

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MOBBING – PSIHIČNO NASILJE NA DELOVNEM MESTU**

Ljubljana, november 2007

MATEJA ZUPAN

## **IZJAVA**

Študentka Mateja Zupan izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.11.2007

Podpis

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. PREDSTAVITEV MOBBINGA</b> .....	<b>2</b>
2.1. NASILJE NA DELOVNEM MESTU .....	2
2.2. OPREDELITEV MOBBINGA .....	5
2.3. OBLIKE MOBBINGA .....	7
2.4. VRSTE MOBBINGA .....	10
2.5. RAZVOJNE STOPNJE MOBBINGA.....	12
2.5.1. Konflikt .....	12
2.5.2. Psihoteror .....	13
2.5.3. Disciplinski ukrepi .....	14
2.5.4. Prekinitev delovnega razmerja .....	14
<b>3. MOBBING V PODJETJIH</b> .....	<b>15</b>
3.1. VZROKI MOBBINGA .....	17
3.2. ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJ Z VISOKO VERJETNOSTJO MOBBINGA ...	20
3.3. ZNAČILNOSTI ODNOSA NAPADALEC - ŽRTEV .....	22
3.4. POSLEDICE MOBBINGA.....	25
3.4.1. Posledice mobbinga za žrtev .....	25
3.4.1.1. Ekonomske posledice .....	26
3.4.1.2. Psihične in zdravstvene posledice .....	27
3.4.1.3. Socialne posledice .....	28
3.4.2. Posledice mobbinga za sodelavce .....	29
3.4.3. Posledice mobbinga za organizacijo .....	30
3.4.4. Posledice mobbinga za celotno družbo .....	31
<b>4. VLOGA KADROVSKEGA ODDELKA PRI ODPRAVLJANJU MOBBINGA ....</b>	<b>31</b>
4.1. Zgodnji posegi managementa.....	32
4.2. Poklicna rehabilitacija .....	35
4.3. Preventivno delovanje .....	37
4.4. Zakonodaja na področju mobbinga .....	39
<b>5. SKLEP</b> .....	<b>42</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>44</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>45</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO SLIK

<b>Slika 1:</b> Oblike nasilja na delovnem mestu.....	4
<b>Slika 2:</b> Prisotnost različnih vrst mobbinga v Italiji (v %) .....	12
<b>Slika 3:</b> Razvojne stopnje mobbinga .....	12
<b>Slika 4:</b> Stopnje mobbinga po posameznih evropskih državah (v %) .....	16
<b>Slika 5:</b> Vzroki za mobbing v slovenskih podjetjih.....	19
<b>Slika 6:</b> Prisotnost mobbinga v EU27 glede na gospodarsko dejavnost (v %).....	21
<b>Slika 7:</b> Stopnje mobbinga po posameznih poklicih v EU27 (v %) .....	22
<b>Slika 8:</b> Pogostost pojavljanja mobbinga v posameznih poklicih v Sloveniji.....	22
<b>Slika 9:</b> Najpogostejše žrtve mobbinga v slovenskih organizacijah.....	23
<b>Slika 10:</b> Stopnje mobbinga v EU27 glede na starost (v %).....	24
<b>Slika 11:</b> Stopnje mobbinga v članicah EU27 glede na spol (v%) .....	24
<b>Slika 12:</b> Stopnje mobbinga v EU27 po spolu in starosti (v %) .....	25
<b>Slika 13:</b> Reakcije žrtve mobbinga .....	26
<b>Slika 14:</b> Problemi z zdravjem zaposlenih, kot posledica mobbinga v EU27* (v %).....	27
<b>Slika 15:</b> Znamenja mobbinga v slovenskih podjetjih (v %).....	33

## KAZALO TABEL

<b>Tabela 1:</b> Vrste mobbinga .....	10
<b>Tabela 2:</b> Stopnje tveganja za pojav postravmatskega stresa pri različnih travmatičnih življenjskih dogodkih.....	28
<b>Tabela 3:</b> Letni stroški organizacije zaradi mobbinga.....	31
<b>Tabela 4:</b> Dejavniki, ki vplivajo na uspešno reševanje mobbinga in njihov pomen pri tem v Veliki Britaniji.....	35

## 1. UVOD

Raziskave na področju delovnih razmer kažejo, da je danes vse bolj pereč problem v organizacijah nasilje, kateremu so zaposleni izpostavljeni pri svojem delu. Z globalizacijo se je močno povečala tekmovalnost med trgi in organizacijami, zato slednje poskušajo ne le preživeti v vedno bolj konkurenčnem okolju, temveč postati najboljše med najboljšimi. V prizadevanju po zmanjševanju svojih stroškov, izvajajo dodaten pritisk na zaposlene, zato se povečuje konkurenca tudi med njimi. Odnosi se zaostrejejo, stres narašča, nasilje na delovnem mestu, kot pomemben vir stresa, pa povečuje. Izkazalo se je, da je psihično nasilje, pogosto imenovano mobbing, in ne fizično, tisto, ki danes predstavlja največjo grožnjo zaposlenim. Diplomaska naloga se osredotoča prav na ta del, ki zadnja leta po svetu postaja zelo pomemben element razprav in raziskav na področju dela in zaposlenih, saj povzroča veliko škodo, ker bistveno poslabša pogoje dela in učinkovitost zaposlenih, preko tega pa uspešnost celotnega podjetja.

Pri mobbingu gre za različne napade na posameznika, ki vključujejo žaljivke, grožnje, ustrahovanje, poniževanje ali kakršnokoli drugo sovražno dejanje, ki se izvaja sistematično in daljše časovno obdobje. Izvajalec psihičnega nasilja se le-tega poslužuje zaradi različnih vzrokov – lahko gre za uveljavljanje ali zlorabo svoje moči, lahko čuti, da ga posameznik ogroža in ga ovira pri napredovanju, morebiti pa gre za zniževanje stroškov organizacije in se s psihičnim nasiljem nad zaposlenim skuša doseči njegovo odpoved. Mobbing na žrtvi ne pusti le psihičnih temveč tudi fizične posledice, kar se kaže v različnih psihosomatskih motnjah, ki ogrožajo splošno zdravje in življenje posameznika. Manjšata se produktivnost in uspešnost zaposlenega, daljšajo bolniške odsotnosti, končni rezultat pa je največkrat prekinitev delovnega razmerja. Težave se s tem le še dodatno poglobijo, saj se slabša tudi njegovo socialno in ekonomsko stanje.

Mobbing pomeni resno grožnjo ne le za zaposlene, ki predstavljajo potencialne žrtve, temveč tudi za podjetja kot celote. Ravno tu se pokaže, kako pomemben del organizacije so zaposleni, saj psihično nasilje slabša odnose med njimi, delovno klimo, motiviranost, zadovoljstvo, njihovo delovno storilnost in uspešnost. To pa preko povečane odsotnosti in fluktuacije zaposlenih ter manjše produktivnosti in uspešnosti celotne organizacije, za slednjo nedvomno pomeni velike stroške. Zato je izredno pomembno, da nadrejeni znajo učinkovito pristopiti k problemu mobbinga in z njegovim preprečevanjem posredno dosegati boljše poslovne rezultate.

Namen diplomskega dela je opozoriti na resnost problema mobbinga, približati to področje organizacijam ter posameznikom, ki se problema ne zavedajo ali zanj ne poznajo ustreznih rešitev, ter jih seznaniti s posledicami psihičnega nasilja na delovnem mestu, ki jih ne občuti le žrtev, temveč tudi sodelavci, organizacija kot celota, nenazadnje tudi družbena skupnost.

Cilj diplomske naloge je na osnovi pridobljenih teoretičnih znanj in obstoječih raziskav proučiti in predstaviti področje mobbinga ter njegovo prisotnost v podjetjih. Natančneje, kako

se mobbing razvije in kakšni so vzroki, zaradi katerih se pojavi. Naslednja cilja sta proučiti posledice, torej vplive, ki jih ima psihično nasilje na delovnem mestu na podjetje, ter predlagati možne rešitve pri odpravljanju oziroma njegovemu zmanjševanju.

Predvidevam, da mobbing vpliva na uspešnost podjetja, zato je potrebno njegovo pojavljanje spremljati oziroma ga preprečevati in zmanjševati, saj se podjetja lahko le na ta način izognejo visokim stroškom, ki jih psihično nasilje na delovnem mestu povzroča.

V diplomskem delu sem uporabila metodo diskripcije. Nalogo sem oblikovala na podlagi teoretičnih preučevanj in spoznanj domačih ter tujih avtorjev, pri tem sem se pogosto naslanjala tudi na članke različnih publikacij. V poglavjih sem svoje navedbe podkrepila z izsledki raziskav, ki so bile narejene na področju psihičnega nasilja na delovnem mestu v različnih državah.

V prvem delu diplomske naloge so predstavljene osnovne značilnosti mobbinga. Najprej se osredotočam na celotno področje nasilja na delovnem mestu, katerega del predstavlja tudi psihično nasilje nad zaposlenimi pri delu. Nato navajam, kako mobbing pojmujejo različni avtorji in institucije, v nadaljevanju pa tudi različne oblike, vrste in razvojne stopnje mobbinga. V drugem delu proučujem, zakaj se psihično nasilje na delovnem mestu v organizacijah sploh pojavlja, in posledice ter učinke, ki jih ima mobbing za žrtev, sodelavce, organizacijo in celotno družbo. Tretji del obravnava vlogo kadrovskega oddelka pri odpravljanju mobbinga in v okviru tega predlagam možne rešitve, ukrepe ter dolžnosti, ki jih imajo nadrejeni pri njegovem zmanjševanju in preprečevanju. Zaključim pa s pravnim vidikom mobbinga in vlogo države pri urejanju te problematike.

## **2. PREDSTAVITEV MOBBINGA**

Da lahko natančneje razumemo pojav mobbinga, je smiselno najprej spoznati širše področje, tj. nasilje na delovnem mestu. Mobbing ali psihično nasilje namreč predstavlja le del nasilja pri delu in je torej ena izmed možnih oblik le-tega. V okviru poglavja predstavljam nasilje na delovnem mestu, različne opredelitve mobbinga, njegove oblike, vrste in razvojne stopnje.

### **2.1. NASILJE NA DELOVNEM MESTU**

Raziskave, ki so bile narejene v zadnjih letih na področju delovnih razmer, kot je na primer Četrta evropska raziskava o delovnih razmerah (Parent-Thirion et al., 2007) vedno znova opozarjajo na pomen zdravega delovnega okolja, ki zaposlenim ne nudi le osnovnih pogojev za izpolnjevanje njihovih delovnih nalog, temveč tudi okoliščine, kjer lahko posamezniki razvijajo svoje sposobnosti, znanje, ustvarjalnost in kariero. Da bi lahko dosegli ta ideal, je bistvenega pomena, da se čim bolj zmanjša stres na delovnem mestu, ki je danes že stalnica v večini poklicev.

Pomemben dejavnik stresa je nasilje na delovnem mestu, po drugi strani pa lahko tudi stresno delovno okolje povzroča takšno nasilje (Nasilje na delovnem mestu, 2002). Le-to obstaja v najrazličnejših oblikah, samo razumevanje pojma in njegovih oblik pa je odvisno tudi od posamezne kulture in države. Zato obstaja mnogo razlag in opredelitev nasilja na delovnem mestu. Ena izmed prvih, ki je hkrati postala temelj za vse nadaljnje sodobne opredelitve pravi, da je »nasilje na delovnem mestu vsako vedenje, ki vključuje zlorabo, grožnje ali napade na posameznika/e na delovnem mestu, ki neposredno ali posredno ogrožajo njegovo/njihovo varnost, dobro počutje ali zdravje.« (Di Martino et al., 2005, str. 3).

Opredelitev torej ločuje med tremi pomembnimi pojmi: zloraba, grožnje in napadi, ki jih lahko opredelimo takole (Di Martino et al., 2005, str. 3):

- *Grožnje* vključujejo vse izražene namere o povzročitvi škode osebi ali njeni lastnini ali grožnje neizbežne smrti.
- *Napad* je kakršenkoli poskus povzročitve fizične škode ali dejanski fizični napad na osebo.
- *Zloraba* je ogrožajoče vedenje, ki vključuje neupravičeno izkoriščanje fizične ali psihične moči. Pri tem gre lahko za različne oblike nadlegovanja, od spolnega ali rasnega, do mobbinga.

Nasilje na delovnem mestu se lahko kaže v različnih oblikah, in sicer kot *fizični* ali *verbalni napad*, *mobbing*, *spolno nadlegovanje* ali *diskriminacija* na podlagi spola, rase, vere itd. (Di Martino et al., 2005, str. 4). Podobno tudi Kanadski center za poklicno zdravje in varnost med takšno nasilje šteje *ogrožajoča vedenja* (žuganje s pestmi, prepiranje, uničevanje lastnine, metanje stvari v ljudi ipd.), *ustne* ali *pisne grožnje* (izražene namere o povzročitvi škode), *nadlegovanje* (nezaželeno vedenje, kot so uporaba besed, gest, zastraševanja, zatiranja, opravljanja, ki nekoga ponižuje, sramoti, vznemirja, spravi v zadrego; sem spada tudi spolno nadlegovanje), *besedno zlorabo* (preklinjanje, žalitve, podcenjujoči izrazi, verbalno spolno nadlegovanje) in *telesne napade* (Lobnikar, 2004, str. 54-57).

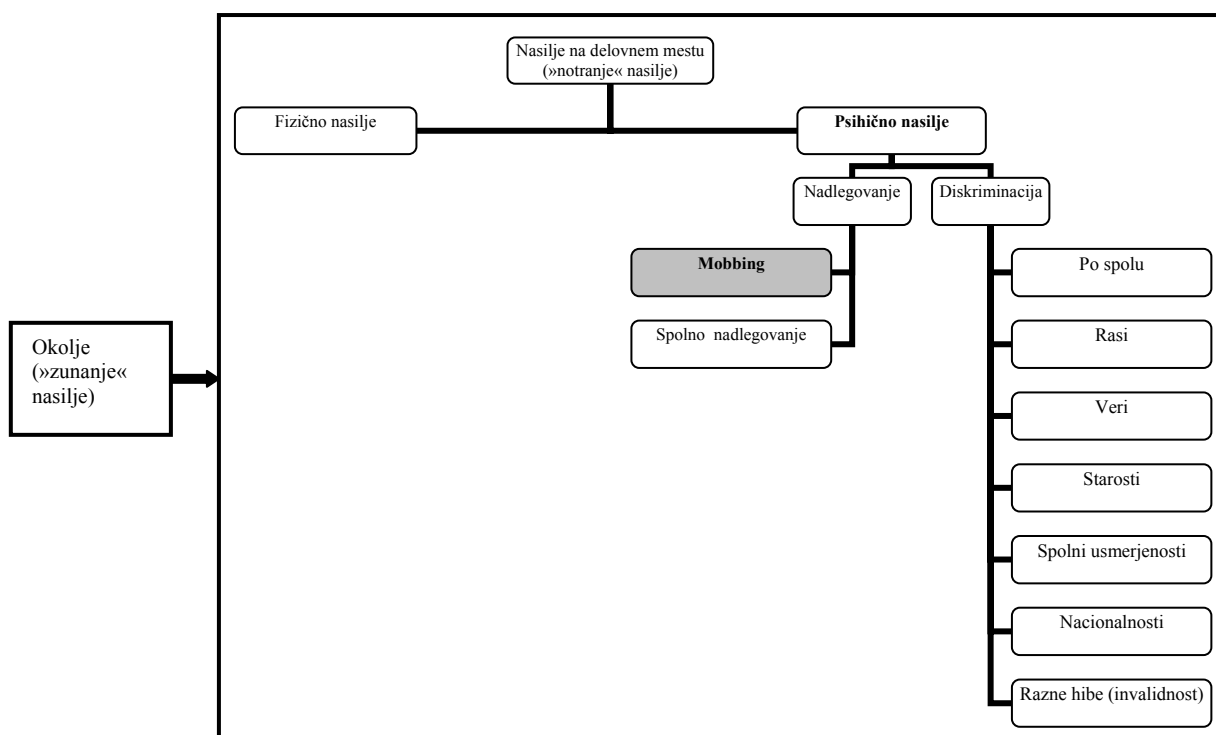
V literaturi lahko zasledimo tudi pojma »**zunanje**« in »**notranje**« **nasilje na delovnem mestu**. Prvi zajema žalitve, grožnje, fizično ali psihično nasilje s strani ljudi izven organizacije, vključno s kupci ali strankami, nad zaposlenim na delovnem mestu, kar ogroža njegovo varnost, zdravje ali dobro počutje. Prihaja torej iz zunanjega okolja. Nasilje pa lahko izvajajo tudi sodelavci, nadrejeni in drugi, s katerimi ima posameznik stik pri svojem delu in ki so del same organizacije. V tem primeru gre za oblike nasilja, ki ga imenujemo »notranje« nasilje na delovnem mestu (Nasilje na delovnem mestu, 2002).

Kot je razvidno, se nasilna dejanja lahko pojavljajo v fizični ali psihični obliki. **Fizično nasilje** pomeni vsakršno uporabo fizične sile proti drugi osebi ali skupini ljudi, ki povzroči fizično ali psihično škodo. **Psihično nasilje** pa je namerna uporaba moči proti drugi osebi ali skupini ljudi, ki povzroči škodo v psihičnem, mentalnem, duhovnem, moralnem ali socialnem razvoju (Di Martino et al., 2005, str. 4). Nasilje na delovnem mestu lahko torej pojmujeemo na več načinov. Govorimo lahko o fizičnem in psihičnem nasilju, ne glede na to ali prihaja s

strani zaposlenih v sami organizaciji ali pa ga izvajajo zunanji sodelavci. Medtem ko je fizično nasilje lažje prepoznati in je že vrsto let obsojano ter kaznovano, je psihično nasilje lahko bistveno bolj prikrito, njegove posledice pa še hujše od fizičnih poškodb. Zato se kljub dejstvu, da sta obe obliki nasilja močno prepleteni in se lahko pojavljata hkrati v isti situaciji, danes pogosto ločuje med njima ter se v ospredje vedno bolj postavlja problem psihičnega nasilja na delovnem mestu. Poleg tega ima fizično nasilje ne le fizične posledice, ampak temu najverjetneje sledijo tudi psihične.

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer ločuje dve osnovni obliki psihičnega nasilja na delovnem mestu, kar prikazujem na Sliki 1. Lahko se pojavlja v obliki **nadlegovanja** ali pa **diskriminacije**. V prvem primeru govorimo o **mobbingu** in **spolnem nadlegovanju**, diskriminacijo pa se lahko izvaja na podlagi spola, rase, vere, starosti, spolne usmerjenosti, nacionalnosti, delovne nezmožnosti ipd. (Parent-Thirion et al., 2007, str. 36).

Slika 1: Oblike nasilja na delovnem mestu



Vir: Parent-Thirion et al., 2007, str. 36.

Pri tem navedene pojme opredeljuje takole:

- *Spolno nadlegovanje* pomeni kakršnokoli obliko verbalnega, neverbalnega ali fizičnega ravnanja spolne narave, ki prizadene dostojanstvo posameznika, ga ponižuje, sramoti, vznemirja in povzroča zastraševalno, poniževalno ali sovražno delovno okolje (Lehto, 2004, str. 3).
- *Diskriminacija* je drugačna obravnava posameznika ali skupine ljudi na podlagi njegovih/njihovih lastnosti, kot so spol, rasa, vera, starost, samski ali zakonski stan, razne hibe, spolna ali politična usmerjenost ali socio-ekonomsko stanje (European industrial relations dictionary, 2007).



Ker raziskave na področju delovnih razmer kažejo, da je danes najbolj pereč problem ravno psihično nasilje, kateremu so zaposleni izpostavljeni pri svojem delu, le-to zadnja leta po svetu postaja zelo pomemben element razprav in raziskav na področju dela in zaposlenih. Zanj v literaturi naletimo na več izrazov, med katerimi se je najbolj uveljavil »*mobbing*«, njegovo opredelitev pa bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

## 2.2. OPREDELITEV MOBBINGA

Beseda *mobbing* izhaja iz angleškega glagola »to mob«, ki v slovenskem prevodu pomeni navaliti na nekoga ali kaj, napasti nekoga (Grad et al., 1990, str. 585). Prvotno beseda *mobbing* ni imela enakega pomena kot danes in jo je prvi uporabil etolog<sup>1</sup> Lorenz pri opisovanju obnašanja živali v krdelih. Tako je z besedo »*mobbing*« označil napad skupine manjših živali na večjega vsiljivca. Kasneje je švedski zdravnik v izsledkih svojih raziskav o vedenju otrok z izrazom »*mobbing*« označil napad manjše skupine otrok na posameznega otroka (Leymann, 1996). Podobna obnašanja ljudi je pri proučevanju zaposlenih na delovnih mestih opazil tudi švedski delovni psiholog in raziskovalec Leymann, ki je leta 1984 prvi opredelil *mobbing* v povezavi z zaposlenimi in nasiljem na delovnem mestu. Po njegovih besedah pomeni *mobbing* »konfliktov polno komunikacijo 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 izrinti napadeno osebo iz sistema, pri tem pa le-ta to občuti kot diskriminajoče« (Brečko, 2003, str. 62).

