

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
POJAV MOBBINGA V POSLOVNEM SVETU

Ljubljana, september 2009

KATJA RAK

IZJAVA

Študentka Katja Rak izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič in dovolim njeno objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 09. 09.2009

Podpis

KAZALO

UVOD	1
1 KONFLIKT KOT VZROK ZA POJAV MOBBINGA	2
1.1 VRSTE KONFLIKTOV	2
1.1.1 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikt	2
1.1.2 Horizontalni in vertikalni konflikt	2
1.2 REŠEVANJE KONFLIKTOV	3
1.3 KONFLIKTI KOT VZROK POJAVA MOBBINGA	4
2 ZAKONODAJA, KI UREJA MOBBING V EVROPSKI UNIJI	4
2.1 ZAKONODAJA MOBBINGA V SLOVENIJI	5
2.2. PRAVNA UREDITEV ZAŠČITE PRED MOBBINGOM V DRŽAVAH ČLANICAH EU	6
3 MOBBING	9
3.3 FAZE MOBBINGA	9
3.3.1 Konflikt	9
3.3.2 Psihoteror se pričinja	10
3.3.3 Disciplinski ukrepi	11
3.3.4 Konec delovnega razmerja	11
3.4 VRSTE MOBBINGA	12
3.5 VZROKI ZA POJAV MOBBINGA	13
3.5.1 Organizacija dela	13
3.5.2 Način vodenja	14
3.5.3 Socialni položaj	14
3.5.4 Moralni nivo posameznikov	15
3.6 POSLEDICE MOBBINGA	15
3.6.1 Posledice mobbinga za posameznika	15
3.6.2 Posledice za sodelavce	16
3.6.3 Posledice za organizacijo	16
3.6.4 Ekonomske posledice	17
3.6.5 Posledice za družbo	17
3.6.6 Socialne posledice	17
3.6.7 Psihične in zdravstvene posledice	18
4 PREVENTIVNI UKREPI	18
4.1 UKREPI ZA PREPREČEVANJE MOBBINGA	19
4.2 SVET DELAVCEV	20
4.2.1 Posredovalni pogovori	21
4.2.2 Vključitev zunanjega posrednika	21
4.2.3 Organizacijski dogovor proti mobbingu na ravni podjetja	21
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO SLIK

Slika 1: Strategije reševanja konfliktov	3
--	---

KAZALO TABEL

Tabela 1: Žrtve mobbinga po posameznih državah, ki so nove članice EU	9
Tabela 2: Vrste mobbinga	13
Tabela 3: Primerjava tveganj za pojav postravmatske stresne motnje pri mobbingu in pri drugih življenjskih travmah.....	18

UVOD

Vse več podjetji se v današnjih časih vedno bolj nanaša na komunikacijo med delavci ter vedno večjim sodelovanjem. To pa zato, ker se je z globalizacijo zelo povečala tekmovalnost med podjetji. Ker pa le ta izvajajo pritiske nad delavci zaradi zniževanja stroškov in podobno velikokrat pripelje do konfliktov med njimi. V primeru, da se konflikt ne razreši lahko pripelje do mobbing dejanja. To je oblika dalj časa trajajočega neprimernega ravnanja z zaposlenimi, kar jim ogroža varnost in zdravje.

Delati v okolju, kjer se izvaja nasilje nas delavci predstavlja zelo veliko tveganje za osebno varnost, saj vse to vpliva na človekovo psiho in zdravje. Ker vemo, da vsako nasilje, ki se izvaja nad človekom, ga močno spremeni. Žrtve se začnejo izogibati vsakodnevnih delovnih obveznosti, spremeni se vedenje, zaprejo se vase, postanejo nesamozavestni, padejo v depresijo, postanejo razdraženi imajo glavobole, bolečine v hrbtu in motnje hranjenja in podobno.

V primeru, da nasilno dejanje ignoriramo je lahko njegova pojavnost še večja. Napadalec kateri izvaja nasilje s tem dobi sporočilo, da so njegova mobbing dejanja opravičljiva, mobbirani pa na drugi stani dobijo sporočilo, da na podjetje oziroma organizacijo ne morejo računati. Zato je v takem primeru priporočljivo veliko govoriti o mobbingm dejanih in ljudi na veliko seznanjati o teh stvareh.

Namen diplomskega dela je, da se seznanimo s problemom mobbinga v podjetjih. Da seznanimo ljudi, kako se izvaja ter kako pomagati žrtvam mobbinga in njihovim najbližjim (družina, sodelavci, prijatelji).

Cilj diplomske naloge je, opredeliti mobbing ugotoviti kateri so glavni vzroki zaradi katerih se mobbing pojavlja. Nato nas zanima kakšne so posledice mobbinga za posameznika, organizacijo, sodelavce, družbo in podobno. Ter kakšne rešitve poznamo za odpravljanje mobbing dejanj.

Zavedati pa se moramo, da je odpravljanje težav za nemoteno delovanje ključnega pomena za podjetje, saj le ta lahko konkurira na trgu.

V prvem delu diplomske naloge je predstavljen konflikt. Nato sledi zakonodaja o mobbingu v evropski uniji ter v Sloveniji. V drugem delu seznanjam kakšna je pravna ureditev zaščite pred mobbingom v evropskih državah ter kakšne so faze mobbinga, kjer so tudi podrobno opisane. Nato opišem vrste mobbinga, ki so bosing(bossing), buling (bullying), strateški mobbing in stafing (staffing).

K tem delu pa tudi sledijo vzroki in posledice. Tretji del obravnava preventivne ukrepe s katerimi preprečujemo in obvladujemo posledice mobbinga ter kako svet delavcev posreduje v boju proti mobbing dejanjem.

1 KONFLIKT KOT VZROK ZA POJAV MOBBINGA

Ljudje neprestano težimo k ohranjanju biološkega in socialnega ravnotežja. Da bi to dosegli, zadovoljimo svoje potrebe, želje in interese. Vendar pa pti zadovoljevanu teh potreb velikokrat naletimo na ovire. S tem pa nastane neprijetno čustveno stanje: konflikt ali frustracija. O konfliktu govorimo, ko je ovira notranja, o frustraciji govorimo, ko je ovira zunanja (Lipičnik, 1998, str. 159-160).

1.1 VRSTE KONFLIKTOV

Konflikti v podjetju lahko nastanejo med posameznimi zaposlenimi, med posameznimi sodelavci med posameznikom in skupino ter samo med skupino. Poznamo:

Intrapersonalni konflikt – nastanejo med zaposlenimi in jih uvrščamo med individualne konflikte

Interpersonalni konflikt - ki jih uvrščamo med organizacijske konflikte

1.1.1 Funkcionalni in disfunkcionalni konflikt

- **Funkcionalni konflikt** - je konflikt, ki je konstruktiven in povečuje učinkovitost podjetja. Funkcionalni konflikt nastane, ko se skupini strinjata o cilju, ne strinjata pa se pri poteh za doseganje tega cilja. Konflikti so pozitivni, saj spodbujajo tekmovalnost med skupinama, saj si vsaka skupina prizadeva za izboljšanje poslovanja podjetja in tudi dela.
- **Disfunkcionalni konflikt** – ogroža nemoten potek dela, zastavljene cilje, povzroča tudi zmanjšanje delovne storilnosti med zaposlenimi, zmanjšuje delovno moralo in nezainteresiranost za delo. Naloga vodji pa je da konflikte rešuje.

