodje, vzpostavljanje dobre delovne klime. Predpostavila sem tudi, da bi se s pozitivno manipulacijo posameznik lahko ubranil nasilja na delovnem mestu, kar se mi je pri preučevanju osmih tehnik manipuliranja po Kirschnerju tudi potrdilo. Moj prvotni namen ni bil preučevanje avtorjevega pogleda na manipulacijo, pač pa predstaviti, da za ureditev slabih razmer znotraj podjetja, ki večinoma izvirajo iz razlik med osebnostmi, navadami, zmožnostmi, pričakovani ljudi, ni najbolj bistveno ostro postavljanje pravil, sankcij, uvajanja zahtevnih pogodb, pač pa se je potrebno ustaviti pri človeku samem in ga povprašati, kako on dojema nastalo situacijo. Navsezadnje ljudje sami ustvarjamo situacije, ki nato posredno delujejo na nas pozitivno in negativno. Manipulativni prijemi so tako le dokaz, da lahko posameznik s preišljenostjo, zaupanjem samega vase in kontroliranjem svojih dejanj in čustev premaga še tako težko rešljive probleme, kot je mobbing v podjetju. Problem mobbinga lahko posameznik zaustavi postopoma. Tako kot je sprva stopal v razmerja in gradil sestavo razmerij, se sedaj vrača po isti poti, vstopa v nova razmerja in skuša vzpostavljati nova, boljša razmerja za gradnjo bolj zdrave združbe.

Posameznik mora obstajati kot individuum in se hkrati uspešno povezovati v razmerja, komunicirati z ostalimi, saj je komunikacija vir novega znanja, izkušenj, spoznavanja, skratka način nadgradnje lastne osebnosti. Zaradi medsebojne različnosti bo posameznik kaj kmalu prišel v konflikt z nekom, vendar vsak nesporazum je lahko ponovni vir novih spoznanj, če se ga lotimo reševati na način, da pridobimo na koncu neko novo pozitivno izkušnjo, ki pomeni novo znanje. V diplomskem delu opozorim, kam lahko pripeljejo dolgoročna nesoglasja. V ihti za premoč in dobrine, ki so v današnji družbi pogonsko kolo vsakdana, je človeški um postal tako sprevržen, da kot orodje za doseg cilja uporabi pretkana in nasilna dejanja. Ali je take ljudi potrebno izločiti iz skupnosti ali jih izobraziti o negativnosti njihovih dejanj, bo vedno dilema. Družba je še v procesu iskanja idealnih rešitev problema mobbinga, vsekakor pa sem želela prikazati, da rešitve so, skrivajo pa se v človeku samem.

LITERATURA

1. BRAJŠA Pavao: Managerska komunikologija. Ljubljana: GV, 1994. 319 str.
2. BREKIČ Jovo: Razvoj i promocija kadrova. Zagreb: Globus, 1990. 461 str.
3. BREZOVNIK Alenka: Ni vsak sposoben za šefa. Dnevnik, Ljubljana, 6.6.1994, str. 3.
4. COX T., GONZALES E.R.: Work related stress: The european picture. [URL:http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/index_3.htm], 23.1.2004.
5. CVETKO Aleksej: Mobbing-posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. Podjetje in delo, Ljubljana, 2003, 5, str. 895-906.
6. DAFT L. Richard: Organization Theory and Design. St.Paul: West Publishing Company, 1986. 599 str.
7. DUNN Susan: What's Going On With Mobbing, Bullying And Work Harassment Internationally. [URL: <http://www.bullyeq.com/mobbing%20links.htm>], 6.10.2003.
8. FISHER Roger, URY William: Put do sporazuma-Strategija i taktika pregovaranja. Beograd: Predrag&Nenad, 1990. 198 str.
9. FISHER Roger, URY William, PATTON Bruce: Kako doseči dogovor-Umetnost pogajanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 214 str.
10. IVANKO Štefan: Organizacija podjetij v tržnem gospodarstvu. Kranj: Moderna organizacija, 1990. 252 str.
11. KIRSCHNER Josef: Obramba pred manipuliranjem-Priročnik za uspešno življenje (strategije in tehnike). Ljubljana: DZS, 1994. 94 str.
12. KIRSCHNER Josef: Umetnost manipuliranja – Osem zakonov vplivanja na ljudi. Ljubljana: DZS, 1994. 156 str.
13. LEAVITT J. Harold: Psihologija za rukovodioce. Zagreb: Privreda, 1964. 306 str.
14. LIKERT Rensis: New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961. 279 str.
15. LIPIČNIK Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
16. LIPIČNIK Bogdan: Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996. 158 str.
17. LIPIČNIK Bogdan, MOŽINA Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
18. LIPOVEC Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
19. MOŽINA Stane: Organizacijska psihologija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1971. 365 str.
20. MOŽINA Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 287 str.
21. MOŽINA Stane: Poslovni razgovori, pogajanja, dogovarjanja, posvetovanja in sestanki v procesu trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1986. 34 str.
22. MOŽINA Stane, TAVČAR Mitja, KNEŽEVIČ Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba Obzorja, 1995. 511 str.
23. NEUMANN J.H.: Injustice, stress and bullying can be expensive. [URL:<http://bullybusters.org/home/twd/bb/res/neuman1.html>], 10.1.2004.