Leymannova opredelitev je le ena izmed mnogih, saj enotne definicije *mobbinga* ni. Omenja konfliktno komunikacijo oziroma napad na določeno osebo, vendar vsak konflikt še ne pomeni pojava *mobbinga*. Ljudje smo namreč zelo različni med seboj, imamo različna mnenja, poglede in cilje, zato ni nič nenavadnega, da pri vsakodnevnih stikih z drugimi ljudmi prihajamo v konfliktno situacije, kaj šele z ljudmi, s katerimi se srečujemo pri svojem delu in s katerimi preživimo večji del svojega časa. Konflikt je le prva faza oziroma osnova iz katerega se kasneje lahko razvije *mobbing*, če se ga ignorira in se ga ne skuša rešiti. Razlika med konfliktom in *mobbingom* je predvsem v pogostosti in trajanju konfliktov oziroma napadov na določeno osebo. Problem *mobbinga* nastane šele tedaj, ko so napadi sistematični in pogosti - po mnenju Leymanna, naj bi se dogajali vsaj enkrat tedensko in trajali daljše časovno obdobje - najmanj šest mesecev. Kot takšni na posameznikih pustijo resne posledice, tako psihične, fizične, kot socialne (Leymann, 1996). Gre za agresivno dejanje napadalca, katerega namen in posledica je povzročiti škodo drugemu – žrtvi napada. Pri tem lahko tako vlogo žrtve kot vlogo napadalca igra podrejeni, nadrejeni ali pa sodelavec.

Steimanova *mobbing* razume kot vse situacije, v katerih skuša ena ali več oseb v določenem časovnem obdobju z nenehnim, zavednim, pretehtanim in načrtovanim negativnim

---

<sup>1</sup> Etolog je znanstvenik, ki deluje na področju etologije, tj. znanstvene vede znotraj zoologije, ki proučuje vedenje živali, učenje, živalsko komunikacijo, spolno vedenje ipd. (Encyclopedia Britannica, 2007).

obnašanjem vplivati na žrtvino dostojanstvo in/ali zdravje in/ali varnost in/ali poklicno kariero in/ali srečo, pri tem pa se je žrtev iz različnih razlogov nesposobna braniti in/ali spremeniti tok dogajanj (Cvetko, 2003, str. 897).

Kostelić-Martić (2007, str. 27) kot najpopolnejšo definicijo mobbinga navaja francoski zakon o mobbingu oziroma zakon družbene modernizacije, št. 2002-73 z dne 17.1.2002, ki pravi, da je mobbing psihično maltretiranje, ki se ponavlja v obliki dejanj, katerih cilj ali posledica je poslabšanje posameznikovih delovnih razmer, ki lahko povzročijo napad na človeške pravice in človeško dostojanstvo, škodijo telesnemu ali duševnemu zdravju ali kompromitirajo<sup>2</sup> poklicno prihodnost žrtve. Medtem pa Cvetko (2003, str. 895) označuje mobbing kot posebno obliko šikane, do katere lahko pride s psihičnim in tudi s fizičnim posegom.

Inšpektorat Republike Slovenije za delo opredeljuje mobbing kot skupek ravnanj delodajalca, predstavnikov delodajalca ali sodelavcev, ki določenega delavca postavljajo v primerjavi s sodelavci v slabši položaj, prizadenejo njegovo dostojanstvo in osebnost (običajno tudi zasebnost). Mobbing torej povezuje predvsem z nezmožnostjo delodajalca, da zagotavlja takšno delovno okolje, v katerem delavec ali delavci niso izpostavljeni neželjenemu ravnanju, ki ustvarja zastrašujoče, sovražne ali ponižujoče delovne odnose in okolje (Trpinčenje na delovnem mestu, 2007).

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer pojem mobbing (nadlegovanje/bullying/psihično nasilje na delovnem mestu) opredeljuje kot uporabo moči posameznika proti drugi osebi ali skupini ljudi, ki povzroči škodo v psihičnem, mentalnem, duhovnem, moralnem ali socialnem razvoju (Lehto, 2004, str. 3).

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu mobbing prevaja v slovenščino kot ustrahovanje na delovnem mestu, ki pomeni ponavljajoče se neprimerno ravnanje z zaposlenimi, ki ogroža njihovo zdravje in varnost pri delu ter se pogosto izvaja v zvezi z zlorabo moči, pri čemer se žrtve težko branijo. Pri tem pomeni (Ustrahovanje na delovnem mestu, 2002):

- »Neprimerno ravnanje« vsakršno ravnanje, ki ga ljudje, ki se razumno odzovejo, ob upoštevanju vseh okoliščin razumejo kot zatiranje, poniževanje ali ogrožanje.
- »Ravnanje« obsega dejanja posameznika ali skupine ljudi (lahko gre tudi za sistem dela), če se uporablja kot sredstvo za doseganje učinkov zatiranja, poniževanja, uničevanja ali ogrožanja.
- »Nevarnost za zdravje in varnost pri delu« pa pomeni ogrožanje psihičnega ali fizičnega zdravja zaposlenega.

---

<sup>2</sup> Kompromitirati pomeni zmanjšati, odvzeti ugled, veljavo komu z razkritjem resničnih ali namišljenih dejstev (SSKJ, 1975, str. 392).

Kot je razvidno iz zgoraj opisanega, do danes enotne opredelitve mobbinga še ni, vendar gre pri tem za sistematično in dlje časa trajajoče izvajanje psihičnega nasilja nad posameznikom ali skupino zaposlenih, z namenom namerno škodovati žrtvi, preko povzročitve čustvenih poškodb, ki slabšajo njegovo/njihovo duševno in fizično zdravje. Pri tem je osnovni namen mobbinga znebiti se zaposlenega, ki za napadalca predstavlja nezaželeno osebo v organizaciji.

Za pojav psihičnega nasilja na delovnem mestu v literaturi naletimo na več izrazov, med katerimi se je najbolj uveljavil prav »mobbing«, ki ga uporabljajo predvsem nemški, švicarski in italijanski raziskovalci. V angleški literaturi najpogosteje zasledimo besedo »bullying«, medtem ko Američani uporabljajo izraz »work/employee abuse« (Kostelić-Martić, 2007, str. 26).

Potrebno je opozoriti, da so v preteklosti nekateri avtorji ločevali med besedama mobbing in bullying. S prvo so označevali napad skupine ljudi na posameznika, medtem ko je bil pri bullyingu napadalec le eden. Vendar danes velika večina raziskovalcev ta dva pojma enači, saj so sam proces razvoja, motivi in posledice obeh pojavov enaki, ne glede na število napadalcev in žrtev nasilja (Di Martino et al., 2005, str. 6).

Poleg omenjenih, se pojavljajo tudi izrazi, kot so ustrahovanje, nadlegovanje, psihični teror, sovražno vedenje na delovnem mestu, teroriziranje, viktimiziranje, psihična zloraba, šikaniranje itd. Slednjega uporabljajo nekateri avtorji kot slovenski prevod besede mobbing, vendar pa je tudi ta le tujka, ki je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opredeljena kot »namerno povzročanje neprijetnosti in nevšečnosti« (SSKJ, 1985, str. 1066).

V diplomski nalogi bom uporabljala izraza mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu, ki sta se do danes v svetu najbolj uveljavila. Čeprav je psihično nasilje na delovnem mestu širši pojem in zajema poleg mobbinga tudi spolno nadlegovanje, ga mnogi enačijo z izrazom mobbing. Nekateri avtorji med dejanja mobbinga štejejo tudi spolno nadlegovanje in določene oblike fizičnega nasilja. Uporabljala bom tudi besedi »napadalec« in »žrtev«. Prvi je tista oseba, ki »mobbira«, torej vrši psihično nasilje nad posameznikom ali skupino zaposlenih. Žrtev pa je oseba, ki je »mobbirana« oziroma tisti, nad katerim se izvaja mobbing.

### **2.3. OBLIKE MOBBINGA**

Leymann je na podlagi svojih raziskav opredelil 45 različnih dejanj mobbinga, ki jih je razvrstil v 5 skupin glede na to, kakšne so njihove posledice oziroma namen (Kostelić-Martić, 2007, str. 27):

- napadi na možnost izražanja in komuniciranja zaposlenega,
- napadi na možnost vzdrževanja socialnih stikov zaposlenega,
- napadi na osebni ugled zaposlenega,
- napadi na kakovost dela zaposlenega,
- napadi na zdravje zaposlenega.

Med **napade na možnost izražanja in komuniciranja** uvrščamo tiste napade oziroma sovražna dejanja, ki posamezniku omejujejo ali celo onemogočajo normalno komunikacijo z drugimi ljudmi na delovnem mestu in ogrožajo njegovo svobodo izražanja. Primeri takšnih napadov so naslednji (Leymann, 1996):

- napadalec se izogiba neposrednim kontaktom s posameznikom,
- napadalec posamezniku jemlje besedo, ga stalno prekinja in mu s tem onemogoča izraziti svoje mnenje ali posredovati dodatno pojasnilo,
- napadalec posameznika sploh ne pusti do besede, ga ignorira, ko ta dvigne roko ali kako drugače pokaže, da želi spregovoriti,
- verbalne ali pisne grožnje,
- zmerjanje in kričanje na zaposlenega.

Z **napadi na možnost vzdrževanja socialnih stikov** se lahko na različne načine zmanjša možnost vzdrževanja stikov in odnosov z drugimi zaposlenimi. Človek pa je socialno bitje, zato so tudi kontakti z ljudmi, ki delajo v istem delovnem okolju ter občutek pripadnosti neki socialni skupini, ena od njegovih osnovnih potreb. Tako razumemo, zakaj imajo lahko dejanja, ki preprečujejo takšne stike, resne posledice, ki se na dolgi rok kažejo tudi v poslabšanem duševnem zdravju posameznika. Napadi lahko vključujejo naslednje (Leymann, 1996):

- napadalec se ne želi pogovarjati z zaposlenim in tudi drugim sodelavcem prepove komunicirati z njim,
- premestitev delovnega mesta na prostor, kjer zaposleni nima stikov z ostalimi sodelavci,
- izključitev posameznika iz sestankov in družabnih dogodkov podjetja,
- sodelavci se vedejo, kot da zaposleni ne obstaja in ga ignorirajo.

Namen **napadov na osebni ugled** je zmanjšati ali celo uničiti osebni oziroma socialni ugled žrtve, jo diskreditirati. Takšna dejanja lahko resno škodujejo posameznikovi samopodobi, njegovemu splošnemu psihičnemu in fizičnemu počutju ter pusti posledice tudi na področju njegovega socialnega in zasebnega življenja. Med takšne agresivne napade lahko uvrstimo (Leymann, 1996):

- širjenje govoric in laži o posamezniku,
- podtikanje dejanj, za katera zaposleni ni odgovoren,
- dodeljevanje poniževalnih nalog,
- poniževanje posameznika s tem, da se ga zmerja, da je nesposoben,
- žrtev se žali in sramoti,
- zasmehovanje glede govornih, telesnih ali značajskih lastnosti,
- napadi na raso, versko ali politično prepričanje posameznika.

**Napadi na kakovost dela** so dejanja, s katerimi se zmanjšuje kvaliteto dela zaposlenega. To pomeni, da je ovirano ali celo onemogočeno kakovostno opravljanje njegovega dela. Posledica tega so napake pri delu, neopravljene ali nepopolno opravljene delovne naloge, zamude rokov ipd. S tem se poslabšajo posameznikova delovna storilnost, uspešnost in

učinkovitost pri delu. To pa je navsezadnje tudi cilj napadalca, ki na ta način dobi dober razlog oziroma izgovor, da se zaposlenega znebi. Napadi na kakovost dela lahko nastopijo v naslednjih oblikah (Leymann, 1996):

- posamezniku se ne dodeljuje delovnih nalog ali pa so le-te nepomembne in pod nivojem njegove klasifikacije,
- dodeljevanje prezahtevnih nalog, ki jih zaposleni ne more izvršiti, saj nima ustreznega znanja in usposobljenosti,
- oviranje pri izvrševanju nalog s tem, da se ne posreduje sredstev ali informacij, ki so bistvene za njeno izvršitev,
- drugim zaposlenim je dodeljeno bistveno več nalog,
- posamezniku se dodeli nerazumno velika količina dela, z namenom, da ga le-ta ne bo uspel opraviti v dogovorjenem roku,
- nizke ocene in kazni za opravljeno delo,
- nenehno kritiziranje dela zaposlenega,
- stalno spreminjanje delovnih nalog,
- prevelik nadzor nad opravljanjem delovnih nalog.

Nekateri napadalci se poslužujejo tudi takšnih nasilnih dejanj, ki neposredno ogrožajo ali uničujejo fizično zdravje ljudi, kar je tudi njihov osnovni namen. Med **napade na zdravje** uvrščamo naslednja dejanja (Leymann, 1996):

- zaposlenemu se dodeli naloge, ki ogrožajo njegovo zdravje,
- grožnje s fizičnim nasiljem,
- fizični napadi na posameznika,
- spolno nadlegovanje,
- zaposlenemu se ne prizna letnega dopusta in prostih dni,
- nadlegovanje po telefonu.

Vedno bolj pogosto se govori tudi o pojavu, imenovanem **e-mobbing**. Gre za novo obliko psihičnega nasilja na delovnem mestu, ki se pojavlja v novejšem času ob velikem razvoju in razmahu računalniške ter informacijske tehnologije. Gre predvsem za dejanja nasilja, ki so povezana z računalniškimi programi in sistemi podjetja, kot so (Gogič, 2004, str. 24):

- vdiranje v sisteme,
- vdiranje v računalnike in elektronske dokumente zaposlenih,
- branje elektronske pošte zaposlenih,
- omejevanje spletnih vsebin in elektronske pošte,
- kopiranje datotek,
- nadzorovanje zaposlenih v smislu, katere spletne strani prebirajo,
- spremembe kod.

## 2.4. VRSTE MOBBINGA

Glede na to, kdo je napadalec in kdo žrtev, ločimo dve vrsti mobbinga. V Tabeli 1 je prikazana razdelitev na horizontalni ali vodoravni in vertikalni ali navpični mobbing. Znotraj slednjega se pojavljata še strateški mobbing in »staffing« (Kostelić-Martić, 2007, str. 27-28).

Tabela 1: Vrste mobbinga

VRSTE MOBBINGA		
VODORAVNI	NAVPIČNI	
Zaposleni na isti hierarhični ravni.	Zaposleni na različnih hierarhičnih ravneh.	
	<b>STRATEŠKI MOBBING</b>	<b>»STAFFING«</b>
	Nadrejeni <del>mobbing</del> ► Podrejeni	Podrejeni <del>mobbing</del> ► Nadrejeni

Vir: Kostelić-Martić, 2007, str. 27-28.

**Vodoravni (horizontalni) mobbing** se izvaja med zaposlenimi na *isti hierarhični ravni*. Tu gre lahko za primere, ko se zaposleni z raznimi dejanji mobbinga skuša znebiti drugega zaposlenega, torej sodelavca, ki mu je glede na položaj v podjetju enakopraven. Napadalec se namreč počuti ogroženega s strani posameznika, ki je verjetno bolj uspešen kot on. Meni, da ga le-ta poklicno ovira oziroma ogroža njegovo napredovanje in razvoj kariere v organizaciji. Zato je neprivoščljiv in ljubosumen na kakršnakoli dejanja in uspehe sodelavca, nad katerim nato izvaja psihično nasilje (Kostelić-Martić, 2007, str. 27-28).

V drugih primerih vodoravnega mobbinga pa skupina zaposlenih v podjetju izvaja nasilje nad enim izmed članom te skupine, ki ga izberejo kot »žrtveno jagnje«. Razlogi za mobbing so podobni kot v zgornjem primeru, torej z nasilnimi dejanji želijo uničiti žrtev, saj se počutijo ogrožene, navdaja jih zavist in nevoščljivost. S tem, ko ponižujejo, žalijo ali kako drugače psihično nadlegujejo posameznika, pravzaprav povečujejo sami sebe in izživijo lastne frustracije ter si skušajo dokazati, da so močnejši in sposobnejši od njega.

Poznamo tri vrste mobbinga med sodelavci, in sicer posameznik proti posamezniku, skupina proti skupini in skupina proti posamezniku. Raziskava (Tkalec, 2006, str. 9) je pokazala, da so najpogostejši primeri, ko se žrtev mobbinga spopada z večjim številom napadalcev, saj je 34% izprašanih napadla ena oseba, 40% dve do štiri osebe, v 27% pa so bili napadalci več kot štirje.

O **navpičnem (vertikalnem) mobbingu** govorimo, kadar se psihično nasilje dogaja med nadrejenim/i in podrejenim ali skupino podrejenih. Torej gre za nasilna dejanja, ki se vršijo med zaposlenimi na *različnih hierarhičnih ravneh* (Kostelić-Martić, 2007, str. 27-28). Pri tem ima vlogo napadalca in vlogo žrtve enkrat en, drugič pa drugi. To pomeni, da mobbing lahko

izvaja nadrejeni, žrtev pa je v tem primeru podrejeni ali skupina podrejenih. Takrat govorimo o strateškem mobbingu. Možna pa je tudi obratna situacija, in sicer, da je skupina podrejenih tista, ki vrši psihično nasilje nad nadrejenim, ki je v tem primeru žrtev mobbinga. Takšno vrsto nasilja na delovnem mestu imenujemo »staffing«.

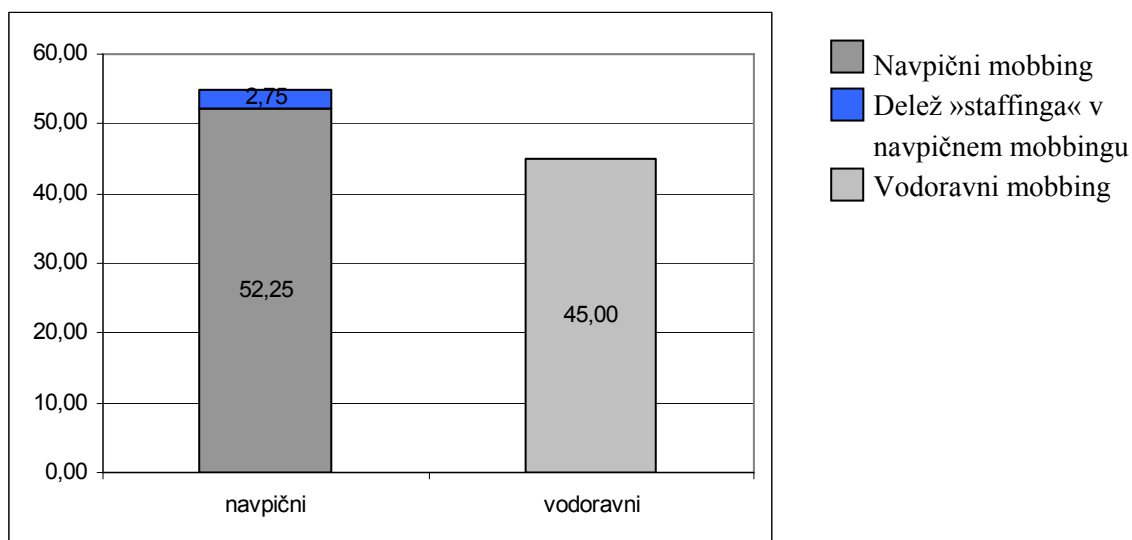
Pri **strateškem mobbingu** gre za to, da nadrejeni skuša odstaviti nekoga na nižjem delovnem mestu. Slednji lahko zanje predstavlja presežek, kot posledica reorganizacije podjetja, prevzema ali združitve podjetij, lahko se zgodi, da se enostavno ne more prilagoditi na spremembe, ki so bile izvedene v podjetju in se ne more vključiti v novo okolje. Kot tak je zaposleni seveda nezaželen, zato se s sistematičnim izvajanjem psihičnega nasilja nad njim želi doseči njegovo odpoved. Pri tem se nadrejeni načrtno poslužuje nasilnih dejanj, podrejenega žali in ponižuje, in se ga na ta način skuša znebiti (Kostelić-Martić, 2007, str. 27-28).

Za razliko od strateškega mobbinga, kjer je napadalec nadrejeni in žrtev mobbinga podrejeni, poznamo tudi obratno situacijo, pri čemer gre prav tako za navpični mobbing. V takšnem primeru so akterji nasilnih dejanj podrejeni, žrtev pa je nadrejeni. Nekateri to vrsto mobbinga imenujejo »staffing« (Bakovnik, 2006, str. 4). Zanj slovenskega prevoda še ni, lahko pa bi ga imenovali na primer **skupinski mobbing**, **obratni mobbing** ali **mobbing navzgor**. Takšni primeri so sicer redki, saj predstavljajo le majhen delež vertikalnega mobbinga, vendar se pojavljajo, predvsem v tistih primerih, ko se zaposleni želijo znebiti svojega nadrejenega.

Na podlagi raziskav so strokovnjaki prišli do nekaterih ugotovitev glede tega, kdo je najpogosteje pobudnik mobbinga. To so največkrat sodelavci (44%), nekoliko manj pogosto so to nadrejeni (37%), sledijo sodelavci in podrejeni skupaj (10%), najmanjši delež (9%) pa pripada podrejenim. Vendar pa praktiki, ki delujejo na področju mobbinga, ocenjujejo in opozarjajo, da nadrejeni, kot pobudniki mobbinga, zavzemajo bistveno večji delež, kar 70%. Nadrejeni se namreč pogosto poslužujejo mobbinga kot sredstva, da se znebijo zaposlenega, ki je v njihovih očeh nezaželen in predstavlja presežno delovno silo. S psihičnim nasiljem na delovnem mestu se skuša doseči njegovo odpoved in s tem zmanjšati stroške podjetja (Tkalec, 2006, str. 9).