1.1.2 Horizontalni in vertikalni konflikt

Glede na strukturo zaposlenih delimo konflikte na horizontalne in vertikalne:

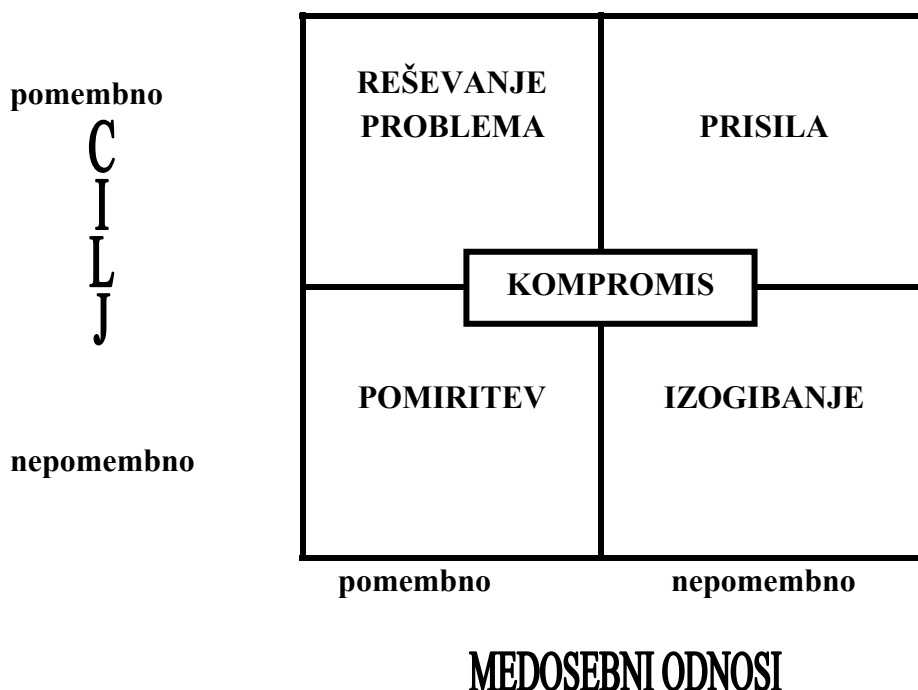
- **Horizontalni konflikt** - o horizontalnem konfliktu govorimo takrat, ko gre za nasprotujoče si interese med skupinami ali posamezniki v podjetju. Tako lahko rečemo, da konflikti med skupinami ali posamezniki nastanejo na isti ravni v hierarhiji. Vzroki za nastanek takega konflikta so lahko tam, kjer se skupine primerjajo med seboj, različni cilji, tehnologija v podjetju ter velikost podjetja.
- **Vertikalni konflikt** – vertikalni konflikt se pojavi vertikalno med različnimi hierarhičnimi ravni v podjetju tukaj gre za konflikt med štabom in linijo in med vodilnimi delavci oziroma nastane med dvema posameznikoma, skupinama ali oddelkoma. Takšni konflikti nastanejo največkrat zaradi denarnih nagrad, težav pri komuniciranju, interesnih bojev za status ter obsega kontrole.

1.2 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Pri reševanju konfliktov obstaja več strategij: izogibanje, prisila, pomiritev, kompromis, reševanje problema.

Na sliki 1 so prikazane strategije reševanja konfliktov:

Slika 1: Strategije reševanja konfliktov



Vir: M. Vrčko, *Konflikti in nasprotja v organizaciji* 2006, str. 18.

Na sliki je zanimivo predvsem to,

- **Izogibanje** – to pomeni, da se poskušamo konfliktu, kar se da najbolje izogniti ter, da se odpovemo cilju in ljudem s katerimi smo v konfliktu. Ta način nam pove, da se je bolje umakniti, kot soočiti s konfliktom.
- **Prisila** – tukaj gre za tekmovalen pristop konflikta, saj želimo nasprotno stan prepričati oziroma prisiliti, da sprejme našo rešitev. Vendar pa se konflikt ponavadi umiri in se v prihodnosti ponovno oziroma skoraj verjetno pojavi.
- **Pomiritev** – Konflikt poskušamo pomiriti tako, da odnosi med obema stranema ne bodo prizadeti.
- **Kompromis** – obe strani se ne moreta med seboj dogovoriti, ker ima vsaka svoj cilj. Tako se poišče tako rešitev, kjer bosta obe nekaj pridobili, čeprav ta rešitev ne bo idealna niti za eno niti za drugo stran. Pozitivna stran kompromisov pa je, da ohranimo dobre odnose med seboj.
- **Reševanje problema** – konflikt je potrebno kar se da hitro rešiti, vendar pa se ljudje bojijo sprememb in če je le možno se jim najraje izognejo, kar pripelje do tega, da se konfliktu izognemo. Ker pa izogibanje konfliktov pripelje do negativnih posledic je bolje, da se z njim soočimo. Le tako bo delo v podjetju potekalo nemoteno.

1.3 KONFLIKTI KOT VZROK POJAVA MOBBINGA

Ker so ljudje preobremenjeni in polni težav, lahko privede do tega, da se začnejo stvari kopičiti. Ker pa se teh težav oziroma konfliktov ne da rešiti lahko pripelje do mobbinga. Prva faza konflikta je spor med dvema delavcema. V primeru de se konflikt ne reši lahko preide v nasilno dejanje. Kar pa pomeni, da so lahko nerešeni konflikti za nekatere oziroma nekaterega udeleženca škodljivi (psihične in zdravstvene težave).

2 ZAKONODAJA, KI UREJA MOBBING V EVROPSKI UNIJI

Poleg sociologov, psihologov in drugih strokovnjakov, ki se ukvarjajo z mobbingom, so se nanj odzvali tudi organi EU, pravna znanost ter mnoge države. V posameznih državah se pokaže različna stopnja aktivnosti v mobbingu , ki ni povsod enaka, vendar pa se kažejo nekatere skupne značilnosti ukrepov , ki se nanašajo na:

- *Sprejetje anti-mobbing zakonov* (te so predvsem izrazite v Nemčiji in na Švedskem)
- *Ozaveščanje* (predstavljajo probleme javnost)
- *Kampanje proti mobbingu in*(državne kampanje predvsem v ZDA in Švici)
- *Poskuse zakonske regulacije*

Tudi v zakonodaji EU najdemo kar nekaj direktiv in dokumentov , ki se nanašajo na problem nadlegovanja (tudi mobbinga) in nasilja na delovnem mestu. Sem sodijo:

- Direktiva 2000/43/ES (z dne 29. 06. 2000) ki upošteva načela enake obravnave oseb ne glede na njihov rasni ali etični izvor,

- Direktiva 2000/78/ES (z dne 27. 11. 2000) ki govori o vzpostavitvi splošnega okvira za enake obravnave pri zaposlovanju in v poklicu,
- Direktiva 89/391/EGS (z dne 12. 06. 1989) o uvedbi ukrepov za spodbujanje izboljšav pri varnosti in zdravju delavcev,
- Direktiva 2002/73/ES Evropskega parlamenta in Sveta (z dne 23. 09. 2002), ki spreminja Direktivo Sveta 76/208/EGS o uporabi načela enake obravnave moških in žensk v zvezi z zaposlovanjem, poklicnim usposabljanjem, napredovanjem in delovnimi pogoji,
- Evropska socialna listina, ki v 26. členu daje neposredno pravno podlago za poseg v področje mobbinga ter
- Napotki Evropske komisije o stresu na delovnem mestu, ki tudi govori o problemih mobbinga

V mnogih evropskih državah je čustveno in psihično nasilje uzakonjeno kot kaznivo dejanje. Tako imajo na Švedskem, Norveškem, Švici in Franciji zelo strogo zakonodajo. Tisti, ki izvaja nasilje, je kazensko odgovoren, žrtev pa je upravičena do nadomestila za nastale poškodbe (psihične). Evropska delovna zakonodaja od vseh držav članic zahteva, da reagirajo na pojav nasilja in uzakonijo mobbing kot kaznivo dejanje .