24. PRESKAR Stanka: Medsebojni odnosi v šoli kot pogoj za kakovostno delo. Zbornik prispevkov: "Kakovost dela v šoli kot rezultat uspešnega pedagoškega vodenja". Novo mesto, 4.12.1997. str. 37-42.
25. ROZMAN Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
26. ROZMAN Rudi, KOVAČ Jure, KOLETNIK Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
27. TKALEC Lea: Šikaniranje. Teorija in praksa, Ljubljana, 2001, 5. str. 908-926.
28. ZIDAR GALE Tatjana, GALE Boris: Dialog, gibalno sprememb – Medsebojno komuniciranje v podjetju. Ljubljana: GV Založba, 2002. 259 str.

VIRI

1. Agencija za varnost in zdravje, Center Vlade RS za informatiko.
[URL:<http://www.gov.si/mddsz/uvzd/stres/facts23.pdf>], 23.1.2004.
2. BREČKO Daniela: Raziskava ali se “mobbing” pojavlja tudi v Sloveniji.
[URL:<http://www.gvizoizobrazevanje.si/Odmevi/336-Sklepi.asp>], 7.10.2003.
3. Bullying at work: It's nature, risk factors and consequences.
[URL:http://osha.eu.int/ew2002/presentations/WSBullyingTopicEinarsen_DOCE.doce], 17.9.2001.
4. Bullying & Manipulation At Work.
[URL:<http://www.work911.com/articles/bullyinf.htm>], 15.1.2004.
5. GRUBAN Brane: HRM:”človeški viri” ali ljudje z novimi vrednotami.
[URL:<http://www.gvizobrazevanje.si/Odmevi/336-Sklepi.asp>], 3.10.2003.
6. LUCKMANN JAGODIČ Barbara: Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih.
[URL:<http://www.gvizobrazevanje.si/Odmevi/336-Sklepi.asp>], 3.10.2003.
7. Mobbing or bullying causes. International Journal of Manpower.
[URL:<http://www.worktrauma.org/foundation/research/mobcauses.htm>], 1999.
8. Norwegian Research-empirical and theoretical.
[URL:http://www.worktrauma.org/foundation/research/norwegian_research.htm], 23.1.2004.
9. RAMAGE Roderick: Mobbing at work place.
[URL:<http://www.law-office.demon.co.uk/art%20mobbing-1.htm>], 1.11.1996.
10. Ravnajne z ljudmi pri delu (HRM) 2003.
[URL:<http://www.gvizobrazevanje.si/Odmevi/336-Sklepi.asp>], 3. 10. 2003.
11. TAVZES Miloš et al: Veliki slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba, 2002. 1303 str.
12. The Mobbing Encyclopaedia.
[URL:<http://www.leymann.se/English/frame.html>], 23.1.2004.
13. The Top 10 Things to Understand about Mobbing.
[URL: <http://www.oregonafscme.com/frontpage/printa>], 15.1.2004.