V Italiji izvedena raziskava je dala podobne rezultate, ki jih prikazujem na Sliki 2 (na str. 12). Pokazala je, da 55% mobbinga predstavlja navpični mobbing. Od tega le 5% primerov predstavlja »staffing« (podrejeni vršijo mobbing nad nadrejenim). Vodoravni mobbing pa predstavlja 45% vseh primerov psihičnega nasilja na delovnem mestu (Brečko, 2006, str. 14).

Slika 2: Prisotnost različnih vrst mobbinga v Italiji (v %)

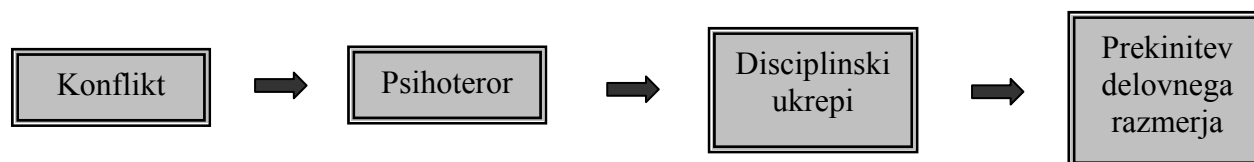


Vir: Brečko, 2006, str. 14.

## 2.5. RAZVOJNE STOPNJE MOBBINGA

Mobbing se začne s konfliktom med dvema ali več zaposlenimi. Takrat pravzaprav še ne moremo govoriti o pojavu mobbinga, saj se le-ta razvije šele po določenem času, če se začetna konfliktna situacija ne razreši in se le še pogloblja ter slabša. Po mnenju Leymanna (1996) lahko govorimo o mobbingu takrat, ko se nasilna dejanja na delovnem mestu pojavljajo vsaj enkrat na teden in daljše časovno obdobje, to je pol leta. Torej je mobbing proces, ki traja in se razvija. Ravno po tem se bistveno razlikuje od konflikta, ki pomeni enkratno dejanje. Raziskovalci so ugotovili, da je v tem procesu mogoče opredeliti določene faze oziroma razvojne stopnje, po katerih se lahko iz konflikta razvije mobbing, ki se največkrat konča s prekinitvijo delovnega razmerja med delavcem in delodajalcem. V nadaljevanju bom podrobneje opisala te štiri faze mobbinga, ki so prikazane na Sliki 3 (Brečko, 2006, str. 13-14).

Slika 3: Razvojne stopnje mobbinga



Vir: Brečko, 2006, str. 13-14.

### 2.5.1. Konflikt

Mobbing se torej začne s konfliktom med dvema ali več zaposlenimi. Konflikt lahko opredelimo kot boj med motivi, ki si nasprotujejo in se med seboj ovirajo (Musek, Pečjak, 1997, str. 98). Pojavi se takrat, kadar imata dva ali več posameznikov različna in nasprotujoča si stališča, ter se sproži, ko nekdo misli, da drugi ogroža njegove interese (Anderson, 2007, str. 17). Vendar pa vsak konflikt še ne pomeni, da je v podjetju prisotno psihično nasilje. Če



se organizacija zaveda, kako pomembno je pravočasno reševanje konfliktov, se ji verjetno ne bo potrebno soočiti s problemom mobbinga, saj ga bo zaustavila že v zgodnjih fazah razvoja. Po drugi strani pa konflikt, kateremu se ne posveča dovolj pozornosti in se ga ne skuša rešiti ali pa zanj v organizaciji nikakor ne morejo najti ustrezne rešitve, prej ali slej dobi večje razsežnosti. Zato se situacija zaostri, napetost med vpletenimi zaposlenimi se vse bolj stopnjuje in se razvija v osebni spor, medtem ko prvoten konflikt izgublja pomen in je potisnjen v ozadje. Nazadnje postane nasilno dejanje, ki ima vse potenciale, da se razvije v mobbing (Tkalec, 2006, str. 7-8).

Takšna situacija, ki traja daljše časovno obdobje ima že resnejše posledice na psihično in fizično zdravje žrtve nasilnih dejanj. Okoliščine so za posameznika zelo stresne, kar posledično vpliva na njegovo duševno zdravje. Stres pa je eden izmed najpomembnejših dejavnikov za razvoj psihosomatskih motenj, ki odražajo vpliv človekove duševnosti na njegov organizem. Zaposleni zato že v tem začetnem obdobju razvoja mobbinga občuti prve psihosomatske motnje, kot so glavoboli, slabost, utrujenost, tesnoba, znojenje, težave z želodcem in žolčem, pospešeno bitje srca, motnje v spanju ipd. Hitro se razburi, izgublja voljo in koncentracijo, se počuti nezmožen za opravljanje svojega dela ter se spopada z občutki potrnosti. Zaradi vseh težav se že zateka v bolniško odsotnost (Gogič, 2004, str. 25).

### **2.5.2. Psihoteror**

Ker konflikt ni rešen in je potisnjen v ozadje, napadi na posameznika postajajo vse intenzivnejši. Tarča napadov postane njegova osebnost, v podjetju se začnejo širiti govornice, sodelavci so do zaposlenega neprijazni ali celo agresivni, izogibajo se komunikaciji, saj z njim ne želijo imeti stika (Tkalec, 2001, str. 913). Takšna nasilna dejanja slabijo položaj in ugled žrtve v organizaciji ter otežujejo njeno delo. Zaradi nenaklonjenosti zaposleni težko vzpostavi stik, ne le z napadalcem, temveč tudi z drugimi sodelavci. Slednji ga namreč sedaj vidijo v drugačni luči in ga dojemajo kot »izobčenca in čudaka«, ki se ne zna vključiti v delovno okolje. Posledično se krhajo odnosi tudi z njimi. Posameznik si prizadeva spet vzpostaviti normalen odnos s sodelavci, ki v procesu mobbinga sicer ne sodelujejo neposredno, vendar pa ga ti zaradi spremenjenega vedenja, ki je seveda posledica nasilja na delovnem mestu, zavračajo.

Nastale okoliščine nedvomno vplivajo tudi na delo zaposlenega. Zaradi motenih odnosov in njemu nenaklonjenemu delovnemu okolju, se njegovo delo slabša, vse pogostejše so tudi napake pri delu. Poleg psihosomatskih motenj, ki so se pojavljale že v prejšnji fazi, ga pestijo tudi resne duševne težave, imenovane postravmatski stres. Gre za psihično motnjo, ki se lahko razvije v primeru, ko se je oseba morala soočiti z zelo stresnim dogodkom, ki zanj predstavlja veliko psihično breme, ki se navzven kaže kot nočne more, čustvena otopelost in mučni spomini, ki jim žrtev ne more ubežati<sup>3</sup> (Tkalec, 2006, str. 8).

---

<sup>3</sup> Sicer gre za pogosto zapoznelo reakcijo osebe, ki je bila izpostavljena dogodku, ki jo je močno ogrožal, npr. mučenju, posilstvu, avtomobilski ali naravni nesreči, vojni ipd. Če žrtev ne prejme ustrezne strokovne pomoči, lahko pride do alkoholizma, drugih zasvojenosti, velikih težav doma in pri delu (Encyclopedia Britannica, 2007).

### **2.5.3. Disciplinski ukrepi**

Prvi fazi prinašata posledice, ki vplivajo tudi na prisotnost na delovnem mestu, saj se žrtev vedno bolj zateka v bolniško odsotnost, poleg tega posledice negativno vplivajo tudi na njeno delo. Zaposleni ima slabe delovne rezultate, slabšata se njegova koncentracija in delovna storilnost, postane neučinkovit in neproduktiven. Zaradi vse pogostejših in daljših bolniških odsotnosti ter slabšega dela, delodajalcu ne preostane drugega, kot da ukrepa. Prvi ukrep nadrejenega bo verjetno opomin, kjer bo zaposlenega opozoril na napake in vedno slabše rezultate pri delu. Ena izmed posledic oziroma začetnih ukrepov je lahko tudi znižanje plače (Cvetko, 2003, str. 901). V tej fazi nadrejeni pogosto oblikujejo svoje mišljenje o nastali situaciji na podlagi govoric in predsodkov, ki so se izoblikovali že v predhodnih fazah in bremenijo zaposlenega. Razloge za težave največkrat iščejo v žrtvi sami, v njeni osebnosti oziroma osebnostnih značilnostih, in ne v delovnem okolju, kjer ta dela in prihaja v stik z drugimi zaposlenimi.

Takšni ukrepi nadrejenega situacije ne bodo izboljšali, temveč jo le še bolj zaostri. Že tako ponižan posameznik se bo sedaj soočal s še slabšim družbenim ugledom in tudi tisti, ki prej morebiti niso opazili sprememb pri njem, jih bodo sedaj gotovo, saj s temi ukrepi primer sedaj postane javen (Brečko, 2006, str. 14). Zaposleni bo postal nezaželen delavec tudi v očeh nadrejenega. Pri tem se nadrejeni lahko ali pa ne zaveda, da se sooča s pojavom mobbinga v podjetju. Torej z disciplinskimi ukrepi nezavedno prispeva k poslabšanju situacije žrtve in s tem nehote sodeluje z napadalcem. Lahko pa se problema prav dobro zaveda, saj je nadrejeni tisti, ki izvaja psihično nasilje in situacijo izkoristi sebi v prid, torej se na prikrit način z razlogom slabih delovnih rezultatov zaposlenega, slednjega skuša znebiti. Po enem ali dveh letih trajajočem psihičnem nasilju nad posameznikom, slednji občuti katastrofalne posledice, tako fizične kot psihične, ki lahko uničijo njegovo zasebno in socialno življenje. Posameznik namreč postane popolnoma obupan in depresiven, kar lahko privede do alkoholizma in drugih odvisnosti, v skrajnem primeru celo do samomora (Gogič, 2004, str. 26).

### **2.5.4. Prekinitev delovnega razmerja**

Če mobbing doseže zadnjo fazo, je posledica največkrat prekinitev delovnega razmerja. Pri tem je pobudnik lahko sama žrtev ali pa delodajalec, ki konča delovno razmerje na podlagi slabih delovnih rezultatov in vedno daljših bolniških odsotnosti zaposlenega. Lahko pa slednji zaradi pritiskov kar sam privoli v sporazumno prekinitev delovnega razmerja.

Zaradi zdravstvenih in duševnih poškodb mora žrtev poiskati pomoč ustreznih strokovnjakov. Težave pa se kljub temu nadaljujejo. Posameznik lahko zaradi mobbinga oziroma njegovih posledic postane trajno nesposoben za opravljanje dela. Ponovna zaposlitev je zanj malo verjetna, saj na novem delovnem mestu ne bi bil sposoben vzdržati pritiskov, ki so sicer normalni in s katerimi se človek spopada vsakodnevno. Posledice so lahko tako resne, da je edina rešitev invalidska upokojitev. Sicer pa posameznika pri ponovni zaposlitvi ovira tudi

njegov okrnjen ugled, kar je prav tako posledica psihičnega nasilja na prejšnjem delovnem mestu (Tkalec, 2001, str. 912).

Iz zgoraj povzetega izhaja sklep, da se zaradi mobbinga bistveno poslabša splošna kakovost življenja žrtve. Najprej zdravstvenega, kar je posledica fizičnih in psihičnih težav, s katerimi se spopada tudi po prekinitvi delovnega razmerja in ko nima več stika z izvajalci psihičnega nasilja ter nenaklonjenim delovnim okoljem. Nato pa tudi socialnega življenja, saj je osebni in družbeni ugled posameznika bistveno slabši, zaradi osebnih težav ima lahko tudi težave pri vzpostavljanju stikov in komunikaciji z drugimi ljudmi. Za žrtev pa so resne tudi ekonomske posledice, saj se zaradi prisiljene upokojitve ali majhnih možnosti za ponovno zaposlitev in uspešnih delovnih rezultatov, preko nižjih osebnih dohodkov poslabša tudi njeno ekonomsko stanje. O posledicah mobbinga bom podrobneje pisala v naslednjem poglavju.

### **3. MOBBING V PODJETJIH**

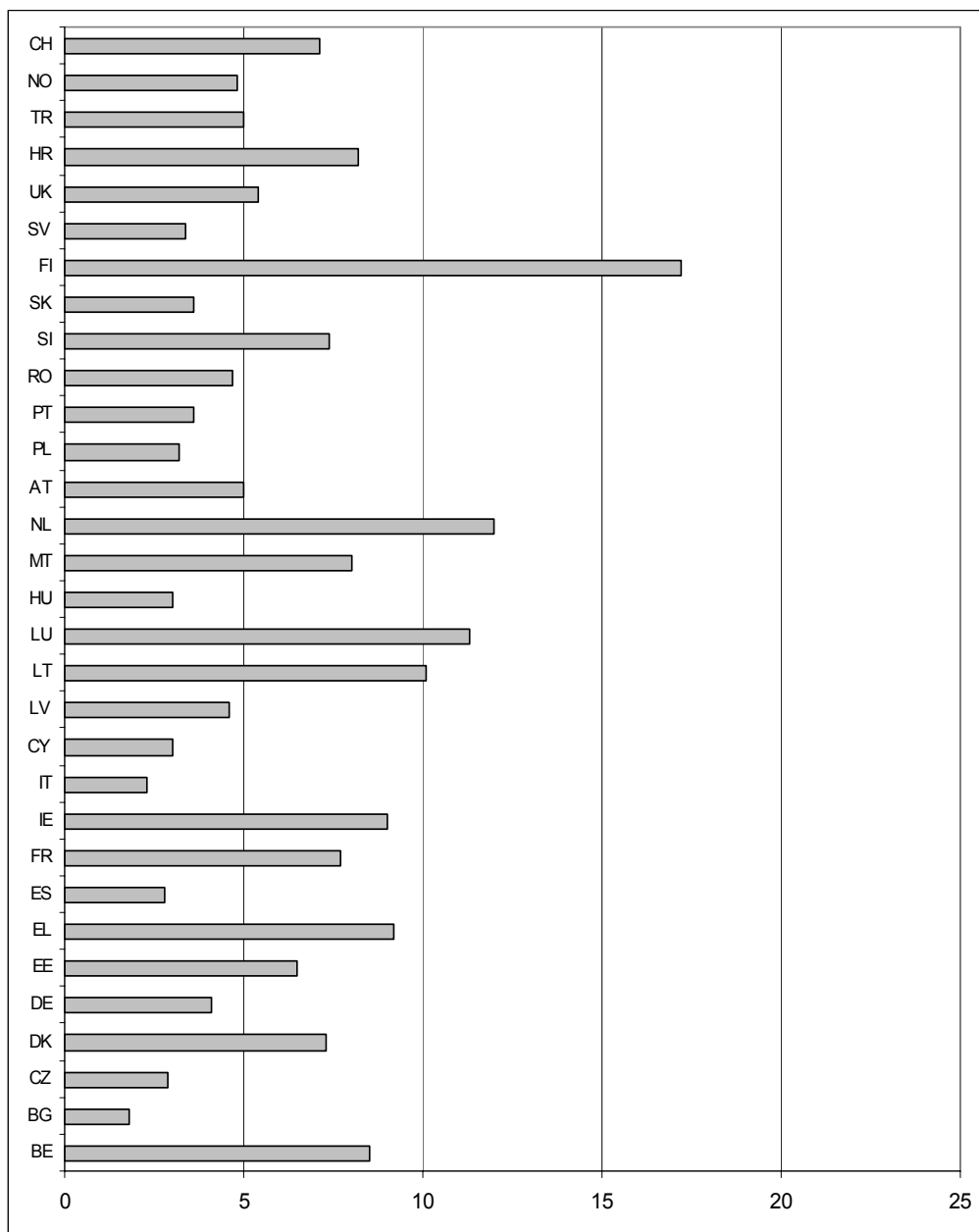
V zadnjih letih se posveča več pozornosti psihičnemu nasilju na delovnem mestu in mobbing postaja predmet mnogih razprav mednarodnih institucij ter javnosti. Kljub temu se mnogo organizacij ne zaveda resnosti tega problema. Zato je smiselno spoznati mobbing tudi »v številkah«. Izsledki različnih raziskav namreč kažejo na prisotnost mobbinga v poslovnih okoljih po celem svetu in opozarjajo na njegove posledice za organizacije.

V okviru Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer je bila v letu 2005 izvedena Četrta evropska raziskava o delovnih razmerah, ki je med drugimi obravnavala področje psihičnega nasilja na delovnem mestu. V njej je sodelovalo tudi 12 novih članic Evropske unije, ki so se slednji pridružile v letu 2004 in 2007, med njimi tudi Slovenija. Skupaj je zajela delavce iz 31 evropskih držav (EU27 (članice Evropske unije), Hrvaška in Turčija (obe kandidatki) ter Švica in Norveška) iz različnih gospodarskih dejavnosti.

Raziskava je pokazala, da je bilo v letu 2005 psihičnemu nasilju na delovnem mestu izpostavljenih v povprečju 5% evropskih delavcev. Vendar se deleži žrtev mobbinga precej razlikujejo med posameznimi državami. Tako je le-ta najvišji na Finskem, kjer znaša 17%, sledi ji Nizozemska z 12%. Najmanj mobbinga naj bi se pojavljalo v Italiji in Bolgariji, kjer je žrtev okoli 2% vseh zaposlenih delavcev (Parent-Thirion et al., 2007, str. 36). Natančnejše podatke za posamezno evropsko državo prikazujem v Sliki 4 (na str. 16).

Opozoriti je potrebno, da takšne razlike med državami niso le posledica razlik v razširjenosti in pogostosti pojava mobbinga, temveč so lahko tudi posledica kulturnih razlik, ki se tu odražajo predvsem v zavedanju in poznavanju tega pojava ter občutljivosti nanj. Poleg tega moramo upoštevati dejstvo, da na delovne okoliščine v posameznih državah vplivajo tudi njihove ekonomske, socialne in druge razmere.

Slika 4: Stopnje mobbinga v posameznih evropskih državah (v %)



Vir: Parent-Thirion et al., 2007, str. 103.

Iz Slike 4 je razvidno, da Slovenija beleži 7,4% stopnjo mobbinga, kar je nad evropskim povprečjem (5%) in nad povprečjem novih članic Evropske unije (4,6%). Med slednjimi beležita več mobbinga le še Litva z 10,1% in Malta z 8%.

Na podlagi zgornjih podatkov lahko ugotovim, da je mobbing prisoten v vseh evropskih državah, kar opozarja na resnost tega problema. Zato je pomembno, da so vse organizacije in vsi zaposleni seznanjeni s pojavom psihičnega nasilja na delovnem mestu in da razumejo njegove vzroke, razvoj, posledice ter možne načine njegovega preprečevanja in odpravljanja negativnih učinkov (glej Priloga 1).

### 3.1. VZROKI MOBBINGA

Zaradi nastalih težav, ki so posledica mobbinga v organizaciji, morajo v njihovo reševanje poseči tudi nadrejeni. Slednji pogosto iščejo vzroke zanje v samih žrtvah oziroma njihovih osebnih značilnostih. Mišljenje mnogih namreč usmerja predsodek, da so se težave začele takrat, ko je v delovno okolje vstopil »problematičen« posameznik. Vendar pa so raziskave pokazale, da je takšno mišljenje zmotno in da ne moremo kriviti osebnostnih značilnosti zaposlenega za pojav psihičnega nasilja v organizaciji (Leymann, 1996).

Tkalčeva (2001, str. 916-919) navaja štiri skupine, v katere lahko razvrstimo različne vzroke za mobbing, in sicer *organizacijo dela, način vodenja, socialni položaj žrtev mobbinga in moralno raven posameznika*. V nadaljevanju jih bom podrobneje predstavila.

Pomanjkljivosti v **organizaciji dela**, kot so preobremenjenost, časovna stiska, premalo zaposlenih, nejasna ali nasprotujoča si navodila, premalo komunikacije, visoka odgovornost in nizka stopnja odločanja ter podcenjevanje sposobnosti zaposlenih, so možni vzroki za mobbing. Žrtve bodo v tem primeru najverjetneje tisti, ki bodo odstopali od povprečja, v negativni ali pozitivni smeri. Torej posamezniki, ki svojega dela zaradi preobremenjenosti ne bodo opravljali dovolj dobro, ali pa tisti, ki bodo svoje delo opravili nadpovprečno dobro in bo njihova uspešnost nekoga od zaposlenih motila (Tkalec, 2001, str. 916-917).

Mobbing pogosto povzročajo negativno in stresno delovno okolje, nerazgibane in nezanimive delovne naloge, nejasni delovni cilji in vloge zaposlenih v organizaciji, negotovost glede možnosti napredovanja ali varnosti zaposlitve pa tudi uvajanje sprememb v organizacijo, kot so prestrukturiranje, tehnološke spremembe, zamenjava lastnikov ipd. (Di Martino et al., 2005, str. 20-21).

Tudi raziskave so pokazale, da je mobbing pogostejši v organizacijah, kjer ni ali se ne spodbuja timskega dela, kjer je delo slabo organizirano in razporejeno med zaposlene, tako da ti nimajo dovolj dela ali pa so z njim preobremenjeni, v primeru uvajanja velikih sprememb, kot so združitve in prevzemi, grožnje po odpuščanju zaposlenih, v delovnem okolju, kjer je prisotno veliko stresa ter malo čustvene inteligence med zaposlenimi (Dunn, 2002).