2.1 ZAKONODAJA MOBBINGA V SLOVENIJI

Izraz mobbing v Sloveniji ni pravni termin in ga zato v našem zakonu kot takega ne obravnavamo. Trpinčenje na delovnem mestu ureja Zakon o delovnih razmerjih (Ur. list RS, 103/2007), ki v 6.a členu govori o prepovedi spolnega nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu. Spolno nadlegovanje je lahko kakršna koli oblika verbalnega , neverbalnega ali fizičnega ravnanja, katerega namen je da prizadenemo dostojanstvo osebe. O trpinčenju na delovnem mestu pa govorimo takrat kadar gre za ponavljajoče , žaljivo ravnanje proti določenemu delavcu na delovnem mestu. V 44. členu zakona pa mora delodajalec varovati in spoštovati delavčevo osebnost ter upoštevati in ščititi delavčevo zasebnost. V 45. členu pa govorimo o varovanju dostojanstva delavca pri delu, kar pomeni da mora delodajalec zagotoviti takšno delovno okolje, kjer noben delavec ne bo izpostavljen nezaželenemu nadlegovanju (Ur. list RS, št. 42/2002).

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

Kazenski zakonik (Ur. list RS, 55/2008, v nadaljevanju KZ-1), ki je začel veljati s prvim novembrom 2008, vsebuje posebno poglavje Kazniva dejanja zoper delovno razmerje in socialno varnost katerem v 197. členu govori o šikaniranju na delovnem mestu. Kar pomeni, da se z zaporom do dveh let kaznuje tistega, ki je na delovnem mestu s trpinčenjem, spolnim

nadlegovanjem ali psihičnim nasiljem povzročil drugemu zaposlenemu ponižanje ali prestrašenost. V primeru, da pa ima to dejanje posledico psihičnega, psihomatskega ali fizičnega obolenja ali zmanjšanja delovne storilnosti zaposlenega, se storilca kaznuje z zaporom do dveh let. Tako se bo tudi mobbing v Sloveniji začel obravnavati kot kaznivo dejanje, s katerim se bodo začeli ukvarjati prav vsi organi.

2.2. PRAVNA UREDITEV ZAŠČITE PRED MOBBINGOM V DRŽAVAH ČLANICAH EU

Predstavila bom kako imajo države članice Evropske unije urejeno zaščito pred mobbingom.

▪ *Švedska*

Švedska je ena med prvimi državami, ki je uzakonila zakon, ki delodajalce zavezuje, da morajo v primeru, ko opazijo prve začetke nasilja, to takoj preprečiti oziroma ukrepati. V takem primeru je takoj potrebno uvesti preiskavo, in zahtevati odpravo takega stanja tako od izvajalca kot tudi od osebe nad katero se mobbing izvaja. Drugače pa izvajalca mobbinga lahko čaka tako denarna kot tudi zaporna kazen (Sheheen, 1999, str. 63).

▪ *Italija*

Da bi preprečili nasilje in psihično nadlegovanje delojemalcev so v Italiji sprejeli **Zakon o zaščiti delojemalcev pred nasiljem in psihičnim nadlegovanjem**. Sprejeli so tudi Zakon za zaščito oseb pred moralnim nasiljem in psihičnim nadlegovanjem, ki velja za vse državljane Italije. V primeru nadlegovanja je lahko izvajalec mobbinga obsojen na prepoved opravljanja dela v javnem sektorju za obdobje treh let ali tudi doživljenjsko. I Izvajalec pa lahko prejme tudi denarno ali zaporno kazen , ki je predvidena od enega do pet let zopora (Sheheen, 1999, str. 57).

▪ *Španija*

V Španiji je lahko delodajalec kaznovan z denarno kaznijo od 3.000 do 90.000 €, ki je zapisana v Delavskem statutu, in sicer da ima vsak zaposleni pravico do spoštljivega odnosa in dostojanstvenosti (Sheheen, 1999, str. 53).

▪ *Avstrija*

V Avstriji nimajo posebne zakonodaje o mobbingu. Zato se s problemom mobbinga srečujejo delodajalci sami, saj se zavedajo materialne škode (Sheheen, 1999, str. 12).

▪ *Luxemburg*

Tudi v Luxsemburgu nimajo posebnega zakona. Vendar je zakon že v pripravi, ki bo uredil težave povezane z mobbingom (Sheheen, 1999, str. 60).

- *Finska*

Na Finskem se soočajo z mobbingom na delovnih mestih in šolah , zato finski parlament pripravlja ustrezno zakonodajo, ki bi se nanašala konkretno na mobbing. Zaradi naraščanja mobbinga pa so tudi na Finskem delodajalci začeli s kampanjo proti mobbingu (Sheheen, 1999, str. 62).

- *Irska*

Na Irskem imajo ustanovljeno posebno »Task Force« skupino, ki raziskuje mobbing , pripravlja predloge, praktične programe in razne strategije za preprečevanje mobbinga (Sheheen, 1999, str. 56).

- *Danska*

Na Danskem Zakon za delovno okolje zahteva da delodajalec, v podjetju organizira delo tako, da zaposleni ne bi utrpeli psihičnega pritiska. V primeru da se delodajalec tega zakona ne drž, je kaznovan z denarno kaznijo ali zaporom do dveh let (Sheheen, 1999, str. 28-30).

- *Francija*

V Franciji Kazenski zakonik pravi, da v primeru ko delodajalec dopušča da se mobbing pojavlja v podjetju, ga lahko doleti visoka kazen, tudi do 500.000 €. Zato imajo tudi Zakon o delovnih razmerjih, ki pravi, da mora delodajalec sprejeti vse ukrepe, ki so potrebni da varujejo in zaščitijo delavca ter njegovo zdravje (Sheheen, 1999, str. 55).

- *Portugalska*

Na Portugalskem naj bi bil že podan predlog, ki bi preprečeval različne oblike mobbinga. Kaznovana naj bi bila tako delodajalec kot tudi delojemalec(tisti, ki povzroča mobbing) (Sheheen, 1999, str. 21).

- *Nemčija*

Nemčija ima kot prva Evropska država največjo prakso s področja mobbinga, saj je v sodbi Deželnega delovnega sodišča definirala mobbing kot pravni pojem. Določena pravila imajo zapisana tudi v zakonu statutu podjetja, ki ureja delovanje svetov delavcev. Poleg zakona, ki ga imajo o zaščiti delavcev, se delavec prav tako lahko pritoži na pristojno delovno inšpekcijo, kjer lahko izvajalca mobbinga tudi odpustijo (Sheheen, 1999, str. 30-50).

- *Grčija*

V Grčiji Civilni zakonik oziroma nekateri člani varujejo delavca pred nasiljem. Ti člani pa veljajo predvsem takrat, ko gre za žaljenje časti, poniževanje in zdravstvene posledice (Sheheen, 1999, str. 51-52).

- *Nizozemska*

Na Nizozemskem imajo Zakon o delovnih pogojih, kar pomeni, da morajo biti zaposleni obvarovani pred nasiljem, agresijo in psihičnim nasiljem (Sheheen, 1999, str. 33).

- *Belgija*

V Belgiji imajo iz leta 1999 kraljevi ukaz, ki pravi da se morajo vsi sodelavci do njih obnašati spoštljivo. Ne smejo jih žaliti, nadlegovati in poniževati. Obstaja pa tudi zakon za dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu, kjer mora delodajalec preprečiti mobbing, drugače lahko proti njemu ukrepa tudi delovno sodišče (Sheheen, 1999, str. 25-28).

- *Velika Britanija*

Velika Britanija je ustanovila sklad, ki organizacije nagraduje z bogato denarno nagrado, če preprečijo mobbing. Tudi oškodovancem so zaradi mobbinga sodišča že izplačala odškodnino ki temelji na duševnem trpljenju. Obstaja pa tudi zakon iz leta 1974, ki zavezuje vse delodajalce, da varujejo varnost, zdravje in dobro počutje delavcev (Sheheen, 1999, str. 23-25).