**Način vodenja** je lahko pomemben dejavnik mobbinga. Vodja bi moral biti karizmatičen, samozavesten človek, ki mu bodo zaposleni prisluhnili in zaupali. Mora biti zgled in sposoben sprejemati napake ter se iz njih učiti (Gogič, 2004, str. 28). Najpomembneje pri tem pa je, da je sposoben zaznati in prepoznati psihično nasilje v organizaciji in pravočasno ukrepati. Najpogostejša napaka nadrejenih je namreč ravno ta, da si zatiskajo oči pred resnico in namesto, da bi se problema lotili konstruktivno, še sami postanejo napadalci ali pa pri tem sodelujejo posredno in v žrtvi vidijo le slabega delavca ter s tem še dodatno poglobijo problem. Mobbing je največkrat izraz slabosti vodilnega osebj. Slednji se namreč bojijo konfliktov in se zavedajo lastne nesposobnosti pri reševanju le-teh, zato ignorirajo ali celo podpirajo psihično nasilje, ki se vrši v njihovi organizaciji (Mlinarič, 2006a, str. 19).

Cvetko (2003, str. 896) poudarja, da je nasilje mnogokrat vključeno že v sam sistem vodenja, ker je avtoritativen način vodenja v mnogih gospodarskih družbah zelo cenjen. Tako lahko razumemo tudi dejstvo, da je med napadalci več nadrejenih oziroma da so žrtve mobbinga pogosteje podrejeni.

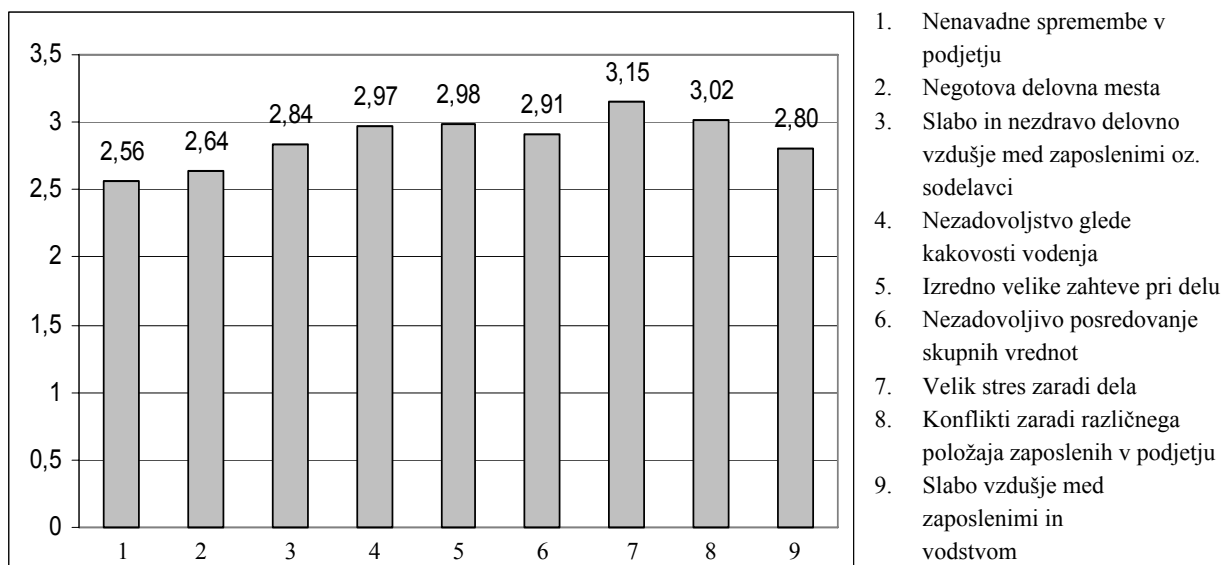
Mobbing naj bi spodbujala predvsem dva skrajna stila vodenja, in sicer avtoritarno in »laissez-faire« vodenje (Di Martino et al., 2005, str.19). Za *avtoritarni stil* je značilno, da ima vodja, ki je odločevalec, prvo in zadnjo besedo, je oblasten in samovoljen. Sam sprejema odločitve in nato le-te posreduje podrejenim. Slednjim podaja usmeritve glede tega, kaj morajo narediti, kaj se od njih pričakuje ter kakšni rezultati se zahtevajo (Tomc, 2003, str. 6). Drugi stil pa je tako imenovano »laissez-faire« vodenje ali *vodenje brez vajeti*, kjer se vodja izogiba kakršnikoli odgovornosti. Gre za najbolj neaktivno in hkrati neučinkovito vodenje, saj med vodjo in podrejenimi ni nikakršnega dogovora o delu kot pri ostalih stilih vodenja (Pljevaljčič, 2003, str. 31).

Osebnostne značilnosti zaposlenega, ki so povezane predvsem z njegovim **socialnim položajem**, lahko sprožijo proces mobbinga. Pri tem gre za to, da napadalca moti posameznikova drugačna rasna, politična, verska, spolna ali kakšna druga usmerjenost, ki odstopa od povprečja, za kar pa seveda ne gre kriviti žrtve same. Torej v skrajnih primerih že lahko govorimo o različnih oblikah diskriminacije (Tkalec, 2001, str. 918).

Napadalci se poslužujejo mobbinga zaradi različnih razlogov. Lahko gre za uveljavljanje moči, za strah pred izgubo zaposlitve ali pa da ne bi napredovali, pri čemer se jim zdi, da jih žrtev ogroža. Razlog je lahko tudi zniževanje stroškov organizacije pa tudi sproščanje agresije, kot posledica nastale napetosti na delovnem mestu ali v zasebnem življenju posameznika (Gogič, 2004, str. 30). Ostali zaposleni pogosto sodelujejo v mobbingu, in sicer posredno, kot »opazovalci«. S tem, ko nič ne ukrenejo in se mobbingu ter napadalcu ne uprejo, ga pravzaprav sprejemajo in podpirajo. Na ta način pa samo prispevajo k razvoju mobbinga, ki se pogosto razvije le zato, ker se ga v podjetju dopušča. Ali se bo mobbing razvil ali ne, je torej odvisno tudi od **moralne ravni** posameznika in celotne organizacije oziroma od tega, ali se mobbing v organizaciji tolerira ali ne. Braverman (1999, str. 24) poudarja, da je ravno to najpomembnejši dejavnik mobbinga, na katerega pa imajo nadrejeni največji vpliv. Tu leži velik del njihove odgovornosti in priložnosti za odpravljanje psihičnega nasilja na delovnem mestu.

Leta 2003 je bila med slovenskimi podjetji izvedena raziskava »Ali se mobbing pojavlja tudi v Sloveniji?« (Brečko, 2003, str. 63-64). Zajela je 278 oseb in različna poklicna oziroma delovna področja, kot so vodje, kadrovski delavci, poslovni sekretarji, strokovni in računovodski delavci, organizatorji dela, tržniki itd. ter vse hierarhične ravni v organizaciji. Med drugim je pokazala dejavnike oziroma vzroke, zaradi katerih se mobbing najpogosteje pojavlja v slovenskih podjetjih, ki jih prikazujem na Sliki 5 (na str. 19).

Slika 5: Vzroki za mobbing v slovenskih podjetjih



\* povprečne ocene od 1 (ne obstaja) do 4 (obstaja ves čas)

Vir: Brečko, 2003, str. 63.

V raziskavi so udeleženci morali oceniti pogostost posameznih dejavnikov, in sicer kot povprečno oceno oziroma vrednost od 1 do 4. Ti dejavniki dosegajo skupno vrednost 2,875, kar pomeni, da so kar pogosti in pod evropskim povprečjem, ki znaša 3,067. Med njimi je najpogostejši velik stres zaradi dela, sledijo pa konflikti zaradi različnega položaja zaposlenih v podjetju. Najmanj pogosta vzroka mobbinga pa sta po mnenju udeležencev raziskave nenavadne spremembe v podjetju in negotovost delovnega mesta. Vendar je treba opozoriti, da sta tudi slednja dva glede na ocene kar pogosta. Poleg tega je raziskava pokazala, da je pri nas najpomembnejši dejavnik tveganja nepredvidljiv in neuskkljen slog vodenja (Brečko, 2003, str. 63).

Zaključim lahko z ugotovitvijo, da so organizacijski dejavniki (lastnosti organizacije oziroma razmere v njej – kakšna je hierarhična struktura, kako so organizirani delo in delovne naloge, kakšen je način vodenja, delovna klima, odnos do zaposlenih ipd.) tisti, ki najbolj vplivajo na to, kolikšne so možnosti, da se psihično nasilje na delovnem mestu v organizaciji pojavi. Takšno stanje pa seveda lahko stopnjujejo tudi dejavniki, ki so odvisni od situacij in oseb, ki se v njej znajdejo in se nanjo odzovejo na svoj način. Podobno so potrdile tudi analize skorajda 800 študij primerov, ki kažejo stereotipni vzorec: v vseh primerih, kjer se je izvajal mobbing, je bilo v ozadju tudi ekstremno slabo organizirano delo ali nerazvite delovne metode in nezainteresiran management (Brečko, 2006, str. 16). Zato mobbing nikakor ne sme biti problem posameznika, ampak odgovornost nadrejenih in celotne organizacije. Slednji mora poskrbeti za to, da se kakršnokoli nasilje v organizacijah ne bo dopuščalo in s tem narediti velik korak pri njegovem preprečevanju.

### 3.2. ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJ Z VISOKO VERJETNOSTJO MOBBINGA

Tudi Kostelić-Martić (2007, str. 28-29) navaja podobne vzroke, ki sem jih opredelila zgoraj. Po njenih navedbah so lastnosti delovnih organizacij z mobbingom naslednje:

- izrazito tekmovalno delovno okolje in stroga hierarhična struktura,
- cilj organizacije je le ekonomski dobiček, delovna klima in odnosi med zaposlenimi jih ne zanimajo,
- presežki delovne sile,
- avtoritarni slog vodenja,
- slabo načrtovanje organizacijskih sprememb in nenehna negotovost glede tega, koga bodo izbrali,
- premalo vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri odločanju,
- malo možnosti za poklicno izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih,
- ni medsebojnega spoštovanja, predvsem spoštovanja kulturnih razlik,
- ni jasnih pravil, predvsem so slabo opredeljena pravila vedenja,
- preobremenitev zaposlenih z delom in opravljanje nesmiselnih delovnih nalog,
- nezadostno opredeljene vloge (dvoumne, konfliktno) in pomanjkanje profesionalnosti.

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu je odkrivala vzroke psihičnega nasilja na delovnem mestu in ugotovila, da so dejavniki, zaradi katerih se mobbing pojavi v organizaciji in njene lastnosti naslednji (Ustrahovanje na delovnem mestu, 2002):

- organizacijska kultura, v kateri se mobbing ne prepozna kot problem ali se ga podcenjuje,
- nenadne spremembe znotraj organizacije,
- negotova delovna mesta,
- slabi odnosi med zaposlenimi in vodilnimi delavci ter nezadovoljstvo glede kakovosti vodenja odgovornih,
- slabi odnosi med sodelavci,
- izredno visoke zahteve glede dela,
- neizdelana kadrovska politika in nezadovoljivo posredovanje skupnih vrednot,
- splošna prisotnost stresa na delovnem mestu,
- konflikti zaradi različnih položajev sodelavcev v organizaciji.

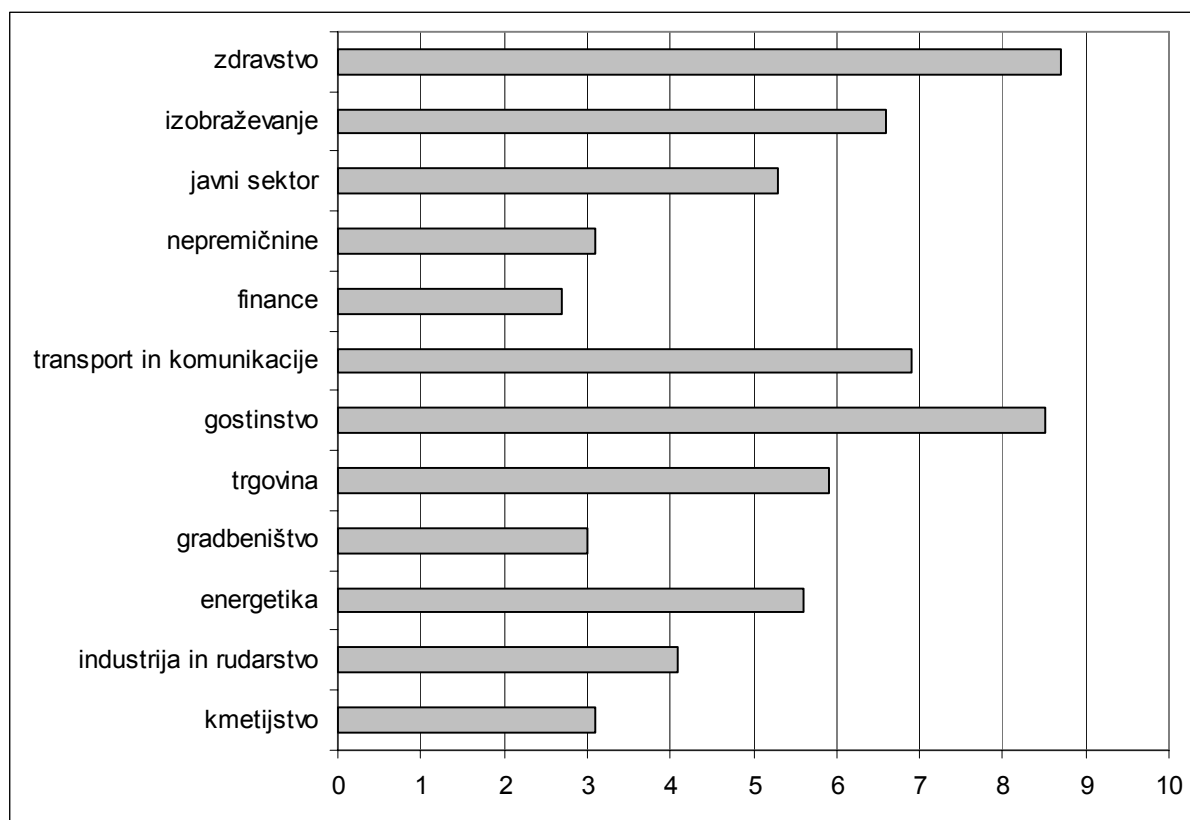
Poleg tega agencija poudarja, da so dejavniki lahko odvisni tudi od oseb in situacij, kot so na primer zapostavljanje, nestrpnost, osebne težave in zlorabe alkohola ali ostalih nedovoljenih substanc.

Četrta evropska raziskava o delovnih razmerah (Parent-Thirion et al., 2007, str. 37) je pokazala, da je psihično nasilje najpogostejše v velikih organizacijah, z več kot 250 zaposlenimi, kjer delež žrtev mobbinga znaša kar 8%. Sledijo majhne organizacije z 10-49 zaposlenimi in srednje velike, v katerih je zaposlenih od 50-249 ljudi. Najmanj psihičnega nasilja pa beležijo organizacije z največ 9 zaposlenimi.



Pomembne razlike se pojavljajo tudi med posameznimi gospodarskimi dejavnostmi, kar prikazuje Slika 6. Po podatkih raziskave (Parent-Thirion et al., 2007, str. 38), je mobbing najpogostejši v organizacijah, ki delujejo v dejavnosti zdravstva (8,7%) in gostinstva (8,5%), nekoliko nižje stopnje psihičnega nasilja na delovnem mestu, ki pa še vedno precej presegajo evropsko povprečje, pa beležita sektorja transporta (6,9%) in izobraževanja (6,6%). Najnižje stopnje imajo področja financ (2,7%), gradbeništva (3,0%), kmetijstva (3,1%) in nepremičnin (3,1%).

Slika 6: Prisotnost mobbinga v EU27 glede na gospodarsko dejavnost (v %)

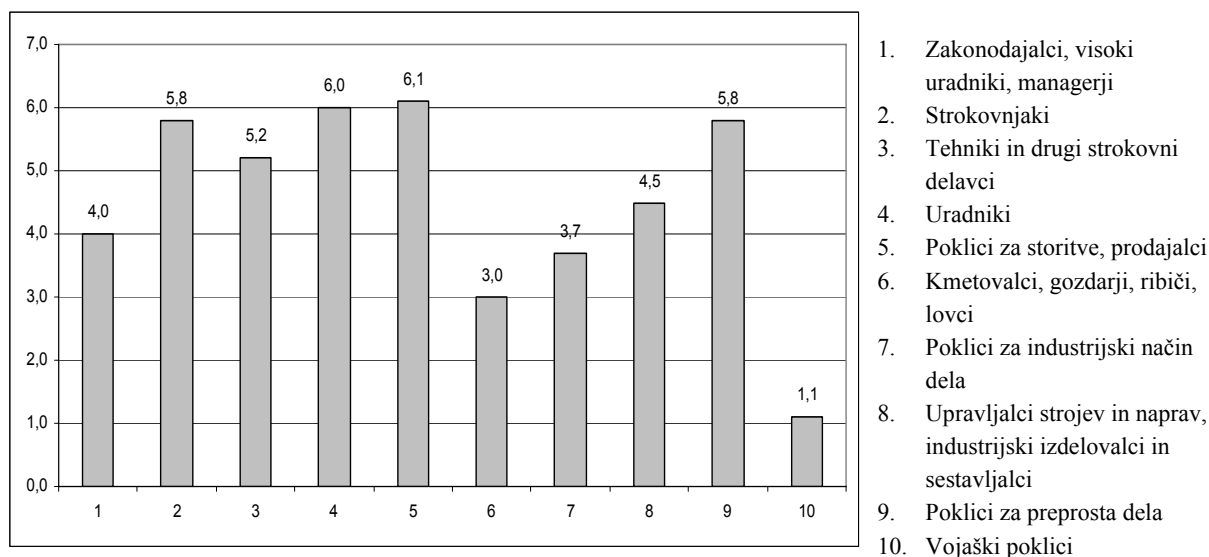


Vir: Parent-Thirion et al., 2007, str. 38.

Zaposleni v organizacijah javnega sektorja so bolj izpostavljeni psihičnemu nasilju na delovnem mestu, kot tisti, ki so zaposleni v zasebnem sektorju. Tu stopnje mobbinga dosegajo 4%, medtem ko pri prvem 6%. Razlog za to razliko je najverjetneje večja izpostavljenost interakciji z drugimi ljudmi, saj ima kar polovica zaposlenih v tem sektorju večino svojega delovnega časa opravka tudi z ljudmi zunaj podjetja, torej kupci, študenti, pacienti ipd. (Parent-Thirion et al., 2007, str. 39).

Raziskava je odkrivala prisotnost mobbinga tudi v posameznih poklicih glede na tako imenovane ISCO kode (glej Priloga 2) oziroma mednarodno standardno klasifikacijo poklicev. Rezultate prikazujem v Sliki 7 (na str. 22), kjer lahko vidimo, da je največ psihičnega nasilja na delovnem mestu v storitvenih organizacijah, poklicih, kot so prodajalci, uradniki, strokovnjaki in poklicih za preprosta dela, najmanj pa v vojaških poklicih in pri kmetovalcih, gozdarjih, ribičih ter lovcih (Parent-Thirion et al., 2007, str. 101).

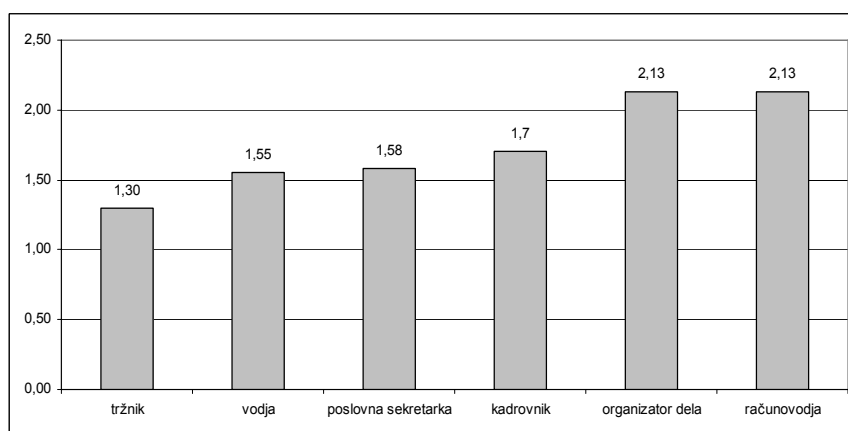
Slika 7: Stopnje mobbinga po posameznih poklicih v EU27 (v %)



Vir: Parent-Thirion et al., 2007, str. 101.

Tudi v Sloveniji so v okviru raziskave (Turk, 2003) ugotavljali, v katerih organizacijah in poklicih so zaposleni najbolj izpostavljeni mobbingu. Iz Slike 8 sledi ugotovitev, da so pri nas to organizatorji dela in računovodje, najmanj pa so pritiskom psihičnega nasilja na delovnem mestu podvrženi tržniki in vodje.

Slika 8: Pogostost pojavljanja mobbinga v posameznih poklicih v Sloveniji



\* povprečne ocene od 1 (mobbing ne obstaja) do 4 (obstaja ves čas)

Vir: Turk, 2003.

### 3.3. ZNAČILNOSTI ODNOSA NAPADALEC - ŽRTEV

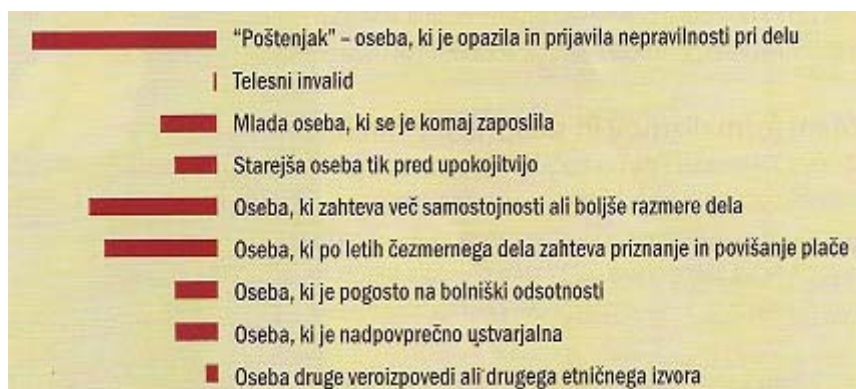
Obstaja torej več vzrokov in razlag, zakaj se mobbing v podjetju sploh pojavi. Kot že rečeno, nekateri vzroke za psihično nasilje iščejo v posameznikih in njihovih osebnostnih značilnostih. Vendar pa se je izkazalo, da lahko vsak človek nastopi tako v vlogi napadalca kot tudi v vlogi žrtve. Mlinaričeva (2006, str. 36) navaja, da so izvajalci mobbinga pogosto prav ljudje, ki so v preteklosti že sami bili žrtve mobbinga. Ne da bi se tega zavedali, kopirajo vzorec, ki so ga sami že doživljali.

Vsak izmed nas se lahko znajde v vlogi žrtve in to niso le »šibke« osebe, ki so plašne, nesamozavestne in nerodne. Vendar pa ponovno poudarjam, da posameznik s svojimi osebnimi značilnostmi ni sam kriv za to, da se nad njim izvaja psihično nasilje. Problem namreč ni v žrtvi, temveč v napadalcu, katerega bodisi moti kakšna lastnost zaposlenega ali pa se počuti ogroženega in ga to spodbudi k mobbingu, da bi mu škodoval, se ga znebil in na ta način odstranil »oviro« na poti do svojega cilja.

Kljub temu obstajajo raziskave o značilnostih izvajalcev mobbinga in žrtvah. Pokazale so, da obstajajo določene osebnostne lastnosti, ki so se najpogosteje pojavljale pri enih in drugih. Najpogostejša lastnost napadalcev je egocentričnost<sup>4</sup>. Osebe so nesposobne za empatijo, kar pomeni, da se ne morejo vživeti v čustva drugega človeka. Menijo, da so žrtve želele napasti njih, zato se le branijo. Imajo tudi izkoriščevalski odnos do drugih in za napake ali težave vedno krivijo druge (Kostelić-Martić, 2007, str. 28).

Na drugi strani pa so žrtve mobbinga zelo odgovorne, motivirane in samostojne osebe, ki vestno opravljajo svoje delo. Imajo tudi močno razvit občutek za moralno in pravičnost. Zato so žrtve pogosto tisti zaposleni, ki veljajo za »poštenjake«, ki prijavijo nepravilnosti pri delu in neupoštevanje pravil. Med njimi se pogosteje znajdejo tudi tisti, ki zaradi dolgoletnega dobrega dela zahtevajo višjo plačo ali kakšno drugo obliko nagrade za svoj trud ali pa boljše razmere dela. Žrtev nasilja so pogosto tudi mladi in zaposleni, ki so tik pred upokojitvijo, fizični invalidi, socialno šibkejši in presežki delovne sile. Med njimi se znajdejo tudi posamezniki, ki imajo drugačno etično, versko ali politično poreklo, drugačno spolno usmerjenost ali ideologijo (Kostelić-Martić, 2007, str. 28). Kdo so najpogostejše žrtve mobbinga v Sloveniji prikazujem v Sliki 9.

Slika 9: Najpogostejše žrtve mobbinga v slovenskih organizacijah



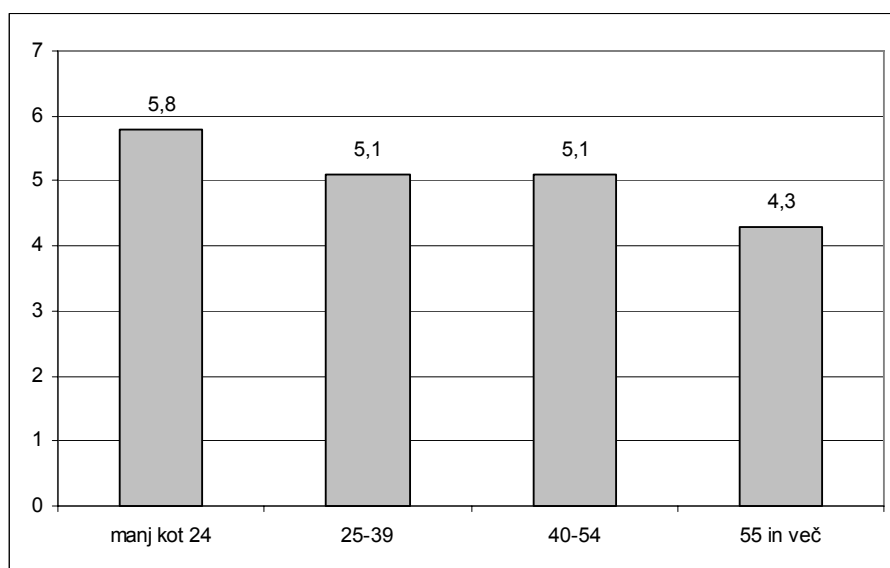
Vir: Brečko, 2007, str. 11.

Razlike med stopnjami mobbinga obstajajo tudi glede na druge značilnosti posameznikov, kot sta spol in starost. Slika 10 (na str. 24) prikazuje izsledke Četrte Evropske raziskave o

<sup>4</sup> Egocentrična oseba sebe postavlja v središče vsega dogajanja, je zaverovana vase in samoljubna (SSKJ, 1970, str. 552).

delovnih razmerah, ki kažejo, da je mobbing pogostejši pri zaposlenih, mlajših od 24 let, z večanjem starosti pa deleži nekoliko upadajo (Parent-Thirion et al., 2007, str. 101).

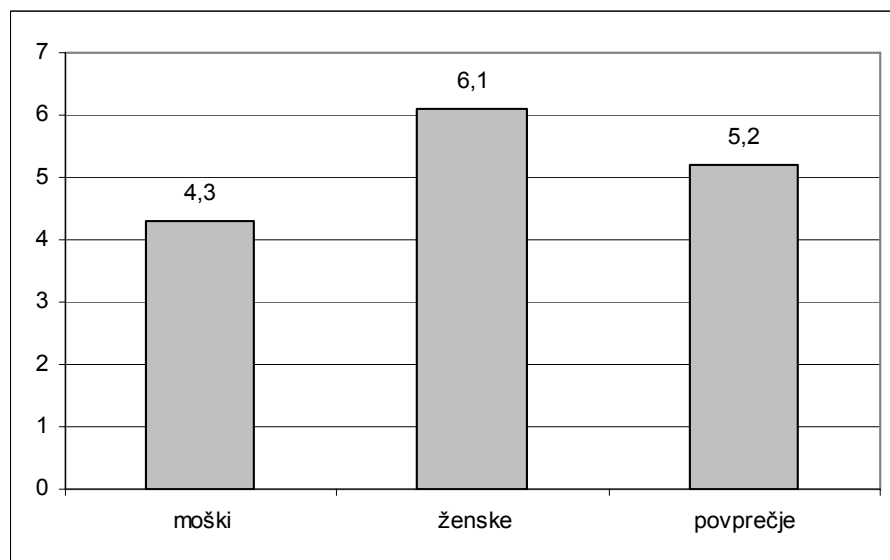
Slika 10: Stopnje mobbinga v EU27 glede na starost (v %)



Vir: Parent-Thirion et al., 2007, str. 101.

Drugo pomembno ugotovitev raziskave prikazuje Slika 11, in sicer, da so ženske pogosteje žrtve psihičnega nasilja na delovnem mestu kot moški (Parent-Thirion et al., 2007, str. 101).

Slika 11: Stopnje mobbinga v članicah EU27 glede na spol (v %)

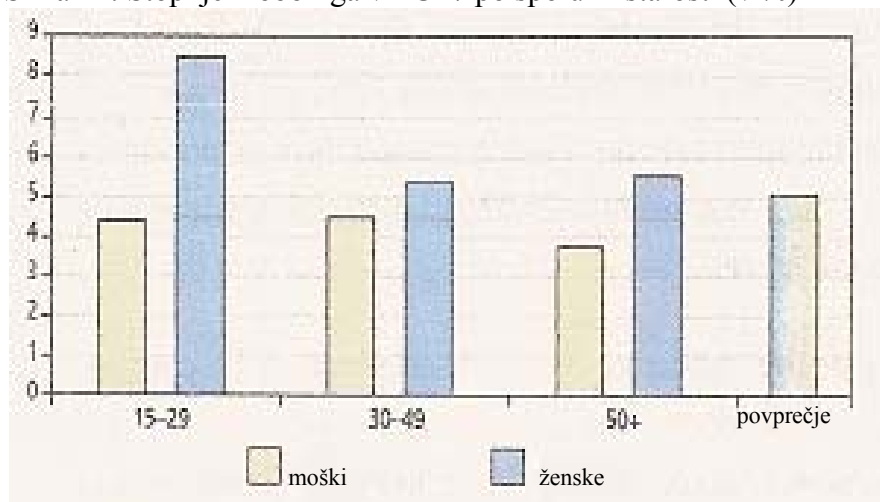


Vir: Parent-Thirion et al., 2007, str. 101.

Tudi podatki za posamezno državo, z izjemo nekaterih (Grčija, Latvija, Estonija, Portugalska, Madžarska in Bolgarija), kažejo na to, da so ženske pogosteje žrtve mobbinga kot moški. Razlike med deležem moških in deležem žensk, kot žrtev mobbinga so največje na Finskem, Irskem in v Luksemburgu, najmanjše pa v Avstriji, na Slovaškem in v Romuniji (Parent-Thirion et al., 2007, str. 37).

Na podlagi zgornjih podatkov, lahko sklepamo, da so v Evropi psihičnemu nasilju na delovnem mestu najbolj izpostavljene mlajše ženske. To je potrdila tudi raziskava, kar prikazujem v Sliki 12. Stopnje mobbinga so pri vseh starostnih razredih višje pri ženskah, med njimi največ psihičnega nasilja beležijo v starostnem razredu od 15-25 let (Parent-Thirion et al., 2007, str. 37).

Slika 12: Stopnje mobbinga v EU27 po spolu in starosti (v %)



Vir: Parent-Thirion et al., 2007, str. 37.

### 3.4. POSLEDICE MOBBINGA

Mobbing pusti posledice pri posamezniku, ki lahko utрпи resne fizične in psihične motnje. Vendar moramo pri tem pojavu gledati širše, saj je takšno nasilje lahko uničujoče ne le za žrtev, temveč tudi za ostale sodelavce in organizacijo, navsezadnje tudi za celotno družbo. Zato bom v nadaljevanju podrobneje predstavila posledice mobbinga, in sicer iz naslednjih vidikov (Tkalec, 2001, str. 913-916):

- posledice mobbinga za žrtev,
- za sodelavce,
- za organizacijo in
- za celotno družbo.

#### 3.4.1. Posledice mobbinga za žrtev

Med neposredne posledice mobbinga spadajo presenečenje, osuplost, strah, jeza, aktivna obramba, poskusi rešitve konflikta, ignoriranje napadov ter iskanje pomoči pri nadrejenih in/ali sodelavcih. Ko zaposleni ne dobi podpore s strani slednjih, išče rešitev zunaj organizacije, v drugih institucijah in na sodišču. Pri tem vedno znova podoživlja psihično nasilje, ki ga je doživljal na delovnem mestu, se spopada z občutki strahu, krivde in dvomi (Tkalec, 2001, str. 913).

Na tem mestu bi rada dodala, da raziskave kažejo določen vzorec, po katerem se žrtve odzivajo na mobbing (Brečko, 2006, str. 14). Gre za tri zaporedne reakcije, ki jih prikazuje Slika 13.

Slika 13: Reakcije žrtve mobbinga



Vir: Brečko, 2006, str. 14.

Prva reakcija žrtve je, da se začne spraševati, kaj je naredila narobe in išče vzroke za nastali problem oziroma krivdo pri sebi. Zato posameznik postane vznemirjen, navdajata ga strah in tesnoba, kasneje ga preplavi občutek osamljenosti in sramu. Misli, da se to dogaja le njemu in da mu nihče ne bo verjel, zato svoje težave tudi ne želi deliti z drugimi. Žrtev zboli, pogosta so tudi depresivna obolenja. Zadnja faza oziroma odziv žrtve pa je prava depresija, ki povzroči osebno razvrednotenje – ker posameznik ne more sam rešiti problema, meni, da je nesposoben in ničvreden (Brečko, 2006, str. 14).

Resnost posledic mobbinga razumemo, če upoštevamo dejstvo, da je mobbing proces, ki se razvija in traja daljše časovno obdobje. Izsledki ameriške raziskave na primer opozarjajo na to, da se je pri 29% žrtev psihično nasilje na delovnem mestu izvajalo vsaj 6 mesecev, pri kar 44% pa se je to dogajalo več kot leto dni (Workplace Bullying Survey: Targets' Reactions, 2007).

#### **3.4.1.1. Ekonomske posledice**

Mobbing lahko bistveno poslabša ekonomsko stanje žrtve. Najprej se bo zaradi bolniških odsotnosti zmanjšala plača, ko pa posameznik ostane še brez zaposlitve, bodo denarne izgube toliko večje. Poleg tega bo zaradi zdravstvenih in psihičnih bolezni prisiljen poiskati strokovno pomoč ustreznih zdravnikov in psihiatrov, kar pogosto zahteva še dodatna denarna sredstva. Ekonomska kriza postane še toliko bolj resna in problematična, če ima zaposleni družino, ki je od njegovih sredstev odvisna in so le-ta zanje nujna za njihove osnovne življenjske potrebščine. Če posameznik ne dobi podpore in razumevanja s strani sodelavcev in nadrejenih, lahko začne iskati rešitev zunaj podjetja. Zato se nekateri odločijo poiskati pravico na sodišču in vložijo tožbo proti delodajalcu oziroma napadalcu, ki je nad njimi izvajal psihično nasilje. To pa je le še dodaten udarec na žrtvin proračun.

V Nemčiji izvedena raziskava je pokazala, da je 98,7% žrtev mobbinga občutilo vsaj eno izmed naslednjih posledic nasilja: manjša sposobnost za delo, manjša motivacija, sumničavost, nervoza, negotovost, vdanost v usodo in izolacija. Dobili so tudi rezultate, povezane z učinki mobbinga, in sicer je 43,9% žrtev zbolelo, 30,8% jih je odšlo na drugo delovno mesto v organizaciji, 22,5% je zamenjalo službo in 14,8% žrtev je dobilo odpoved. V primerjavi z napadalci so ti deleži bistveno večji, saj je le 11,1% izvajalcev mobbinga bilo

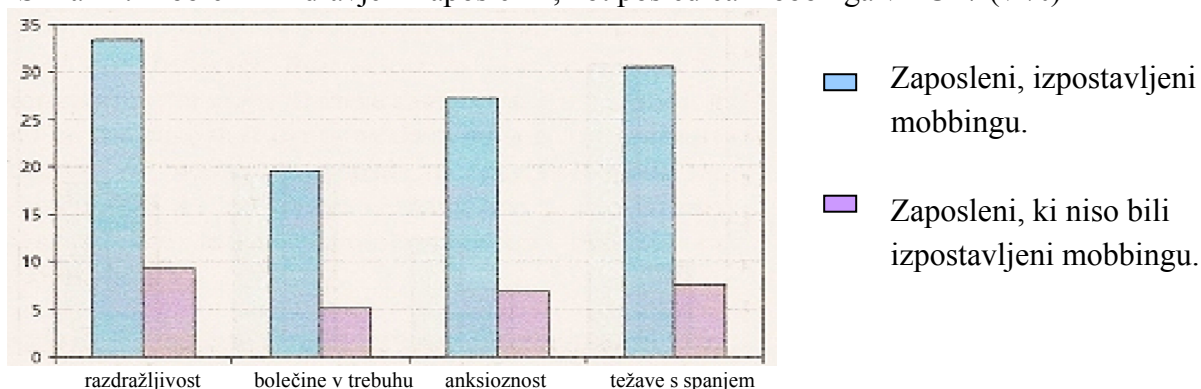
prestavljenih na drugo delovno mesto v organizaciji, z 8,2% pa je organizacija prekinila delovno razmerje (Di Pasquale, 2002).

### 3.4.1.2. Psihične in zdravstvene posledice

Duševne poškodbe vplivajo tudi na posameznikovo fizično zdravje, kar se kaže kot psihosomatske motnje. Zaposleni ima glavobole, motnje v spanju, vrtoglavice, pogosti so tudi občutki utrujenosti, potrnosti in slabosti, izgublja voljo in koncentracijo ter samospoštovanje. Kasneje težave postanejo še večje, saj se pojavljajo resne motnje v razpoloženju, kot so depresija, nervoza, anksioznost, osebnostne krize, napadi panike in joka.

Na Sliki 14 lahko vidimo, da se pri žrtvah mobbinga težave s psihičnim in fizičnim zdravjem (razdražljivost, bolečine v trebuhu, anksioznost in problemi s spanjem) pojavljajo bistveno pogosteje kot pri zaposlenih, ki psihičnemu nasilju na delovnem mestu niso bili izpostavljeni. Pogosta posledica je tudi večji stres, vendar so razlike med obema skupinama zaposlenih (žrtve mobbinga in tisti, ki temu niso bili izpostavljeni) tu nekoliko manjše (Parent-Thirion et al., 2007, str. 40).

Slika 14: Problemi z zdravjem zaposlenih, kot posledica mobbinga v EU27 (v %)



Vir: Parent-Thirion et al., 2007, str. 40.

Poleg tega kar 40% žrtev mobbinga poroča, da so občutili šest ali več od 17 simptomov zdravstvenih težav, povezanih z delom, ki jih je navedla raziskava. To je bistveno večji delež od 15%, značilen za celotno populacijo zaposlenih v Evropski uniji (Parent-Thirion et al., 2007, str. 40).

Zaradi vse slabših razmer na delovnem mestu, ko se začnejo krhati še odnosi s sodelavci in delovno okolje postane skoraj nevzdržno, se pojavijo tudi hujše vedenjske motnje. Zaposleni izgublja zanimanje za druge, postaja pasiven in se lahko celo popolnoma izolira od drugih. Možna je tudi agresija (do sebe ali drugih), pojavijo se lahko motnje hranjenja, alkoholizem ali druge odvisnosti, posameznik lahko trpi tudi zaradi že omenjenega postravmatskega stresa. Kako resne so lahko posledice mobbinga za žrtev nakazuje tudi Tabela 2 (na str. 28), ki prikazuje različne stopnje tveganja za pojav postravmatske stresne motnje pri različnih življenjskih travmah, med njimi tudi mobbinga. Tako lahko vidimo, da je pri žrtvah mobbinga

stopnja tveganja za pojav postravmatskega stresa med 25 in 50%, kar je primerljivo s stopnjami tveganja pri vojnih veteranih, preživelih ugrabitev in žrtvah oboroženih ropov.

Tabela 2: Stopnje tveganja za pojav postravmatskega stresa pri različnih travmatičnih življenjskih dogodkih

Dogodek	Tveganje (%)
Preživelu utopitev	75
Preživelu teroristični napad	50
Žrtve spolnih zlorab	50
Žrtve oboroženih ropov	35-50
Vojni veterani	25-50
Preživelu ugrabitev (npr. letala)	35
Žrtve mobbinga	25-50
Preživelu v letalskih nesrečah	25
Preživelu v avtomobilskih nesrečah	20
Zaposleni v intervencijskih službah	15
Prebivalci na splošno	1,5

Vir: Brečko, 2006, str. 15.

### 3.4.1.3. Socialne posledice

Ker posameznik zaradi psihosomatskih in vedenjskih motenj postane v očeh drugih »drugačen«, seveda v negativnem smislu, se vedno bolj odmika v osamo in bolniško odsotnost. Zaradi tega trpi tudi njegovo delo, ki postaja vedno slabše. Zmanjšana delovna storilnost in vedno bolj pogoste bolniške odsotnosti ali pa za žrtev nevzdržne delovne razmere nazadnje pripeljejo do prekinitve delovnega razmerja med delavcem in delodajalcem.

Četrta evropska raziskava o delovnih razmerah (Parent-Thirion et al., 2007, str. 40) poroča, da je bolniška odsotnost, kot posledica zdravstvenih problemov, ki se pojavijo v povezavi z delom, bistveno pogostejša pri žrtvah mobbinga kot pri povprečni evropski bolniški odsotnosti. Poleg tega so žrtve mobbinga odsotne z dela dalj časa. V primeru psihičnega nasilja na delovnem mestu je čas odsotnosti z dela najpogosteje 6-15 dni, pogosti pa so tudi primeri, kjer so zaposleni odsotni 16-30 dni in celo več kot 60 dni.

Poškodbe mobbinga pri posamezniku so lahko tako resne, da se mora le-ta prisilno upokojiti, saj ni sposoben za delo. V primeru iskanja nove zaposlitve se prav tako srečuje s težavami, saj je okrnjen njegov ugled. Motnje, ki jih je utrpel, vplivajo tudi na uspešnost dela na novem delovnem mestu. Žrtev ima namreč težave pri vzpostavljanju stikov in komuniciranju z drugimi ljudmi ter s svojo samopodobo, poleg tega se spopada tudi s strahom pred neuspehom.

Posledica psihičnega nasilja na delovnem mestu je tudi izguba samospoštovanja in družbene vloge. Posameznik se namreč počuti ničvrednega in nekoristnega v vsakem pogledu. Torej ne dvomi le v svoje delovne sposobnosti oziroma v vlogo zaposlenega, temveč tudi v svojo



vlogo očeta/matere, moža/žene, brata/sestre ali prijatelja/ice. Temu pogosto sledi socialna osamitev (Kostelić-Martić, 2007, str. 30).