Na tabeli 1 so prikazane žrtve mobbinga po posameznih državah, ki so nove članice EU

Tabela 1: Žrtve mobbinga po posameznih državah, ki so nove članice EU

DRŽAVA	ŠTEVILO ŽRTEV V ODSOTOKIH
Bolgarija	6,5
Ciper	3,5
Estonija	8,6
Litva	10,5
Latvija	4,7
Madžarska	3,0
Malta	6,9
Poljska	4,9
Romunija	9,0
Slovenija	7,1
Slovaška	9,5
Češka republika	9,5

Vir: A.. Kostelić-Martić, Psihično nasilje na delovnem mestu 2006, str. 29.

3 MOBBING

»Mobbing je konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju, kar pomeni, da je podrejena v konfliktu in ne v hierarhiji in izpostavljena sistematičnem in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom in/ali posledico izrina iz sistema pri tem pa napadena oseba to občuti kot diskriminajoče.«(Leymann, 1995, str. 18).

3.3 FAZE MOBBINGA

Mobbing je proces, ki poteka po določenem redu. Prične se s konfliktom med dvema ali več zaposlenimi. Ta red se lahko spreminja, vendar z vidika posledic za žrtev se faze ohranjajo. Faze so naslednje (Tkalec, 2001, str. 910-913):

3.3.1 Konflikt

Mobbing se vedno prične s konfliktom med napadalcem in žrtvijo, pri čemer je konflikt, bodisi odkrit velikokrat pa tudi prikrit, tako da je žrtvi mobbinga vzrok za šikaniranje

pogosto neznan. Medtem ko se proces razvija, postaja začetni konflikt vedno bolj drugotnega pomena in iz strokovnega konflikta nastaja osebni spor (Leymann, 1993, str. 59).

(Cvetko, 2003, str. 900) pravi, da v obdobju, ki običajno traja od šestih mesecev do enega leta, se žrtev že srečuje s prvimi težavami. Ti se kažejo na njenem zdravju, doživlja začetne psihomatske težave, na primer težave s spanjem, znojenje, bolečine v želodcu, potrtost, glavobole, razdražljivost, , utrujenost, v nekaterih primerih pa lahko pride tudi do resnejših težav, kot so težave z žolčem, krvnim obtokom in bitjem srca. Lahko se tudi že pojavljajo krajši ali daljši pobegi v bolniško odsotnost, proti koncu te stopnje, pa se lahko pokažejo tudi težnje pri priznavanju pravic iz invalidskega zavarovanja, kasneje se ta prizadevanja še krepijo.

3.3.2 Psihoteror se pričanja

Predstavlja drugo fazo mobbinga, kjer konflikt ni bil rešen in je bil potisnjen v ozadje. Tarča napadov postane osebnost napadenega, kar pomeni, da si izvajalci izmišljajo in izvajajo dejanja, ki delavcu škodijo. To pripelje do nekomuniciranja, oteženega dela in širjenja govoric.

V tej fazi je zaznati velike spremembe saj v zelo kratkem času priljubljeni in spoštovani delavec postane izobčenec, s katerim se nihče ne druži. Tudi sodelavci se spremenijo in postanejo neprijazni, muhasti, zahrbtni in agresivni. Ker žrtev ne more več vzpostaviti normalnih odnosov med delavci oziroma v delovnem okolju vse bolj izgublja občutek varnosti.

Reakcije, ki smo jih našli so po konfliktu čisto normalne, vendar pa se zaradi dlje časa trajajočega mobbinga izoblikujejo v vedenjske vzorce. V tej fazi so opazne prve motnje med žrtvijo in njegovim socialnim okoljem. Žrtev v tej fazi namreč ni več sposoben vzpostaviti kontakta z ljudmi v svojem delovnem okolju.

Leymann je mnenja, da bi postal spet »normalen«, bi potreboval občutek varnost in podpore s strani sodelavcev, vendar pa se dogaja prav nasprotno: ker se je zaradi mobbinga spremenil in deluje » drugače«, se od njega odvrta tudi tisti sodelavci, ki v proces mobbinga niso direktno vključeni (Leymann, 1993, str. 60).

Po približno šestih mesecih postajajo psihomatske motnje vedno resnejše, poleg teh pa se pričnejo kazati resnejše težave, ki jih ponavadi označujemo kot post travmatski stres, kot na primer po preživetih hujši prometni nesreči. Tarča še dodatno izgublja možnost koncentracije, dela napake pri delu, napake tudi težko nadzoruje in odpravlja. Posledice

tega je beg žrtve v bolniško odsotnost, nadrejeni pa prične s prvimi disciplinskimi ukrepi, kot je zniževanjem plače (Cvetko, 2003, str. 901).

3.3.3 Disciplinski ukrepi

Mobirani kmalu postane »problematičen«. Pogosto je nezbran in je zaradi psihomatskih težav, velikokrat na bolniški. Tudi nadrejeni je prisiljen ukrepati, saj žrtev vidi kot neproduktivnega in je v njegovih očeh žrtev postala le slab delavec. Verjetno bo mobiranega opozoril na napake, ga premestil na novo delovno mesto in mu znižal plačo. V primeru da se bodo napake ponavljale bo izrekel opomin. Za mobbiranga pa to predstavlja novo krivico. Nadrejeni nevede sodeluje z napadalcem in izkoristi to situacijo sebi v prid. Tako, da zniža stroške in izrine nekatere delavce, ki so nezaželeni, medtem ko je napadalec neka druga oseba. Lahko bi rekli, da nadrejeni velikokrat nastopa kot napadalec. Dejstvo pa je, da je naš sistem tog, kar pomeni, da nima posluha za težke in raznolike probleme, kot je mobbing.

Naslednja neprijetna posledica uradnega postopka (disciplinskega – znotraj podjetja ali pravnega – na sodišču) je, da primer postane javen. Če kateri od sodelavcev niše nič opazil, bo najkasneje sedaj pričel »opazati«, da je z mobbiranim »nekaj narobe«. Njegov slab ugled ga spremlja vsepovsod, tako da si tudi od premestitve na novo delovno mesto ne more obetati novega začetka (Leymann, 1993, str. 60).

V primeru, da mobbing traja enega do dveh let, se psihični in fizični simptomi zelo poslabšajo. Napadeni pade v depresijo. Od tod naprej se poveča nevarnost zlorabe zdravil in odvisnosti od alkohola. Ob koncu te faze pa lahko govorimo tudi o akutni suicidnosti.

3.3.4 Konec delovnega razmerja

Če mobbing preide v zadnjo četrto fazo, se skoraj vedno konča s prekinitvijo delovnega razmerja. Odpoved lahko da napadeni, zaradi krivic, ki jih ne prenese več, ali pa je odpuščen na podlagi ukrepov disciplinske komisije. Redko pa žrtev odpustitvi ne nasprotuje, saj zaradi hudih pritiskov privoli v prekinitve delovnega razmerja. Del napadenih trpi za tako močnimi psihomatskimi obolenji, da so za delo trajno nesposobni ter se upokojijo zaradi zdravstvenih razlogov (Leymann, 1993, str. 61).

Da bi se ponovno zaposlil je malo verjetno, saj na novem delovnem mestu ne bi bil sposoben vzdržati pritiskov, ki so sicer normalni in s katerimi se človek spopada vsak dan. Posledice pa so lahko tako resne, da je edina rešitev invalidska upokojitev. Sicer pa

posameznika pri ponovni zaposlitvi ovira tudi njegov okrnjen ugled, kar je prav posledica psihičnega nasilja na prejšnjem delovnem mestu (Tkalec, 2001, str. 912).

3.4 VRSTE MOBBINGA

Glede na to kdo je izvajalec mobbinga in kodo žrtev, mobbing razdelimo na dva dela horizontalni ali vodoravni in vertikalni ali navpični (Kostelić-Martić, 2007, str. 27-28).