Torej mobbing ne vpliva le na psihično in fizično življenje posameznika, temveč so lahko resne tudi posledice na socialnem področju, kar spreminja oziroma krha družabne odnose. Preko tega se posredno slabša tudi kakovost življenja drugih ljudi, predvsem družine in prijateljev žrtve. Verjetno si ni težko predstavljati, da so depresija, osebnostne krize, alkoholizem ali druge odvisnosti vzrok številnim družinskim travmam, preprirom in razvezam.

### **3.4.2. Posledice mobbinga za sodelavce**

Mobbing ima vpliv tudi na sodelavce, ki so v neposrednem stiku z žrtvijo in so priča ali pa celo sodelujejo pri psihičnem nasilju. Tisti, ki ugotovijo, da je eden izmed sodelavcev žrtev psihičnega nasilja, se lahko znajdejo v konfliktni situaciji. Pogosto se namreč zgodi, da mu želijo pomagati, saj jim to narekujejo njihova vest in moralna načela. Vedo, da če ne ukrenejo ničesar, pravzaprav posredno sodelujejo pri izvajanju mobbinga, saj bodo s tem, ko se bodo "potuhnili" in ne ukrepali, nekako dali vedeti, da takšna nasilna dejanja podpirajo. Hkrati pa se zavedajo, da obstaja velika verjetnost, da s tem, ko se postavijo na stran žrtve, tudi sami postanejo žrtev mobbinga. V primeru psihičnega nasilja so posledice takšnega razmišljanja in takšne dileme sodelavcev vedno enake: prizadetega opazujejo in ocenjujejo preveč kritično, slednji pa, izoliran znotraj delovne organizacije oziroma od ostalih zaposlenih, dobiva le negativne povratne informacije sodelavcev (Tkalec, 2001, str. 914).

Najočitnejša posledica je nedvomno negativen vpliv na pogoje dela, preko tega pa na delovno storilnost in rezultate, ki jih dosegajo tudi drugi zaposleni. Zaradi slabših okoliščin se najprej zmanjša zadovoljstvo pri delu, zaposleni postajajo vedno manj motivirani, kreativni, vedno več je napak pri delu in njihovo delo se na splošno poslabša. Zmanjšata se produktivnost in učinkovitost. Takšna situacija pa povzroča umik v bolniško odsotnost tudi drugih zaposlenih, ne le žrtve mobbinga.

Negativne učinke psihičnega nasilja na delovnem mestu za sodelavce so potrdile tudi raziskave. V eni izmed njih so zaposlene razdelili v tri skupine: žrtve mobbinga, »opazovalci« - zaposleni, ki so bili priča mobbingu, ki se je izvajal nad enim izmed sodelavcem in zaposleni, ki nikoli niso bili žrtev ali priča mobbingu. Ugotovili so, da je 40% žrtev mobbinga izpostavljeno zmernim do izredno visokim stopnjam stresa, vendar so ti deleži visoki (25%) tudi pri »opazovalcih«. V tretji skupini zaposlenih ta odstotek znaša 14%. Poleg tega je bistveno več »opazovalcev« kot tistih zaposlenih, ki mobbingu niso bili izpostavljeni, poročalo, da so občutili posledice stresa na delovnem mestu, kot so depresija, utrujenost, nervoza, težave s spanjem, napetost in raztresenost (Vartia, 2001, str. 65).

### 3.4.3. Posledice mobbinga za organizacijo

Mobbing ima negativne posledice tudi za organizacijo kot celoto. Te so v skrajnih primerih lahko tako resne, da pripeljejo celo do stečaja, likvidacije ali prisilne poravnave. Zato bom v nadaljevanju podrobneje predstavila posledice mobbinga z vidika organizacije kot celote, med katerimi so najpogostejše naslednje (Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu, 2007):

- slabši odnosi med zaposlenimi,
- slabša delovna storilnost,
- večje število bolniških odsotnosti,
- višja fluktuacija,
- stroški novih zaposlenih,
- izguba ugleda organizacije,
- stroški tožb, odpravnin in odškodnin.

Posledice mobbinga, ki jih občutijo zaposleni, so pravzaprav tudi posledice, ki jih utrpí organizacija kot celota, saj so zaposleni osnovni del le-te. Zaradi mobbinga se slabšata delovno vzdušje in klima. Napetost, nemotiviranost in nezadovoljstvo seveda vplivajo tudi na odnose med zaposlenimi. Posledično se manjša delovna storilnost in slabšajo rezultati pri delu - zaposleni v delovnem času naredijo manj, trpi pa tudi kvaliteta njihovega dela. Zaradi takšnih razmer se umikajo v bolniško odsotnost, poveča pa se tudi fluktuacija. Začasni izostanki z dela in odhodi zaposlenih iz organizacije, zanjo pomenijo dodatne stroške. Potrebno je namreč zaposliti nove ljudi, to pa zahteva dodatna finančna sredstva za iskanje, uvajanje, usposabljanje in izobraževanje novih zaposlenih.

Po ocenah stane dan odsotnosti delavca v evropskih državah od 100 do 200 EUR in 1% odsotnost z dela na leto stane organizacijo s 100 zaposlenimi 20.000 EUR (Cvetko, 2003, str. 902). V Veliki Britaniji ocenjujejo, da zamenjava zaposlenega (stroški oglaševanja, usposabljanja, izobraževanja, uvajanja itd.) organizacijo stane vsaj 5.000 GBP ali 7.240 EUR (Bullying: surveys, facts, figures and costs, 2005).

Verjetno zelo pomembna posledica mobbinga za organizacijo, ki je zanjo lahko celo uničujoča, pa je zmanjšanje ali izguba ugleda, ki ga uživa v javnosti, pri poslovnih partnerjih in kupcih. Škoda je v tem primeru lahko nepopravljiva.

Prekinitev delovnega razmerja ima posledice tudi za organizacijo in ne le za žrtev. Slednja se lahko odloči za tožbo proti delodajalcu zaradi psihičnih in fizičnih poškodb, ki jo je utrpela, ali pa zaradi neupravičene izgube zaposlitve. Če žrtev dokaže mobbing in neupravičeno ali pa s stani podjetja vsiljeno odpoved in prekinitev delovnega razmerja, to za organizacijo pomeni izjemno velike stroške odpravnin in odškodnin.

Mednarodna organizacija dela (ILO) ocenjuje, da znašajo letni stroški psihičnega nasilja na delovnem mestu za organizacijo s 1000 zaposlenimi 150.000 EUR. Nekatere raziskave so

pokazale, da se delovna storilnost žrtve mobbinga zmanjša za 60% in povzroči povečanje stroškov organizacije za 180% (Paparella et.al, 2004). Tudi Leymann je ocenil stroške, ki jih ima organizacija zaradi mobbinga. Ta naj bi letno za vsako žrtev izgubila od 30.000 do 100.000 ameriških dolarjev, torej od 21.000 do 71.000 EUR (Kostelić-Martić, 2007, str. 30).

V Tabeli 3 so prikazani letni stroški organizacije zaradi mobbinga, ki jih predvideva Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer.

Tabela 3: Letni stroški organizacije zaradi mobbinga (v GBP in EUR)

Vrsta stroškov	Višina stroškov (v GBP)	Višina stroškov (v EUR)
Odsotnost z dela	6.972	10.094
Stroški zamenjave zaposlenega	7.500	10.859
Manjša produktivnost	*	*
Preiskovanje pritožb	2.110	3.055
Čas linijskih vodij	1.847	2.819
Čas najvišjih managerjev	2.600	3.764
Čas komisije za zaščito zaposlenih	2.100	3.040
Stroški disciplinskih postopkov	3.780	5.473
Stroški zaslišanja prič	1.200	1.737
Sodni proces	* (0)	* (0)
Posledice posredno vpletenih	*	*
Ostalo (slabši ugled v javnosti itd.)	*	*
Skupaj stroški (minimalni)	28.109	40.696

\* Stroškov ni mogoče oceniti.

Vir: Di Martino, 2005, str. 68.

#### 3.4.4. Posledice mobbinga za celotno družbo

Mobbing s svojimi vplivi torej presega okvire podjetja in posega tudi v življenje drugih ljudi, predvsem družine žrtve pa tudi celotne družbe. Prva takšna posledica izhaja iz načetega zdravljenja žrtve mobbinga, ki morajo zaradi težav poiskati pomoč pri za to usposobljenih strokovnjakih. Takšno zdravljenje je ponavadi drago in dolgotrajno, kar seveda povečuje stroške zdravstvenega sistema v državi. Druga posledica psihičnega nasilja na delovnem mestu pa so izgube v pokojninskem sistemu. Zdravje posameznika se lahko tako dramatično poslabša, da slednji ni več sposoben za delo in se je prisiljen predčasno in invalidsko upokojiti (Kostelić-Martić, 2007, str.30). Poleg tega se zaradi posledic mobbinga poveča brezposelnost države, problem pa predstavlja tudi manjša produktivnost celotne družbe, zaradi izgube perspektivnih delavcev, ki bi bili v normalnih okoliščinah visoko produktivni.

## 4. VLOGA KADROVSKEGA ODDELKA PRI ODPRAVLJANJU MOBBINGA

Na podlagi že navedenih vzrokov mobbinga lahko vidimo, da slednji ni problem posameznika, temveč celotne organizacije. Zato se psihičnega nasilja nikakor ne sme ignorirati, temveč ga je že v zgodnji fazi potrebno začeti učinkovito reševati. Seveda je še pred tem nujno, da pojav mobbinga v organizaciji sploh prepoznajo, z drugimi besedami – vodilni oziroma nadrejeni morajo imeti ustrezno znanje s tega področja, da bodo morebitni

problem psihičnega nasilja sploh lahko zaznali in se zavedali njegovega obstoja v organizaciji. Zelo pomemben vidik so tudi preventivni ukrepi, s katerimi skuša organizacija preprečevati nastanek mobbinga v delovnem okolju in njegove negativne učinke. Kostelić-Martić (2007, str. 31) navaja tri ravni preprečevanja psihičnega nasilja na delovnem mestu: primarno, sekundarno in terciarno raven.

**Primarno preprečevanje** je namenjeno preprečevanju nastanka novih oblik in posledic mobbinga. Za to je potrebna vrsta ukrepov, ki se nanašajo na ustrezno organizacijo delovnih nalog in delovnega časa, vodenje, delovno okolje in kulturo, dokumente in pogodbe, ki ščitijo posameznika pred psihičnim nasiljem ter seznanjanje in izobraževanje vseh zaposlenih o tej problematiki.

Ko se mobbing v organizaciji že pojavi, je pomembno, da se že v zgodnjih fazah njegovega razvoja sprejme ukrepe, ki bodo onemogočili, da bi se razširil in se razvijal še naprej ter s tem povzročil hude posledice. Na tej ravni so zelo dobrodošli zaupni svetovalci in mediatorji (posredovalci, posredniki), ki so dober primer **sekundarnega preprečevanja** mobbinga in so v nekaterih državah postali že vsakdanja praksa organizacij.

V primeru, da se je mobbing razvil do te stopnje, da je žrtev utrpela že zelo resne posledice, je dolžnost podjetja, da posamezniku nudi pomoč. Tako **terciarno preprečevanje** vključuje pomoč žrtvi pri odpravljanju ali zmanjševanju negativnih učinkov psihičnega nasilja, torej povrnitvi psihičnega in fizičnega zdravja, nekdanjega ugleda, samozavesti in dostojanstva. Pri tem imajo pomembno vlogo skupine za samopomoč, rehabilitacija in zakoni.

Podobno tudi Brečkova (2006, str. 16-17) navaja tri aktivnosti, s katerimi se lahko preprečuje mobbing, ki jih bom podrobneje opisala v nadaljevanju: *preventivno delovanje, zgodnji posegi managementa in poklicna rehabilitacija*.

#### **4.1. Zgodnji posegi managementa**

Management mora biti sposoben zaznati in prepoznati pojav mobbinga v svoji organizaciji ter ustrezno pristopiti k njegovemu reševanju. Pri tem si lahko pomaga s splošnimi in posebnimi znaki, ki opozarjajo na mobbing.

**Splošni simptomi** mobbinga, zaradi katerih je potrebno biti pozoren na dogajanje so (Mlinarič, 2006, str. 36):

- nenavadno povečanje odsotnosti z dela oziroma bolniške odsotnosti,
- povečanje odpovedi iz osebnih razlogov,
- problemi kakovosti dela,
- povečana poraba materiala,
- neusklajeni roki ali prekoračitev rokov,
- pritožbe o opravljenem delu brez pravega vzroka,

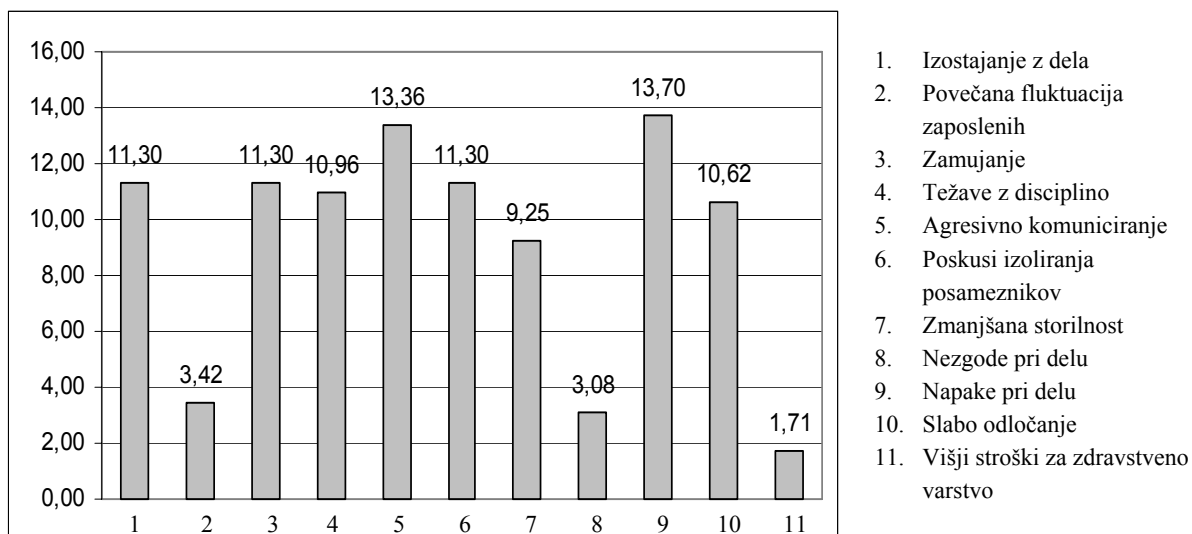
- ugotovitve zunanjih sodelavcev, da so odnosi v organizaciji ali skupini moteni,
- prepiri, agresivno vedenje, napadi besa,
- pri strokovnih problemih udeleženci ne najdejo rešitve,
- zaposleni se ne čutijo več del kolektiva, kar se kaže v nezavzetosti, brezvolji za delo ipd.,
- poskusi samomora ali samomor v kolektivu.

Nadrejeni morajo stalno ugotavljati ali so prisotni kateri izmed teh splošnih znakov, predvsem pa morajo biti pozorni v primeru, če se pojavijo tudi **posebni simptomi** mobbinga, ki so naslednji (Mlinarič, 2006, str. 36):

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

Slika 15 prikazuje, da sta v slovenskih podjetjih najpogostejši znamenja mobbinga napake pri delu in agresivno komuniciranje, najmanj pogosti pa porast stroškov za zdravstveno varstvo, nezgode pri delu in povečana fluktuacija. Posebej je potrebno biti pozoren na vse vrednosti nad 10%, saj to pomeni, da obstaja verjetnost mobbinga v podjetju (Brečko, 2003, str. 64).

Slika 15: Znamenja mobbinga v slovenskih podjetjih (v %)



Vir: Brečko, 2003, str. 64.

Dolžnost managementa je opazovati dogajanje v organizaciji, odnose med zaposlenimi, vedenje posameznikov, delovno klimo itd. Pri tem si lahko pomaga tudi z različnimi anketami, preko katerih lahko oceni odnose med zaposlenimi in njihovo zadovoljstvo, ter z analizo podatkov o odsotnosti z dela (kako pogoste so, kaj je vzrok ipd.). Če na podlagi svojih opažanj ugotovi določene težave, je najpomembnejše, da tega ne ignorira, temveč se zadevi podrobneje posveti in prouči nastalo situacijo. Namreč, ravno slabi in napeti odnosi med zaposlenimi in slaba delovna klima so najboljša podlaga za razvoj psihičnega nasilja na delovnem mestu. Zato mora management ukrepati že v zgodnji fazi razvoja mobbinga, ko posledice za žrtev in tudi samo organizacijo še niso tako pereče in jih je še možno uspešno odpraviti ter izboljšati nastalo situacijo.

Poleg tega je izrednega pomena pravočasna in pravilna reakcija managerja. Pogovoriti se mora tako z žrtvijo kot napadalcem in podrobneje spoznati ozadje konflikta, ki mu je sledil mobbing. Pri tem je pomembno, da ostane objektivni in nevtralen ter da vedeti, da razume obe strani. Znotraj kolektiva naj poišče tako imenovane »zaščitnike«, ki bodo umirjali nastalo situacijo in s tem prispevali k boljši delovni klimi. Žrtvi mora ponuditi pomoč, jo umiriti, ji izraziti razumevanje in podporo. Med takšno pomoč sodi tudi pomoč že omenjenih svetovalcev v podjetju, ki imajo znanje, sposobnosti in pristojnosti za ukrepanje v primeru mobbinga.

Ameriška raziskava je pokazala, da so reakcije nadrejenih, takrat ko se žrtev mobbinga obrne nanje po pomoč, naslednje (Workplace Bullying Survey: A Different kind of Harassment, 2007):

- v 44% primerov ne naredijo ničesar,
- v 18% situacijo le še poslabšajo (za žrtev) in
- v 32% delno ali v celoti rešijo problem in pomagajo žrtvi mobbinga;
- (v preostalih 6% primerov je bil odgovor žrtev »ne vem«).

To pomeni, da so se nadrejeni ustrezno odzvali le v slabi tretjini primerov in v 62% situacijo za žrtev samo poslabšali ali pa niso naredili ničesar. Nekateri mogoče mislijo, da je najboljša, če ne posegajo v problem in tako ostanejo »nevtralni«, saj se ne postavljajo ne na stran žrtve ne napadalca. Vendar je to daleč od resnice. Če se nadrejeni zaveda problema mobbinga in ga ignorira, s tem posredno spodbuja napadalca, saj mu ne da vedeti, da je kakršnokoli nasilje v organizaciji obsojanja vredno (Workplace Bullying Survey: A Different kind of Harassment, 2007).

Med izjemno pomembne zgodnje ukrepe managementa sodi tudi nenehno komuniciranje moralnih in etičnih načel, norm ter vrednot organizacije vsem zaposlenim (Bakovnik, 2006, str. 4). Na ta način se ustvarja delovno kulturo in delovno okolje, v katerem bodo zaposleni motivirani in zadovoljni. Zato so potrebni ukrepi, preko katerih bodo zaposleni sprejeli norme in vrednote organizacije kot del njih samih ter s tem razvili čustveno pripadnost in zvestobo organizaciji. Tako bodo tudi sami odklanjali in obsojali vedenje, ki ni v skladu z načeli organizacije, med katere bi prav gotovo morale spadati tudi psihično nasilje na delovnem

mestu, ter bili v primeru, da se mobbing kljub vsemu pojavi, pripravljeni pomagati žrtvi in preprečiti, da bi se tudi v prihodnje razvijal. Kot sem že predhodno omenila, ravno tu leži velik del odgovornosti in možnosti managementa pri preprečevanju mobbinga. Zato je potrebno ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki psihičnega nasilja nikakor ne bo dopuščala.

Raziskava v Veliki Britaniji je identificirala 11 dejavnikov, ki pomembno vplivajo na uspešno reševanje problema psihičnega nasilja na delovnem mestu in jih prikazujem v Tabeli 4.

Tabela 4: Dejavniki, ki vplivajo na uspešno reševanje mobbinga in njihov pomen pri tem v Veliki Britaniji

Rang (pomembnost)	Dejavnik	Delež zaposlenih (v %)
1	Vedenje in ukrepi linijskih vodij	39
2	Hiter odziv na problem mobbinga	16
3	Vedenje in ukrepi vodilnega managementa	13
4	Spodbuda in podpora, ki jo posameznik kot žrtev prejme	8
5	Izobraževanje in usposabljanje	4
6	Neformalen odziv na problem mobbinga	3
7	Vedenje in odzivi ostalih zaposlenih	3
8	Posamezniki, ki spodbujajo pozitivno vedenje in delovno klimo ter komunicirajo politiko in vrednote v organizaciji	0,8
9	Formalen odziv na problem	0,8
10	Razpoložljivost pravnih nasvetov	0,7
11	Vedenje in odzivi sindikata ali predstavnika zaposlenih	0,5

Vir: Managing conflict at work, 2004, str. 18.

Kot je razvidno iz zgornje tabele, ima najpomembnejšo vlogo linijski vodja in njegov odziv ter ukrepi, saj je kar 39% vprašanih menilo, da je to najpomembnejši dejavnik pri reševanju problema mobbinga. Ta delež je bistveno večji od drugih, tudi od hitre reakcije in odzivov v organizaciji, kot drugega najpomembnejšega dejavnika. Dejstvo pa je, da so pogosto ravno nadrejeni tisti, ki izvajajo psihično nasilje. V tem primeru pa po mnenju 13% zaposlenih pomembno vlogo igra vedenje in odzivi vodilnega managementa (Managing conflict at work, 2004, str. 18).