O vertikalnem ali navpičnem mobbingu govorimo takrat, ko se psihično nasilje izvaja med delavci na različnih hierarhičnih položajih. Te oblike so:

- **Bosing (bossing)** oziroma šikiniranje nadrejenih na podrejene. Kar pomeni da, en nadrejeni izvaja nasilje nad podrejenim, lahko pa gre tudi za serijski mobbing, kjer nadrejeni terorizira vsakič drugega podrejenega, dokler ne uniči cele skupine.
- **Bulying (bulling)** oziroma prostaško šikiniranje od vrha navzdol.
- **Strateški mobbing** -to je posebna oblika, kjer nadrejeni izvajajo mobbing na podrejene oziroma govorimo o mobbingu z vrha navzdol. Tukaj se nadrejeni dogovorijo katere podrejene je treba odstaviti s položaja in zato nad njimi izvajajo mobbing. Podrejeni lahko predstavlja višek delovne sile, kot posledica reorganizacije podjetja ali pa so postali nadrejenim zaradi katerega koli razloga nesimpatični. Zato se nadrejeni načrtno poslužujejo nasilnih dejanj, podrejenega ponižujejo in žalijo in se ga na ta način poskušajo znebiti.
- **»Staffing« (staffing)** oziroma šikiniranje nadrejenih s stani podrejenih, kjer se skupina podrejenih želi znebiti svojega šefa, zato izvajajo mobbing nad njim. Takšni primeri so izjemno redki, saj predstavljajo le majhen delež vertikalnega mobbinga. To obliko mobbinga bi lahko poimenovali tudi skupinski **mobbing, obratni mobbing ali mobbing navzgor**.

Horizontalni ali vertikalni mobbing se izvaja med sodelavci na isti stopnji hierarhične lestvice. Tukaj pa gre za tako obliko mobbinga, ko se zaposleni želi znebiti svojega sodelavca, ki sta si glede na položaj dela enakopravna. Izvajalec mobbinga se počuti ogroženega, saj ga moti vsako napredovanje njegovega tekmeca (sodelavca). Izvajalec mobbinga je mnenja, da ga ta ovira pri njegovi karieri, paostane ljubosumen in nevoščljiv, zato nad njim izvaja psihično nasilje.

V tabeli 2 so prikazane vrste mobbinga.

Tabela 2: Vrste mobbinga

VRSTE MOBBINGA				
VODORAVNI		NAVPIČNI		
Zaposleni na isti hierarhični ravni.	zaposleni na različnih hierarhičnih ravneh.			
	STRATEŠKI MOBBING		»STAFFING«	
	Nadrejeni mobbing	Podrejeni	podrejeni mobbing	Nadrejeni
	→		→	

Vir: A. Kostelić-Martić, Psihično nasilje na delovnem mestu 2007, str. 27-28.

3.5 VZROKI ZA POJAV MOBBINGA

Če se konflikti v organizaciji pogosto pojavljajo, pripeljejo do točke, ki se jih ne da več razrešiti, takrat govorimo o mobbingu. Mobbing je največkrat izraz nesposobnosti nadrejenega, ki ni sposoben v velikih primerih prepoznati mobbing dejanja in rešiti konflikt. Najpogostejši vzroki za nastanek mobbinga so:

- organizacija dela,
- nezasedena delovna mesta,
- časovna stiska,
- toga hierarhija in enosmerna komunikacija,
- visoka odgovornost,
- nizka stopnja odločanja,
- podcenjevanje sposobnosti zaposlenih,
- podcenjevanje dela zaposlenih,
- način vodenja

Vzroki, ki se pojavijo zaradi mobbinga v delovnem okolju so lahko zelo različni, med najpogostejše pa lahko uvrstimo neustrezno organizacijo dela, nejasne pristojnosti, nejasno vodenje, preobilica dela ter pomanjkanje delavcev. Strokovnjaki vzroke za pojav mobbinga navadno razvrščajo v štiri skupine, in sicer (Bakovnik, 2006, str. 4):

3.5.1 Organizacija dela

V to skupino sodijo pomanjkljivosti kot so nezasedena delovna mesta, podcenjevanje sposobnosti in dela zaposlenih, zunanji pritiski, toga hierarhija in enosmerna komunikacija, stalna stiska s časom in visoka odgovornost.

Za vse, ki delajo pod takimi pogoji, so konflikt ventil za frustracije, ki jih čutijo zaradi preobremenjenosti (Tkalec, 2006, str. 9). Torej lahko govorimo, da bodo žrtve v tej skupini tisti, ki bodo svoje delo opravljali zelo uspešno in tisti, ki bodo odstopali od povprečja v negativni smeri.

3.5.2 Način vodenja

Vodja bi se moral sodelavcem predstavljati kot karizmatičen, samozavesten človek, kateremu bodo sodelavci prisluhnili in zaupali. Vedeti mora kaj želi doseči in na kakšen način bo to dosegel. Sprejemati mora lastne napake in se z njih učiti. Vodja bi moral prepoznati, če je kdo od zaposlenih mobiran in takoj ukrepati. Hitreje ko bi posredoval, boljše bi bile možnosti za zaustavitev procesa.

Najpogostejša napaka, ki jo naredijo nadrejeni je ravno ta, da si zatiskajo oči pred resnico namesto, da bi se problema lotili konstruktivno, tako še sami postanejo napadalci ali pa pri tem sodelujejo posredno in v žrtvi vidijo le slabega delavca ter s tem še dodatno poglobijo problem (Mlinarič, 2006a, str. 19).

Če pogledamo podatke o tem, kdo so napadalci mobbinga (Brečko, 2006a, str. 14):

- 44% sodelavcev
- 37% nadrejenih
- 10% sodelavcev in podrejenih
- 9% podrejenih

Berlinska svetovalna služba » No Mobbing« ki je uvedla raziskavo, je ugotovila, da je bilo 66% žrtev s srednje stopnje hierarhije, okoli 30% mobiranih je bilo z višjih položajev (zdravniki, arhitekti). Mobbing pa se je najmanj dogajal med neizobraženo delovno silo (kurirji , vratarji, čistilke) in sicer okoli 5%.Edini poklic, ki po dveh letih raziskav ni pokazal nobene oblike mobbinga je bilo pravnštvo.

3.5.3 Socialni položaj

Osebnostne lastnosti 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 seveda ne gre kriviti žrtve same. Torej v skrajnih primerih lahko govorimo o različnih oblikah diskriminacije (Tkalec, 2001, str. 918).

Najbolj vidno to postane takrat, ko se določeno osebo diskriminira, zaradi dejavnikov, na katere ta oseba nima nikakršnega vpliva. V raziskavah so ugotovili, da so ženske v »moških« poklicih ter moški v »ženskih« poklicih, pogosto med mobbiranimi.

3.5.4 Moralni nivo posameznikov

Mobbing se razvije iz nerazrešenega konflikta in ker mobber ne razmišlja o posledicah, dejanj, ki jih bo storil ter si jih včasih tudi izmišljuje. V procesu mobbinga pa poleg napadalca in žrtve sodelujejo tudi tako omenjeni »opazovalci«. To so osebe, ki zaradi nepremišljenosti sodelujejo pri mobbiranju ali ga samo opazujejo, ne da bi posredovale. Posamezniki se za mobbing odločajo iz različnih vzrokov (Tkalec, 2006, str.10):

- Kot ventil za sproščanje agresij, ki nastanejo na delovnem mestu ali osebnem življenju (na primer: trajna nadzaposlenost, zastarela delovna oprema, trajno nestrinjanje z odločitvami nadrejenih);
- Za okrepitev občutka povezanosti znotraj skupine (»vsi proti enemu!«, »Skupaj smo močnejši!«);
- Za uveljavljanje moči (nadrejeni so še posebej nagnjeni k temu);
- Za znižanje stroškov (na primer: načrtno mobiranje z namenom izrina zaposlenega iz podjetja, da bi se tako izognili plačilu odpravnine).