#### 4.2. Poklicna rehabilitacija

Odgovornost managementa pa se ne konča tukaj. Namreč, če se mobbing že razvije in pusti resne posledice na posamezniku, je njegova dolžnost, da ga zaščiti in mu nudi strokovno pomoč ter s tem naredi vse, da omili nastalo škodo. Na tej stopnji pomoč vključuje preprečiti stigmatizacijo zaposlenega in mu povrniti nekdanji ugled. Poleg tega mu morajo v primeru, ko je to potrebno, omogočiti dopust za rehabilitacijo in seminarje za povrnitev samozavesti oziroma samopodobe, ki je zaradi psihičnega nasilja bistveno manjša. Potrebni so tudi svetovanje in pomoč zunanjih strokovnjakov, kot so na primer psihiatri in zdravniki, ali organizacij za žrtve mobbinga, ki v nekaterih državah že obstajajo (Mlinarič, 2006a, str. 17).

Delodajalec s prekinitvijo delovnega razmerja z zaposlenim, ki je žrtev mobbinga, problema nikakor ne reši, temveč le pokaže svojo družbeno neodgovornost, ki slabša ugled celotne organizacije. S takšnimi dejanji namreč naredi vsaj dve usodni napaki. Prva je sporočilo, ki ga daje vsem ostalim zaposlenim v organizaciji, tj. da podpirajo mobbing in podobno nasilje na delovnem mestu, kar pa nikakor ne bo imelo pozitivnega učinka. Ravno nasprotno, zaposleni se v takšnem okolju ne bodo počutili varne, motivirane in zadovoljne, saj se bodo zavedali, da so lahko že v naslednjem trenutki žrtev mobbinga oni sami. To pa nedvomno vpliva na njihovo delovno uspešnost in učinkovitost. Po drugi strani pa organizacija s takšnimi dejanji izgublja ugled in sloves tudi v širši javnosti, del katere so seveda potrošniki, njihovi kupci.

K problemu psihičnega nasilja na delovnem mestu morajo pravilno pristopiti tudi same žrtve. Bistvenega pomena je, da za nastale probleme ne iščejo vzrokov in krivde pri sebi, temveč se mobbingu uprejo in poiščejo pomoč, ki jim je na voljo, ter o tej problematiki odkrito spregovorijo. Zaposleni se namreč lahko zaradi nenehnega psihičnega nasilja, ki se izvaja nad njim, pogosto počuti nezaželenega, kot da ga sodelavci ne marajo, se ga izogibajo, poleg tega pa stalna poniževanja in žaljivke še bolj načnejo njegovo samopodobo. Zato nekateri za vse krivijo sami sebe ter se sebe in nastale situacije sramujejo ter molčijo. To pa je največja napaka, saj z molkom ne rešimo ničesar, situacija pa se bo najverjetneje le še poslabšala.

Raziskava izvedena v Združenih državah Amerike je pokazala, da žrtve mobbinga v (Workplace Bullying Survey: Targets' Reactions, 2007):

- 44% primerov ne naredijo ničesar (o svojih težavah ne seznanijo nadrejenih),
- 38% nadrejenim vložijo neformalno pritožbo zoper napadalca,
- 15% vložijo uradno pritožbo nadrejenim,
- 4% vložijo uradno pritožbo državnim institucijam in
- 3% vložijo tožbo na sodišču.

Žrtve mobbinga naj se najprej obrnejo na nadrejene, jih seznanijo s stanjem in težavami, ki jih pestijo. V primeru odgovornega managementa bo le-ta ustrezno ukrepal, kot je bilo opisano. Če pa nadrejeni pritožbe ignorira ali je celo sam tisti, ki izvaja psihično nasilje, pa to seveda ne bo pomagalo. V tem primeru so potrebni bolj drastični ukrepi. Posameznik bo verjetno poiskal pomoč pri sindikatu ali kakšni drugi organizaciji, ki ščiti interese delavcev. Morda pa bo pravico iskal tudi na sodišču.

Po mnenju Mlinaričeve (2007, str. 35-37) bi morala vsaka žrtev psihičnega nasilja na delovnem mestu pisati dnevnik o mobbingu (glej Priloga 3). Vanj naj bi zaposleni zapisoval, kaj se dogaja na delu vsak dan, tudi takrat, ko se nič ne zgodi. Dnevnik mora vsebovati podatke o tem, kako je prišlo do napada, kdo je povzročitelj oziroma napadalec, kakšni so njegovi občutki in posledice nasilja. V primeru, da le-te zahtevajo zdravniško pomoč, mora opisati, zaradi katerih zdravstvenih težav je obiskal zdravnika. Slednji je lahko tudi pomembna priča v primeru sodnega postopka. Dnevnik pa je v tem primeru lahko pomemben dokaz mobbinga, zato je zelo priporočljiv, predvsem takrat, ko psihično nasilje izvaja nadrejeni in je zaposlenemu onemogočeno, da bi iskal pomoč znotraj same organizacije.



### 4.3. Preventivno delovanje

Preventivni ukrepi so zelo pomembni pri preprečevanju nastanka mobbinga in njegovih posledic. Med ustrezne preventivne ukrepe spadajo naslednje aktivnosti (Brečko, 2006, str. 16):

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

Odgovoren vodja, ki pozna vse vidike mobbinga, zaposlenim prepušča dovolj visoko stopnjo odločanja, skrbi za odprto komunikacijo ter dobro organizirana delovna mesta, jasno opredeljene delovne naloge, dolžnosti in odgovornosti – s tem se lahko izboljšuje motiviranost, zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih, s čimer se lahko zelo prispeva k bolj sproščeni in pozitivni delovni klimi, kar je bistvenega pomena pri preprečevanju nastanka mobbinga.

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu svetuje splošno izboljšanje psihosocialnega okolja, ki vključuje naslednje (Ustrahovanje na delovnem mestu, 2002):

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

Potrebna je tudi odprta komunikacija med vsemi zaposlenimi. Nadrejeni mora spremljati samo dogajanje v organizaciji, stalno vzdrževati stik z zaposlenimi. Pri tem je pomembna predvsem neposredna osebna komunikacija z njimi, ki mu omogoča lažje spoznati lastnosti posameznega sodelavca, odnose med njimi in morebitna nesoglasja ter težave.

Izrednega pomena v organizaciji je ozaveščanje in izobraževanje zaposlenih o področju psihičnega nasilja na delovnem mestu. Nadrejeni na različnih hierarhičnih ravneh morajo dobro poznati pojav mobbinga – njegove prve znake, pojavne oblike, vzroke in posledice, različne vrste, saj je to nujen predpogoj, da bodo lahko mobbing v organizaciji zaznali in še pravočasno ustrezno ukrepali. Morajo pa imeti tudi dovolj znanja s področja medčloveških odnosov, konfliktov med ljudmi, motivacije zaposlenih ipd., kar jim pomaga pri razumevanju vedenja ljudi in razvoja odnosov med njimi ter zagotavljanju dobre delovne klime, s čimer se lahko preprečuje, da bi do mobbinga v organizaciji sploh prišlo. Takšno znanje bi morali

imeti tudi notranji svetovalci organizacije, ki bi bili poleg tega strokovno usposobljeni za nudenje pomoči žrtvam psihičnega nasilja na delovnem mestu in tudi napadalcem.

Seveda pa organizacija pri preprečevanju mobbinga ne bo dosegala uspehov, če vanj ne bodo vključeni vsi zaposleni. Zato je potrebno poskrbeti za to, da tudi ostali zaposleni dobro poznajo pojav mobbinga, njegove vzroke, posledice in seveda sankcije, ki doletijo napadalce. Potrebno jih je informirati o tem, kam se lahko obrnejo po pomoč in kakšna pomoč jim je na voljo v okviru organizacije in drugih institucij.

Raziskava v Veliki Britaniji je pokazala, da se kadrovske managerji (75% organizacij) bolj izražajo o področju mobbinga, kot linijski (55%). V 22% organizacij se sindikat ali predstavnik zaposlenih izražajo o področju psihičnega nasilja na delovnem mestu in pristopih k njegovemu reševanju. Le v 18% organizacij je izraževanje namenjeno vsem zaposlenim, v 17% pa se temu področju ne posveča nihče v organizaciji (Managing conflict at work, 2004, str. 18).

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu priporoča, da se v družbi ustvari kultura z ustreznimi normami in vrednostnimi merili za boj proti mobbingu, kar pomeni, da (Ustrahovanje na delovnem mestu, 2002):

- morajo biti vsi zaposleni dovzetni za problematiko ustrahovanja;
- je treba proučiti obseg in vrsto problema;
- je treba oblikovati ustrezno politiko;
- je potrebno na vseh ravneh organizacije učinkovito določiti njene norme, na primer s pomočjo zapiskov sodelavcev, informacijskih razgovorov, okrožnic;
- morajo norme organizacije poznati vsi zaposleni in jih tudi spoštovati;
- je pri reševanju konfliktov in komunikaciji treba povečati odgovornost in pristojnost vodstva;
- bi bilo za zaposlene potrebno ustanoviti samostojno posvetovalnico;
- je zaposlene in njihove predstavnike treba vključiti v proces priprave ocene tveganja in v oblikovanje preventivnih ukrepov za preprečevanje mobbinga.

Takšna politika z jasnimi smernicami za pozitivno socialno interakcijo mora vključevati (Ustrahovanje na delovnem mestu, 2002):

- moralno obvezo za delodajalce in delavce, da si prizadevajo za okolje brez mobbinga,
- opredelitev, katera dejanja so sprejemljiva in katera niso,
- jasno določitev posledic kršitve norm organizacije ter s tem sproženih sankcij,
- napotke o tem, kje in kako dobijo žrtve pomoč,
- vzpostavitev sistema pritožb »brez represije«,
- razlago postopka, po katerem se lahko vlagajo pritožbe,
- jasno določitev vloge vodilnih, sodelavcev in predstavnikov sindikata,
- podrobnosti o pravnem svetovanju in podpori, ki sta na voljo žrtvam in storilcem ter
- varovanje zaupnosti.

V okviru preprečevanja in zmanjševanja mobbinga mora torej podjetje sprejeti tudi ustrezno politiko, ki bo jasno izražala načela in stališče organizacije do psihičnega nasilja na delovnem mestu. Poleg tega mora tudi nedvoumno opredeliti pojem mobbinga, njegove pojavne oblike, posledice, način reševanja in pomoči žrtvam. Seveda pa politika sama po sebi nima namena, če o njej niso seznanjeni vsi zaposleni. Pomembno je tudi nenehno spremljanje učinkov politike, da bi jo lahko organizacija sproti izboljševala (Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu, 2007).

Nekatera podjetja sprejmejo interne pravilnike in akte, med katerimi je lahko tudi organizacijski dogovor, kot pomemben preventivni ukrep zoper mobbing. V njem so opredeljene vse dolžnosti in pristojnosti nadrejenega v primeru psihičnega nasilja na delovnem mestu ter sankcije za napadalce (Brečko, 2006, str. 16). Dober predlog se mi zdi tudi interna spletna stran organizacije, kjer bi lahko zaposleni dostopali do informacij o vseh vidikih psihičnega nasilja na delovnem mestu, o pravicah in dolžnostih žrtev ter nadrejenih, posledicah in sankcijah, ki sledijo mobbingu ter o pomoči, ki je žrtvam na voljo. To ne bi bila spletna stran le informativne narave, temveč bi lahko vsi zaposleni postavljali svoja vprašanja in poiskali nasvet, pri čemer bi organizacija morala zagotoviti njihovo anonimnost.

To so torej nekateri možni ukrepi in aktivnosti, s katerimi lahko organizacija preprečuje ali zmanjša nastanek psihičnega nasilja med zaposlenimi, ali pa že v zgodnji fazi odkrije morebitni pojav mobbinga in zaustavi njegov nadaljnji razvoj in posledice. Teh ukrepov je seveda še več, vsaka organizacija pa bi morala uvesti vsaj nekatere izmed njih in jih po potrebi prilagoditi glede na svoje zmožnosti in razmere.

#### **4.4. Zakonodaja na področju mobbinga**

Psihičnega nasilja na delovnem mestu se je potrebno temeljito lotiti tudi na ravni celotne države, saj ima lahko preko finančne obremenitve zdravstvenega in pokojninskega sistema ter visokih odškodninskih tožb vpliv na celotno družbeno blaginjo. Zato je nujno potrebna ureditev te problematike tudi s pravnega vidika, torej z zakonodajo, ki prepoveduje psihično nasilje na delovnem mestu in ga obravnava kot kaznivo dejanje, kateremu sledijo resne sankcije, ter hkrati štiti žrtve nasilnih dejanj. S tem se tudi uradno odgovornost za mobbing od zaposlenega, ki je žrtev, prenese na delodajalca.

Posamezne države rešujejo ta problem z različnimi stopnjami aktivnosti, vendar se kažejo nekatere skupne značilnosti ukrepov, ki se nanašajo predvsem na (Bakovnik, 2006, str. 5):

- ozaveščanje (predstavljanje problematike strokovni in širši javnosti),
- kampanje proti mobbingu in poskuse zakonske regulacije ter
- sprejetje anti-mobbing zakonov.

Že nekaj let so zelo opazna prizadevanja Evropske unije pri zagotavljanju varnosti in zdravja zaposlenih pri delu, v okviru tega tudi preprečevanja mobbinga. Rezultat so različni ukrepi,

direktive, akti in druge listine, ki obravnavajo psihično nasilje na delovnem mestu kot kaznivo dejanje. Nekatere najpomembnejše bom navedla v nadaljevanju.

**Direktiva Sveta Evrope 89/391/EGS** z dne 12.06.1989 o uvedbi ukrepov za spodbujanje izboljšav za varnost in zdravje delavcev pri delu zavezuje delodajalca, da poskrbi za varnost in zdravje delavcev, kar velja tudi v primeru mobbinga. Vse države članice so to direktivo uveljavile v svojih pravnih predpisih, nekatere izmed njih pa so k temu dodale še navodila za preprečevanje mobbinga. V skladu s temi navodili si morajo delodajalci v sodelovanju z zaposlenimi in njihovimi predstavniki prizadevati, da zavarujejo zaposlene pred mobbingom, oceniti nevarnost, ki jo pomeni mobbing in sprejeti ustrezne ukrepe za preprečitev škodljivih posledic (Ustrahovanje na delovnem mestu, 2002).

**Evropska socialna listina** daje neposredno pravno podlago za poseg na področje mobbinga, saj v 26. členu, kjer govori o pravici do dostojanstva pri delu, zavezuje pogodbenice, da po posvetu z organizacijami delodajalcev in delavcev pospešujejo osveščanje, obveščanje in zaščito pred ponavljajočimi se graje vrednimi ali očitno negativnimi in žaljivimi dejanji, usmerjenimi proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom, in sprejemajo vse ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred takim ravnanjem (Cvetko, 2003, str. 896).

Mobbing omenjajo tudi **Napotki Evropske komisije o stresu na delovnem mestu**, ki posredujejo različne informacije na temo stresa na delovnem mestu, njegove vzroke, posledice in razvoj. Poleg tega predlagajo tudi določene ukrepe, s katerimi se lahko ta problem rešuje in preprečuje, tako na ravni države, kot posamezne organizacije (Guidance on work-related stress, 1999, str. i).

Evropskemu parlamentu je bil predložen tudi **predlog resolucije proti mobbingu**. V njem parlament poziva vse 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 in enotno opredelijo definicijo mobbinga. Poleg tega priporoča, da (Ustrahovanje na delovnem mestu, 2002):

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

Med pomembne evropske direktive sodijo tudi naslednje (Bakovnik, 2006, str. 5):

- Direktiva 2000/43/ES (z dne 29.06.2000) o upoštevanju načela enake obravnave oseb ne glede na njihov rasni ali etični izvor.
- Direktiva 2000/78/ES (z dne 27.11.2000) o vzpostavitvi splošnega okvira za enake obravnave pri zaposlovanju in v poklicu.

- Direktiva 2002/73/ES Evropskega parlamenta in Sveta (z dne 23.09.2002), ki spreminja Direktivo Sveta 76/207/EGS o uporabi načela enake obravnave moških in žensk v zvezi z zaposlovanjem, poklicnim usposabljanjem, napredovanjem in delovnimi pogoji.

Nekatere države, med njimi Francija, Švedska, Norveška, Finska, Nizozemska, Danska, Belgija in Švica, že imajo zakon o mobbingu, v katerem je delodajalec kazensko odgovoren za psihično nasilje, žrtev pa upravičena do odškodninskega nadomestila za nastalo škodo. V drugih državah tega še ni, imajo pa zakone o odškodninski in kazenski odgovornosti zaradi porušenega psihičnega in fizičnega zdravja zaposlenih (Kostelić-Martić, 2007, str. 32).

V Sloveniji je pravni vidik področja mobbinga zaenkrat še precej slabo urejen. Pri nas žrtve psihičnega nasilja na delovnem mestu ščiti **Ustava Republike Slovenije**. Ta v 14. členu državljanom zagotavlja enake človekove pravice in temeljne svoboščine, 34. člen pa določa, da ima vsak pravico do osebnega dostojanstva in varnosti. Po stališču Ustavnega sodišča je povsem nesporno, da se s preprečevanjem opravljanja dela posega v pravico osebnega dostojanstva in v nedotakljivost delavčeve duševne celovitosti in njegovih osebnih pravic (Mlinarič, 2007, str. 38). Vendar pa po mnenju pravnih strokovnjakov to v primeru tožbe proti mobbingu na sodišču ne vzdrži in se ni mogoče neposredno sklicevati na Ustavo (Bakovnik, 2006, str. 5).

Tudi **Zakon o delovnih razmerjih** (ZDR) ni zadovoljivo urejen in so v njem le deloma upošteevane zahteve evropske socialne listine. V 45. členu sicer ureja varovanje dostojanstva delavca pri delu, vendar je ta določba zožena le na nezaželena ravnanja spolne narave in se ne nanaša tudi na mobbing (Cvetko, 2003, str. 897). Tudi 41. člen ZDR določa, da je delodajalec dolžan zagotavljati delavcu delo, vsa potrebna delovna sredstva in delovni material, ki ga potrebuje, da lahko nemoteno izpolnjuje svoje obveznosti. Poleg tega mora po 44. členu ZDR delodajalec varovati in spoštovati delavčevo osebnost ter ščititi njegovo zasebnost, ga ne sme žaliti ali se do njega nasilno vesti (Mlinarič, 2007, str. 38). Kljub temu pa strokovnjaki opozarjajo, da delovno-pravni vidik mobbinga s tem še zdaleč ni urejen, saj ne daje ustrezne podlage za zaščito žrtev pred mobbingom.

**Zakon o javnih uslužbencih** (ZJU) v 31. členu vsebuje načelo varovanja poklicnih interesov, po katerem mora delodajalec varovati uradnika pred šikaniranjem, grožnjami in podobnimi ravnanji. Vendar pa ni jasno, kdo varuje uradnika pred šikaniranjem delodajalca in sodelavcev (Bakovnik, 2006, str. 5).

Tudi pri nas bo potrebno zagotoviti upoštevanje vseh zahtev in napotkov Evropske unije o pravni ureditvi področja mobbinga. Sedanja zakonodaja žrtvam psihičnega nasilja ne nudi dovolj velike zaščite, saj manjkajo natančne in jasne opredelitve mobbinga. Potreben je zakon o mobbingu, ki bo zaposlenim neposredno zagotavljal po eni strani ustrezno zaščito pred psihičnim nasiljem na delovnem mestu in kazensko odgovornost delodajalcev na drugi strani. Pri tem si lahko pomagamo s primerjavo s tistimi državami, ki imajo to področje s pravnega

vidika že dobro urejeno, saj se očitno že zavedajo škode, ki jo zaradi mobbinga ne občutita le žrtev in organizacija, temveč tudi celotna družba oziroma država.

Vendar so premiki na tem področju vidni tudi pri nas. Povsem na novo se namreč tudi v slovensko delovno zakonodajo vključuje mobbing (trpinčenje na delovnem mestu). Že v novi uvodni določbi se predvideva tudi ureditev prepovedi spolnega in drugega nadlegovanja ter prepoved trpinčenja na delovnem mestu. Nadlegovanje je neželjeno verbalno, neverbalno ali fizično ravnanje ali vedenje, povezano s spolom ali kako drugo osebno okoliščino z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti ko gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, poniževalnega, sramotilnega ali žaljivega okolja (Bečan, 2007, str. 8-9).

## 5. SKLEP

Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu je psihično trpinčenje, ki se ponavlja v obliki dejanj, katerih cilj ali posledica je poslabšanje posameznikovih delovnih razmer, in ki lahko povzročijo napad na človekove pravice ter njegovo dostojanstvo, škodijo telesnemu in duševnemu zdravju ter kompromitirajo poklicno prihodnost žrtve (Kostelić-Martić, 2007, str. 27). Danes je mobbingu izpostavljen že vsak dvajseti evropski delavec, medtem ko je v Sloveniji stanje še slabše, saj je stopnja mobbinga dosegla že 7,4% (Parent-Thirion et al., str. 36-37). Potrebno se je zavedati, da psihično nasilje na delovnem mestu nikakor ni problem posameznika, saj povzroča škodo ne le žrtvi, temveč tudi organizacijam in celotni družbeni skupnosti oziroma državi. Vsak izmed njih nosi del odgovornosti pri soočanju s tem problemom. Država mora poskrbeti za ustrezno pravno ureditev področja mobbinga z zakoni, ki ga opredeljujejo kot kaznivo dejanje, in ki ščitijo žrtve ter kazensko preganjajo napadalce. Vendar so spremembe potrebne tudi pri samih ljudeh in organizacijah, del katere le-ti so.