Z mobbing se posameznik še iz naslednjih vzrokov, ker se boji, da bi izgubil delovno mesto ali ga nebi upoštevali pri napredovanju oziroma se boji, da bi postal tudi sam žrtev mobbinga.

3.6 POSLEDICE MOBBINGA

Posledice mobbinga so zelo velike, tako za posameznika (žrtev), za sodelavce kot za samo organizacijo in nenazadnje celo za celotno družbo. Pri žrtvah mobbinga se posledice najpogosteje kažejo v obliki fizičnih, psihičnih in psihomatskih obolenj, ki povzročajo nesposobnost za delo in končna posledica je izstop iz trga deloven sile (Bakovnik, 2006, str. 4).

3.6.1 Posledice mobbinga za posameznika

(Bakovnik, 2006, str. 4), navaja, da so posledice za žrtev naslednje:

- motnja koncentracije in spomina;
- nastop miselnih avtomatizmov;
- strah pred neuspehom;
- upadanje delovne samozavesti;
- motnje socialnih odnosov;
- težnja po neopaznem vedenju;

- kriza osebnosti.

Žrtev mobbinga postane neučinkovita, saj porabi od 10 do 52% delovnega časa za načrtovanje strategij preživetja in manevriranja v organizaciji.

3.6.2 Posledice za sodelavce

Posledice za sodelavce so (Bakovnik, 2006, str. 4):

- občutek krivde;
- strah pred posledicami v primeru pomoči žrtvi;
- strah pred možnostjo, da tudi sami postanejo žrtev;
- razpad delovnih struktur

Če sodelavci prepoznajo dejanja mobbinga, najpogosteje priskočijo na pomoč i skušajo proces ustaviti. V kolikor pa jim napadalca ne uspe ustaviti, obstaja strah, da tudi sami ostanejo žrtev mobbinga. Od vsakega posameznika je odvisno ali bo nasprotoval napadalcu ali bo stopil med opazovalce. Posledica se kaže v moralni dilemi, ki jo mora posameznik premagati. Poraja se tudi vprašanje, koliko so sodelavci osveščeni, s problemom mobbinga in ali ga sploh prepoznajo (Cvetko, 2003, str. 901).

3.6.3 Posledice za organizacijo

Zaradi mobbinga se radikalno poslabša delovna klima v podjetju, motivacija in produktivnost se zmanjšata, ljudje so manj kreativni in fleksibilni, zaradi česar se zmanjša inovativnost. Ugled pri strankah in poslovnih partnerjih se zmanjša, zmanjša se tudi ugled pri iskalcih zaposlitve. Poviša se fluktacija, stopnja notranjih odpovedi je visoka, kar povzroči visoko stopnjo absentizma. Logično je, da zaradi naštetega podjetje utрпи upad kvalitete in kvantitete proizvodnje. Mobbing lahko prizadene vsak nivo organizacijske hierarhije, bolj zaskrbljujoče pa je, da je mobbing pogosto le vrh ledene gore problemov znotraj sistema v podjetju oziroma le simptom globljih težav (Tkalec, 2006, str. 8-9).

Organizacija, zaradi mobbinga utрпи velike stroške, ki so merjeni s produktivnostjo, človeškim trpljenjem in denarjem. Tudi delo med ljudmi postane oteženo, saj se bolj posvečajo taktikam preživetja, kot pa nalogam podjetja.

- Posledice za organizacijo so naslednje (Bakovnik, 2006, str. 4):
- zmanjšanje kvalitete in kvantitete dela;
- povišana fluktacija;
- zvišanje števila bolniških odsotnosti;

- visoki striški odškodnin, odpravnin in pravnih postopkov;
- porast stroškov zaradi odsotnosti, fluktacij in zmanjšanje storilnosti (Bakovnik, 2006, str. 4).

3.6.4 Ekonomske posledice

Če je žrtev mobbinga na daljši bolniški odsotnosti, se tako tudi plača zmanjša. V primeru opustitve oziroma izgube delovnega mesta pa lahko nastanejo velike ekonomske posledice v družini, saj se žrtev sooča z denarnimi izgubami. Kar privede do tega, da žrtev mobbinga ni sposobna takoj poiskati nove službe, ker je telesno kot duševno še zelo oslABLJENA.

3.6.5 Posledice za družbo

Žrtve mobbinga zaradi vseh posledic, slabše opravljajo delo tako v službi kot doma. Zato se pogosto zatekajo v bolniški stalež. Nekateri postanejo tudi nesposobni za delo in se tako invalidsko upokojijo. Zato lahko rečemo, da poleg izgub v zdravstvu, mobbing povzroča izgube tudi v pokojninskem sistemu, ker tako padejo stroški in breme obolele osebe na družbo.

3.6.6 Socialne posledice

Posameznik velikokrat trpi zaradi psihičnih oziroma psihomatskih motenj, zato je pogosto dalj časa odsoten z dela in se zateče v osamo. Če gre za psihično nasilje je njegova odsotnost z dela lahko največ od 6 do 15 dni. Poznamo pa tudi primere, kjer so zaposleni odsotni z dela tudi več kot 60 dni. Ker se posamezniku zmanjša delovna storilnost zaradi nevzdržnih delovni razmer lahko pride do prekinitve delovnega razmerja med delodajalcem in delojemalcem.

Pri nekaterih posameznikih lahko pride tudi do prisilne upokojitve, saj ni več sposoben za delo. Tudi v primeru nove zaposlitve se težko prilagodi okolju saj težko vzpostavi stik s sodelavci, poleg tega pa se spopada tudi s strahom pred neuspehom.

Vsi tisti, ki občutijo posledice psihičnega nasilja imajo velik problem tudi s samospoštovanjem, ker se počutijo nekoristnega in ničvrednega, saj dvomijo v svoje delovne sposobnosti. Lahko bi rekli, da ima mobbing velik vpliv tudi na socialnem področju, saj to krha odnose tudi v družini in med prijatelji.

3.6.7 Psihične in zdravstvene posledice

V Sloveniji se vse več ljudi obrača po strokovno pomoč zaradi stresa na delovnem mestu. V mnogih primerih je opis situacije, ki je pripeljala do psihičnih motenj, ekvivalentna simptomoma mobbinga. Prav tako pa več kot 60% vseh, ki so menjali delovno mesto, trdi, da so to naredili zaradi slabih odnosov, nemogoče klime, nezadovoljstva na delovnem mestu in ne zaradi možnosti višje plače. Kako resne so lahko posledice mobbinga za žrtev prikazuje tabela 2, ki prikazuje primerjavo tveganj za pojav postravmatske stresne motnje pri mobbingu in pri drugih življenjskih travmah (Brečkova, 2006 str. 6).

Tabela 3: Primerjava tveganj za pojav postravmatske stresne motnje pri mobbingu in pri drugih življenjskih travmah

DOGODEK	TVEGANJE (%)
Preživeli utopitev	75
Preživeli teroristični napad	50
Žrtve spolnih zlorab	50
Žrtve oboroženih ropov	35-50
Vojni veterani	25-50
Preživeli ugrabitev (npr. letala)	35
Žrtve mobbinga	25-50
Preživeli v letalskih nesrečah	25
Preživeli v avtomobilskih nesrečah	20
Zaposlenci v intervencijskih službah	15
Prebivalstvo na splošno	1,5

Vir: D. Brečko, Mobbing – psihoteror tekmovalne družbe 2006, str. 6.

4 PREVENTIVNI UKREPI

V veliki meri lahko s preventivnimi ukrepi preprečujemo in obvladujemo posledice mobbinga v delovnem okolju. Mobbing lahko preprečimo s tremi celostnimi aktivnostmi, in sicer:

Preventivno delovanje

Med preventivno delovanje štejemo:

- spremembo organizacije dela – le s pravilno organizacijo dela se lahko izognemo razvoju mobbingu. Če je v podjetju delo dobro organizirano in če pustimo delavcem določeno stopnjo svobode pri odločanju, preprečimo akumulacijo stresa, ki bi jo zaposleni sproščali skozi mobbing. Tako dobro organizirana delovna mesta zvišujejo motiviranost in zadovoljstvo delavcev, kar pripomore k dobri klimi.

- Sprememba stila vodenja – nadrejeni bi morali biti seznanjeni o pojavih mobbinga v podjetju. Da bi preprečili stil vodenja, ki omogoča mobbing, se lahko uvede ocenjevanje vodilnih s strani podrejenih.
- odprto komunikacijo,
- timsko organizacijsko kulturo,
- jasno podajanje informacij ter ukrepe za izboljšanje delovne atmosfere,
- vsakodnevni pogovori nadrejenih z zaposlenimi in sprejetje ustrezne zakonodaje,
- nenehna pozornost nadrejenih na dogajanja v podjetju.

Pravočasno ukrepanje

- dogovor o preprečevanju in obvladovanju mobbinga v podjetju – je pogodba, ki jo podpišejo delodajalci in delojemalci, da bi preprečili nastanek mobbinga. V primeru kršitve pogodbe so predvidene tudi sankcije. Predpogoj pogodbe pa je, da zaposlene seznanimo s procesom mobbinga ter ga na ravni podjetja ne bomo dovolili.
- Usposobitev menedžmenta za zgodnje prepoznavanje mobbinga in ustrezno ukrepanje,
- Nenehno preverjanje organizacijskih ciljev skozi etična ravnanja zaposlenih.

Poklicna rehabilitacija

Ko se pojavijo prvi znaki mobbinga mora vodstvo preprečiti stigmatizacijo žrtve ter žrtvi povrniti nekdanji ugled. Če je potrebno moramo žrtvi odobriti dodatni dopust za poklicno rehabilitacijo in ji omogočiti izobraževanje za krepitev samozavesti.

4.1 UKREPI ZA PREPREČEVANJE MOBBINGA

Pravočasni ukrepi za preprečitev mobbinga so rešitev za izboljšanje delovnega okolja in preprečitev socialne osamitve. Med najbolj pomembne ukrepe štejemo, ukrepe proti škodljivim delovnim razmeram. Izredno težko je razlikovati med konflikti, ki se dogajajo vsak dan in med mobbingom. Zato imajo delodajalci velikokrat zelo težko nalogo, saj morajo opaziti kdaj gre za mobbing in morajo takoj iskati rešitve. V takšnih primerih je najbolj primerna dvotirna strategija, ki zajema ukrepe proti mobbingu in izboljšave psihosocialnega delovnega okolja. Med izboljšanje psihosocialnega delovnega okolja štejemo:

- zaposlene, ki morajo vedeti kako bodo opravljali svoje delo
- zmanjšanje deleža dela, ki se velikokrat pojavlja v enaki obliki in enoličnega dela
- predvidljivost delovnega postopka in informacije o ciljih je potrebno izboljšati
- potrebno je uskladiti stil vodenja in
- potrebno se je izogibati nalogam, ki so nejasne

Največji uspeh strategije pa je, če vanj vključijo zaposlene in delodajalce.

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu pravi, da si morajo podjetja prizadevati ustvariti kulturo z ustreznimi normami in vrednostnimi merili v boju proti mobbingu:

- zaposleni morajo biti dovzetni za problematiko mobbinga
- preučiti je potrebno obseg in vrsto problema;
- potrebno je določiti norme podjetja in predstave o vrednosti podjetja;
- norme in predstave podjetja morajo poznati in jih spoštovati vsi zaposleni;
- potrebno je izboljšati odgovornosti in pristojnosti vodstva pri reševanju konfliktov,
- ustanovitev samostojne posvetovalnice za zaposlene.

Nekateri pravijoda so tudi v sosednji Avstriji zaznali posledice in s tem finančno škodo, ki jo povzroča mobbing v javnem sektorju. Med prvimi, ki je uvedla antimobbing biro je bila mestna občina Graz (v Avstriji). Antimobbing biro deluje v okviru referata za interno krizno. S strokovno pomočjo in svetovanjem, oskrbo in spremljanju pri konfliktih na delovnem mestu pomaga zaposlenim. Leta 2002 so skupaj z zastopniki zaposlenih, svetovalcev antimobbing biroja in predstojnikov služb, zavodov in uradov

Izdali smernice za razvoj pozitivnega delovnega vzdušja in dobrega sočutja vseh zaposlenih.

Tudi v Evropskem parlamentu so sprejeli veliko smernic, ki usmerjajo države, k odpravljanju in reševanju mobbinga. Ena od smernic je pozitivna socialna interakcij, ki med drugim vključuje:

- moralno obvezo za delodajalce in zaposlene, da si bodo prizadevali za okolje, kjer ne bo mobbinga
- opredeliti, katera dejanja so spremenljiva in katera niso spremenljiva
- pomagati žrtvam mobbinga kje in kako lahko dobijo pomoč
- varovanje zaupnosti
- določitev vlog osebam, ki so žrtvam pripravljene pomagati
- podporo in pravno svetovanje žrtvam in storilcem
- vzpostavitev sistema pritožb »brez represije«
- jasna določitev sankcij tistim, ki kršijo pravila podjetja
- pravila, po katerih se lahko vlagajo pritožbe.

Še vedno pa ostaja problem, saj ni dovolj uzakonjenega pravnega varstva pred mobbingom, saj ima vsaka država članica drugačno pravno ureditev glede mobbinga. Na to pa opozarja tudi evropski parlament, ki priporoča vsem državam članicam enako zakonodajo oziroma, da naj zakonodajo čim prej uredijo.

4.2 SVET DELAVCEV

Svet delavcev, ki je izvoljen lahko posreduje v boju proti mobbingu. Ivoljeni pa morajo dodobra poznati konflikte, ter na njih primerno reagirati.

Ko svet delavcev ugotovi, da se je iz konflikta pričel razvijati proces mobbinga lahko ukrepa na tri načine:

4.2.1 Posredovalni pogovori

V zgodnjih fazah mobbinga se svet delavcev lahko ponudi za posrednika. Vsi ki so vpleteni lahko povabi k pogovoru, pri čemer mora vztrajati pri nevtralni poziciji. Cilj tega je, da vzpodbudijo odkrit pogovor o vzrokih konflikta ter se dogovorijo, kako bodo konflikt obravnavali v bodoče (Tekalec, 2006, str. 11).

V primeru, da gre za konflikt kjer sodeluje več oseb, je dobro, da se pogovorimo z dvema osebama, kot pa skupinsko. Saj v skupinskem pogovoru žrtev mobbinga lahko samo še bolj trpi. V primer če je nadrejeni storilec, lahko svet delavcev ponudi delavcu sodelovanje pri pogovoru, vendar mora tudi v tej situaciji svet delavcev ravnati nevtralno.

4.2.2 Vključitev zunanjega posrednika

V nekaterih primerih si vpleteni strani ne želita posega sveta delavcev. Zato je bolje vključiti zunanjega posrednika, zaradi katerega je potrebno dobiti tudi dovoljenje delodajalca.

Žrtev pa se lahko kljub temu da posredovanje ni uspelo odloči za pravno zaščito, pri katerem ga podpira in pomaga svet delavcev. Ponavadi pa k ugodni rešitve za žrtev pripomore tudi izrek disciplinskega ukrepa na ravni podjetja.