Na prvem mestu je tu odgovornost organizacije in njihovih nadrejenih, ki bodo pri preprečevanju in zmanjševanju psihičnega nasilja na delovnem mestu uspešni le, če bodo bili sposobni najprej zaznati in prepoznati mobbing, nato pa učinkovito odpraviti njegove posledice. Zato so zelo pomembni preventivni ukrepi, ki preprečujejo nastanek mobbinga. Ti vključujejo boljšo organizacijo dela in stil vodenja, ki bosta omogočala večjo motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, odprto komunikacijo, oblikovanje pozitivne klime in izobraževanje vseh o psihičnem nasilju na delovnem mestu. Potrebni so tudi ustrezna politika ter interni akti in pravilniki, s katerimi da podjetje jasno vedeti, da mobbinga nikakor ne podpira, ter stalno komuniciranje moralnih in etičnih načel v organizaciji. Če pa se mobbing v podjetju že pojavi, mora slednje pravočasno ukrepati, odkriti prave vzroke in učinkovito odpraviti njegove posledice, povrniti ugled in samozavest posamezniku, ki je žrtev, mu nuditi ustrezno pomoč, tako preko notranjih, kot zunanjih svetovalcev, ter pomagati tudi napadalcem.

Po drugi strani pa ima odgovornost tudi vsak posameznik. Same žrtve nasilja o tem nikakor ne smejo molčati, ampak odkrito spregovoriti, saj bo le tako mogoče ustrezno ukrepati in odpraviti negativne posledice. Tu so tudi ostali zaposleni, ki psihičnega nasilja ne smejo na noben način podpirati. Jasno morajo izraziti svoje stališče do mobbinga in pomagati

sodelavcu, ki je žrtev. Tudi sami morajo prispevati k ustvarjanju dobre organizacijske klime, k večji motivaciji in zadovoljstvu.

Mobbing vsekakor ni pojav, ki bi ga lahko ignorirali. O škodi – psihični, fizični, socialni in ekonomski, ki jo povzroči posamezniku, ni dvomov. Vendar se danes marsikatero podjetje ne zaveda ostalih negativnih učinkov, ki jih pusti za sabo, in ki se izražajo preko visokega povečanja stroškov organizacije. Odsotnost z dela, slabši odnosi med zaposlenimi, manjša produktivnost, zamenjava zaposlenih, višja fluktuacija, izguba ugleda, tožbe, odškodnine in odpravnine – vse to povzroča stroške, ki po ocenah Leymanna znašajo 21.000-71.000 EUR letno (Kostelić-Martić, str. 30). Le odsotnost z dela naj bi podjetje letno stalo 10.094 EUR, zamenjava zaposlenega pa tudi do 10.859 EUR (Di Martino, 2005, str. 68). Medtem pa nekaterih stroškov, ki nastanejo na primer zaradi izgube ugleda podjetja, manjšega zadovoljstva zaposlenih, slabših odnosov med njimi, tožb, odškodnin ipd. sploh ne moremo natančno predvideti oziroma oceniti. Mislim, da so ti podatki sami po sebi dovolj zgovorni in je iz njih jasno razvidno, da mobbing nikakor ni pojav, ki bi ga lahko namenoma prezrli oziroma dopuščali. Zato je izrednega pomena in hkrati dolžnost vsake organizacije in njenih nadrejenih, da se zavedajo, kaj mobbing v resnici pomeni in kakšne so njegove posledice.

## LITERATURA

1. Anderson Kare: Učinkovito reševanje konfliktov. Ljubljana : Založba Tuma, 2007. 111 str.
2. Bakovnik Rajko: Vloga Sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobbinga. Industrijska demokracija, Kranj, 10(2006), 12, str. 3-5.
3. Bečan Irena: Predvidene spremembe in dopolnitve Zakona o delovnih razmerjih. HRM, Ljubljana, 5(2007), 18, str. 8-11.
4. Braverman Mark: Preventing workplace violence. London : SAGE Publications, 1999. 158 str.
5. Brečko Daniela: »Mobbing« - psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu. HRM, Ljubljana, 1(2003), 1, str. 62-64.
6. Brečko Daniela: Mobbing-psihoteror tekmovalne družbe. Industrijska demokracija, Kranj, 10(2006), 12, str. 12-17.
7. Brečko Daniela: Na udaru so predvsem poštenjaki. Moja tajnica, Ljubljana, 14(2007), 2, str. 11.
8. Britansko zdravniško združenje: Družinska zdravstvena enciklopedija. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1992. 1180 str.
9. Cvetko Aleksej: Mobbing-posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. Podjetje in delo, Ljubljana, 29(2003), 5, str. 895-906.
10. Gogič Tamara: Pozitivna manipulacija kot možna rešitev mobbinga. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
11. Kostelić-Martić Andreja: Psihično nasilje na delovnem mestu. HRM, Ljubljana, 5(2007), 15, str. 26-32.
12. Lobnikar Branko: Kako prepoznati in upravljati nasilje. Manager, Ljubljana, 2004, 12, str. 54-57.
13. Mlinarič Pavla: Mobing-ne pri nas?. HRM, Ljubljana, 4(2006), 12, str. 34-36.
14. Mlinarič Pavla: Mobbing kot problem managementa in zakonodaje. Industrijska demokracija, Kranj, 10(2006a), 12, str. 18-21.
15. Mlinarič Pavla: Zaščita pred mobbingom. HRM, Ljubljana, 5(2007), 15, str. 34-38.
16. Musek Janek, Pečjak Vid: Psihologija. Ljubljana : Educy, 1997. 280 str.
17. Pljevaljčič Siniša: Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 45 str.
18. Tkalec Lea: Šikaniranje. Teorija in praksa, Ljubljana, 38(2001), 5, str. 908-926.
19. Tkalec Lea: Mobbing-psihoteror na delovnem mestu. Industrijska demokracija, Kranj, 10(2006), 12, str. 6-11.
20. Tomc Tina: Organizacija področja trženja v podjetju Merkur. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 46 str.
21. Vartia Maarit A-L: Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, Helsinki, 27(2001), 1, str. 63-69.



## VIRI

1. Bon Jurij: Stres in psihosomatske bolezni. Sinapsa-slovensko društvo za nevroznanost. [URL: <http://www.sinapsa.org/tm/poljudno.php?id=18>], 12.03.2005.
2. Bullying: surveys, facts, figures and costs. Bully OnLine. [URL: <http://www.bullyonline.org/workbully/costs.htm>], 3.11.2005.
3. Di Martino Vittorio, Hoel Helge, Cooper Cary L.: Preventing violence and harassment in the workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 100 str. [URL: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/109/en/1/ef02109en.pdf>], 20.12.2005.
4. Di Pasquale Verena: Study examines 'mobbing' at workplace. European Industrial Relations Observatory on-line. [URL: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/08/feature/de0208203f.html>], 19.8.2002.
5. Dunn Susan: The Top 10 Organizational Factors That Encourage Mobbing. Coachville Resource Center. [URL: <http://topten.org/public/AE/AE474.html>], 25.10.2002.
6. Encyclopedia Britannica. [URL: <http://www.britannica.com>], 05.07.2007.
7. European industrial relations dictionary. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [URL: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/index.htm>], 10.7.2007.
8. Grad Anton, Škerlj Ružena, Vitorovič Nada: Veliki angleško-slovenski slovar. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1990. 1377 str.
9. Guidance on work-related stress: »Spice of Life-or Kiss of Death?«. European Commission. 105 str. [URL: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/health\\_safety/docs/g\\_05\\_guidance\\_stress\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/health_safety/docs/g_05_guidance_stress_en.pdf)], 1999.
10. Lehto Anna-Maija: Violence, bullying and harassment in the workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 21 str. [URL: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0406TR01/TN0406TR01.pdf>], 2.6.2004.
11. Leymann Heinz: The Mobbing Encyclopedia. [URL: <http://www.leymann.se/English/frame.html>], 1996.
12. Managing conflict at work: A survey of the UK and Ireland. Chartered Institute of Personnel and Development. 27 str. [URL: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/555F0D48-933A-408F-8658-CFC1A3C2D73D/0/manconfwrksr1004.pdf>], 2004.
13. Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu. Čili za delo. [URL: <http://www.cilizadelo.si/default-30510.html?PHPSESSID=a44b368461780f55d773de57dc4b3380#d>], 18.7.2007.
14. Nasilje na delovnem mestu. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. [URL: <http://osha.europa.eu/publications/factsheets/24>], 24.5.2002.

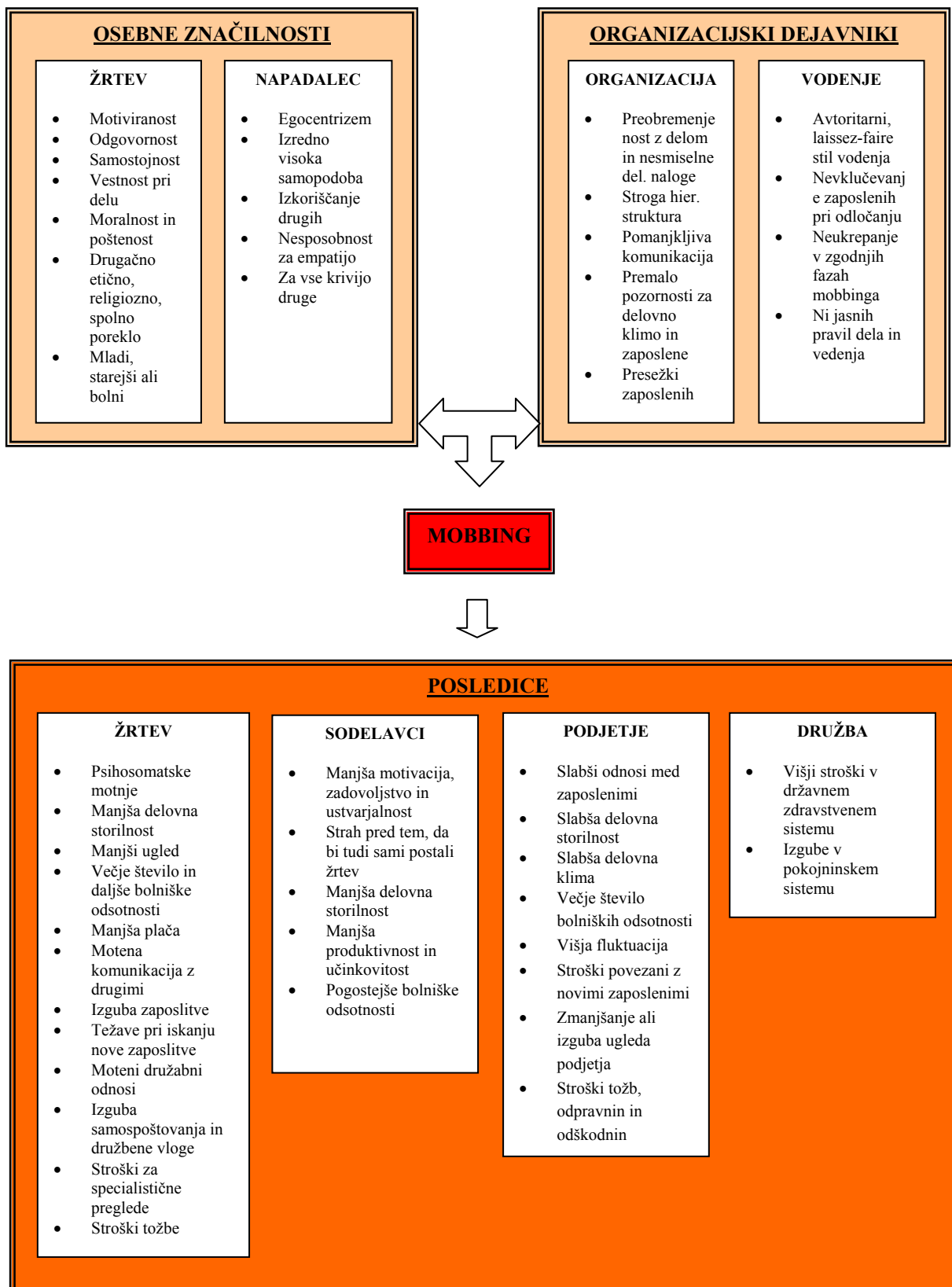
15. Paparella Domenico et al.: Increasing focus on workplace 'mobbing'. European Industrial Relations Observatory on-line.  
[URL: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/02/feature/it0402104f.htm>], 2.3.2004.
16. Parent-Thirion Agnes et al.: Fourth European Working Conditions Survey. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 137 str.  
[URL: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>], 22.2.2007.
17. SSKJ-Slovar slovenskega knjižnega jezika: 1. knjiga (A-H). Ljubljana : Slovenska akademija znanosti in umetnosti, 1970. 844 str.
18. SSKJ-Slovar slovenskega knjižnega jezika: 2. knjiga (I-Na). Ljubljana : Slovenska akademija znanosti in umetnosti, 1975. 1030 str.
19. SSKJ-Slovar slovenskega knjižnega jezika: 4. knjiga (Preo-Š). Ljubljana : Slovenska akademija znanosti in umetnosti, 1985. 1125 str.
20. Standardna klasifikacija poklicev. Statistični urad Republike Slovenije.  
[URL: [http://www.stat.si/doc/klasif/skp\\_metnav.doc](http://www.stat.si/doc/klasif/skp_metnav.doc)], 2.6.2007.
21. Trpinčenje na delovnem mestu (Mobbing). Inšpektorat Republike Slovenije za delo.  
[URL:  
[http://www.id.gov.si/si/pogosta\\_vprasanja\\_in\\_odgovori/delovna\\_razmerja/2\\_varstvo\\_dostojanstva\\_na\\_delovnem\\_mestu/trpinčenje\\_na\\_delovnem\\_mestu\\_mobbing/](http://www.id.gov.si/si/pogosta_vprasanja_in_odgovori/delovna_razmerja/2_varstvo_dostojanstva_na_delovnem_mestu/trpinčenje_na_delovnem_mestu_mobbing/)], 20.4.2007.
22. Turk Dunja: Psihološkega nasilja na delovnem mestu pri nas manj kot v Evropi. Finance.  
[URL: <http://www.finance.si/show.php?id=57660>], 29.9.2003.
23. Ustrahovanje na delovnem mestu. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu.  
[URL: <http://osha.europa.eu/publications/factsheets/23>], 23.5.2002.
24. U.S. Workplace Bullying Survey: A Different kind of Harassment. The Workplace Bullying Institute. [URL: <http://bullyinginstitute.org/wbi-zogby4.html#employer>], 2007.
25. U.S. Workplace Bullying Survey: Targets' Reactions. The Workplace Bullying Institute.  
[URL: <http://bullyinginstitute.org/wbi-zogby7.html#notsuecrazy>], 2007.

## SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

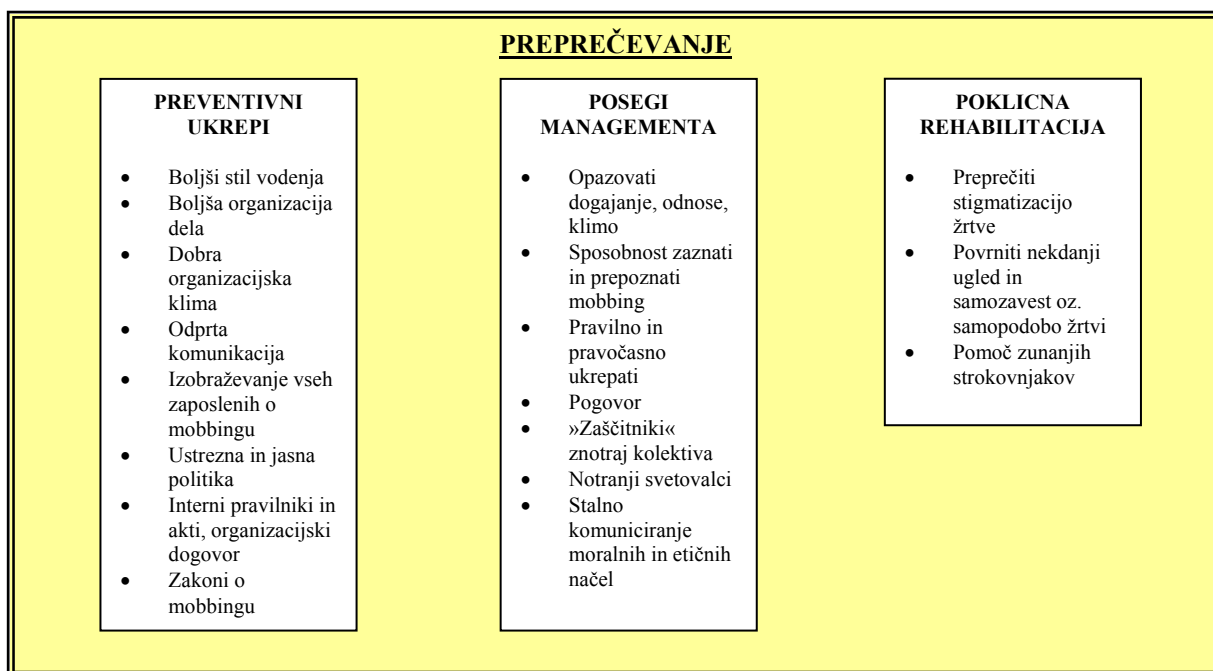
TUJ IZRAZ	STRAN	SLOVENSKA RAZLAGA
<b>Horizontalni mobbing</b>	10	vodoravni mobbing
<b>Kompromitirati</b>	6	zmanjšati, odvzeti ugled nekomu
<b>Laissez-faire vodenje</b>	18	vodenje brez vajeti
<b>Mobbing</b>	6	psihično nasilje na delovnem mestu
<b>Psihosomatske motnje</b>	13	telesne bolezni, ki so jih povzročili psihični dejavniki
<b>Staffing</b>	11	skupinski mobbing, obratni mobbing ali mobbing navzgor
<b>Vertikalni mobbing</b>	10	navpični mobbing

# PRILOGE

## Priloga 1: Vzroki in posledice mobbinga ter njegovo preprečevanje



Nadaljevanje iz prejšne strani.



Vir: Tkalec, 2001, str. 913-919; Brečko, 2006, str. 16-17; lastna priredba.

**Priloga 2: ISCO kode – mednarodna/standardna klasifikacija poklicev (SKP)**

Glavna skupina poklicev		Raven znanja	Programi oz. stopnje izobrazbe, ki praviloma zagotavljajo usposobljenost za opravljanje večine poklicev v posamezni glavni skupini poklicev
<b>1</b>	<b>Zakonodajalci/zakonodajalke, visoki uradniki/visoke uradnice in menedžerji/menedžerke</b>	-	ni opredeljena raven znanja
<b>2</b>	<b>Strokovnjaki/strokovnjakinje</b>	4	programi do- in postdiplomskega univerzitetnega izobraževanja
<b>3</b>	<b>Tehniki/tehnice in drugi strokovni sodelavci/druge strokovne sodelavke</b>	3	programi srednjega* in postsrednjega izobraževanja brez univerzitetnih
<b>4</b>	<b>Uradniki/uradnice</b>	2	programi srednjega izobraževanja*
<b>5</b>	<b>Poklici za storitve, prodajalci/prodajalke</b>	2	programi srednjega izobraževanja*
<b>6</b>	<b>Kmetovalci/kmetovalke, gozdarji/gozdarke, ribiči/ribičke, lovci/lovke</b>	2	programi srednjega izobraževanja*
<b>7</b>	<b>Poklici za neindustrijski način dela</b>	2	programi srednjega izobraževanja*
<b>8</b>	<b>Upravljalci/upravljalke strojev in naprav, industrijski izdelovalci/industrijske izdelovalke in sestavljalci/sestavljalk</b>	2	programi srednjega izobraževanja*
<b>9</b>	<b>Poklici za preprosta dela</b>	1	izpolnjena osnovnošolska obveznost
<b>0</b>	<b>Vojaški poklici</b>	-	ni opredeljena raven znanja

\*Sem se uvrščajo poklicni, tehnični, strokovni in splošni programi srednjega izobraževanja.

Vir: Standardna klasifikacija poklicev, 2007.

### Priloga 3: Dnevnik o mobbingu

Datum	Ura	Dogodek	Povzročitelj	Občutki	Posledice	Koga sem informiral	Priče dohodka
04.05.2005	08.15	Na sestanku mi nadrejeni ni dovolil pojasniti svojega predloga.	Nadrejeni	Bil sem besen, postal sem rdeč v obraz, z občutkom sramu.	Bolela me je glava in razbijalo mi je srce.	Sindikalnega poverjenika.	Jože, Andrej, Alenka, Stanka, Mojca
	11.24	Tajnica nadrejenega mi je prinesla gradivo, ki sem ga pripravil, na katerem je bilo zapisano: »Zanič«.	Namestnik nadrejenega	Sram, bes, jeza, ponorel sem, ker je bilo gradivo dobro pripravljeno.	Padec koncentracije, glavobol, slabost.		Sodelavci: Andreja, Katja, Martin
	14.00	Z nadrejenim sem hotel govoriti, a mi ni dovolil vstopiti v njegovo pisarno. Zadril se je: »Ven!«.	Nadrejeni	Razburil sem se, bil sem besen in ponižan.	Za nadaljno delo sem bil popolnoma nesposoben.		Tajnica nadrejenega

Vir: Mlinarič, 2007, str. 36.