Če mobbinga vedno znova in znova opravlja ista oseba ima svet delavcev tudi to pravico, da predlaga njegovo odpustitev ali premestitev iz podjetja.

4.2.3 Organizacijski dogovor proti mobbingu na ravni podjetja

Organizacijski dogovor je vrsta pogodbe znotraj podjetja, ki jo podpišejo delojemalci in delodajalci, da bi se tako izognili nastanku mobbinga, v pogodbi pa so predvidene tudi sankcije za mobiranje. Nujen predpogoj za smiselnost takšnega sporazuma pa je, da na ravni podjetja mobbinga ne bomo dovolili, je seznanjenost zaposlenih s procesom mobbinga ter njegovimi škodnimi posledicami (Tkalec, 2006, str. 11).

SKLEP

Mobbing velik problem današnje družbe, saj povzroča velike stroške predvsem podjetjem, družbam in podobno. V raziskavi, ki je bila opravljena leta 2001 s strani evropske agencije je bilo že zaznati, da je v Sloveniji bilo žrtev mobbinga 7,1% ljudi (Kostelić-Martič, 2007, str. 27). Po mojem mnenju se največ mobbinga zgodi ravno v takih poklicih, kjer gre za večjo povezanost med ljudmi in čustvenostjo. Med te poklice bi dala na prvo mesto šolstvo, kjer je povezanost zelo velika nato zdravstvo, javno upravo ter igralsvo kjer gre tudi za veliko čustveno povezanost. Veliko mobbinga pa lahko zaznamo tudi v tistih organizacijah, kjer delavci presegajo delovni čas Manj mobbinga pa je zaznati v nižjih poklicih, kjer so ljudje manj izobraženi.

Mobbing ne smemo ignorirati, čeprav že takoj na začetku naletimo na težave. Prav težava je pomanjkanje informacij saj se vsak kdo boji izgube službe, strah pred storilcem, ter organizacije, ki niso zainteresirane, da bi se soočale s težavami. Vendar pa je dobra lastnost ta, da v primeru, če podjetja ne poskrbijo za mobbirane, se jim drastično povečajo stroški. Saj so žrtve velikokrat odsotne z dela, zmanjša se jim produktivnost, organizacija izgubi ugled nastanejo odškodnine, tožbe ter odpravnine s strani žrtev, ki so lahko tako velike, da podjetje preneha delovati. Zato si s pojavom mobbinga v organizaciji ne smemo zatiskati oči, ampak takoj ko se pojavi reagirati.

Res, da je mobbing težko preučiti, vendar obstaja kar nekaj stvari s katerimi si lahko pomagamo to sta motiv in značaj storilca, ter tudi druge okoliščine v organizaciji, ki kažejo na mobbing dejanja. Žrtev pa mora svoje ravnanje natančno dokumentirati na delovnem sodišču.

Zelo pomembno se mi zdi, da je o tem problemu potrebno veliko govoriti ter zmanjšati strah ljudi pred prijavljanjem. Vedeti pa moramo tudi, če se pojavi konflikt še ni nujno, da se razvije v mobbing. V primeru, da se konflikt razvija že dalj časa pa lahko privede do mobbing dejanj. Potrebno je tudi osveščanje ljudi o pojavu mobbinga. Precejšna skrb imajo tukaj tudi podjetja, saj lahko pravočasno ukrepajo in preprečijo nastanek mobbinga. Zato je dobro, da je v vsaki organizaciji dobra komunikacija med delavci, pozitivna klima, zadovoljstvo zaposlenih ter veliko izobraževanja o nasilju. Dobro je, da imajo podjetja urejene pravilnike in tudi kazni, ki dajo delavcem vedeti, da jih pri teh dejanjih ne podpirajo.

LITERATURA IN VIRI

1. Bakovnik, R. (2006): Vloga sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobbinga. *Industrijska demokracija*, Kranj, 10 (12), 3-5.
2. Brečko, D. (2003): »Mobbing« - psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu. *HRM*, Ljubljana, 1 (1), 62-64.
3. Brečko, D. (2006): Mobbing-psihoteror tekmovalne družbe. *Industrijska demokracija*, Kranj, 10 (12), 12-17.
4. Cvetko, A. (2003) : Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo*, Ljubljana, 29 (5), 895 – 906
5. Čebašek-Travnik & Cvahte, B.: Mobbing v luči človekovih pravic. Najdeno 20. aprila na spletnem naslovu http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/6_Konferenca/cebasek.pdf
6. Čili za delo: Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu. Najdeno 12. aprila na spletnem naslovu <http://www.cilizadelo.si/default-30510.html>
7. Daphne: Priročnik za žrtve in strokovnjake. Najdeno 25. aprila 2009 na spletnem naslovu http://stalking.medlegmo.unimo.it/questionnaire/manuale/manuale_Slovenia.pdf
8. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu: Nasilje na delovnem mestu. Najdeno 5. aprila na spletnem naslovu <http://osha.europa.eu/sl/publications/factsheets/24>
9. Industrijska demokracija: Strokovno informativna revija za delavske predstavnike in menedžerje v sodobnem podjetju. Najdeno 5. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Delovna_razmerja/Demok_12_06.pdf
10. Inšpektorat Republike Slovenije za varnost in zdravje pri delu: Trpinčenje na delovnem mestu (mobbing). Najdeno 30. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.id.gov.si/si/pogosta_vprasanja_in_odgovori/delovna_razmerja/2_varstvo_dostojanstva_na_delovnem_mestu/trpincenje_na_delovnem_mestu_mobbing/#c16913
11. Kostelić-Martić, A. (2007): Psihično nasilje na delovnem mestu. *HRM*, Ljubljana, 5 (15), 26-32.
12. Leymann, H. (1993): *Der neue Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz*. Reinbek: Rohwolt taschenbuch Verlag GmbH.
13. Leymann, H. (1995): *Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz*. Reinbek: Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH.
14. Mlinarič, P. (2006): Mobbing-ne pri nas?. *HRM*, Ljubljana, 4 (12), 34-36.
15. Mlinarič, P. (2006a): Mobbing kot problem managementsa in zakonodaje. *Industrijska demokracija*, Kranj, 10 (12), 18-21.
16. Mlinarič, P. (2007): Zaščita pred mobbingom. *HRM*, Ljubljana, 5 (15), 34-38.
17. Mlinarič, P.: Zastrahujoč porast mobbinga tudi v Sloveniji – kaj pa sveti delavcev? Najdeno 20. aprila na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID061104.doc>

18. Mobbing. Najdeno 5. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.mobing.si/slo/pravna_ureditev.html
19. Novi tednik: Se na svojem delovnem mestu počutite kot suženj? Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.novitednik.com/ne_prezrite.php?id=642&m=5&l=2007
20. Postani najboljši vodja: Mobbing – zloraba položaja in moči. Najdeno 10. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=mobing-zloraba-polo-aja-in-mo-i&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
21. Revija moje delo: Mobbing – skriti uničevalec. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/mobbing-skriti-unicevalec-453.aspx>
22. Sheheen, M. (1999): Applying strategies, Journal of Manpower. Najdeno 21. maja 2009 na spletnem naslovu [http:// web. Ebscohost.com](http://web.Ebscohost.com)
23. Tkalec, L. (2001): Šikiniranje. Teorija in praksa, Ljubljana, 38 (5), 908-926.
24. Tkalec, L. (2006): Mobbing.psihoteror na delovnem mestu. Industrijska demokracija, Kranj, 10 (12), 6-11.
25. Vrčko, M.(2006): Konflikti in nasprotja v organizaciji. E-revir. Najdeno 21. maja 2009 na spletnem naslovu http://www.sc-nm.com/scnm/_visja/Documents/prosojKONFLIKTI.pdf
26. Zupan, M. (2007): Mobbing – psihično nasilje na delovnem mestu (diplomski delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.