TISKOVINA - POŠTNINA PLAČANA PRI POŠTI 4101 KRANJ

ŠT. 12/X, DECEMBER 2006, LETNA NAROČ. 11900 SIT (49,66 EUR)

INDUSTRIJSKA DEMOKRACIJA

STROKOVNO INFORMATIVNA REVIJA ZA DELAVSKE PREDSTAVNIKE IN MENEDŽERJE V SODOBNEM PODJETJU

NAŠ CILJ JE PODJETJE, V KATEREM BODO VSI ZAPOSLENI RAZMIŠLJALI KOT LASTNIKI !

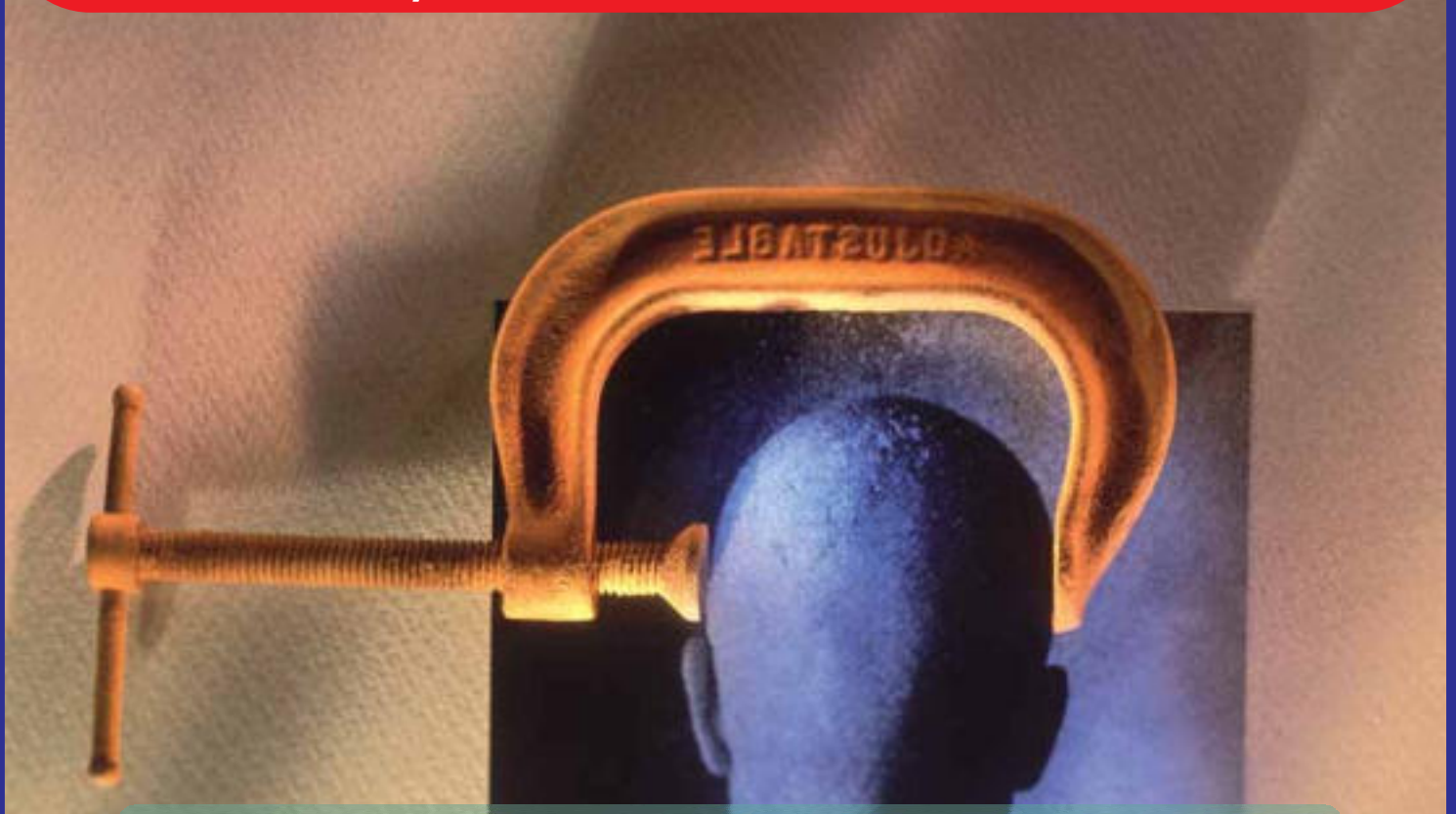


Foto: FOTO SPRING

Aktualna tema:

ČAS JE ZA ZAČETEK ORGANIZIRANEGA BOJA ZOPER »MOBBING« /ŠIKANIRANJE OZIROMA PSIHIČNO NASILJE NA DELOVNEM MESTU/ TUDI V SLOVENSKIH PODJETJIH

SOUPRAVLJANJE FINANČNA PARTICIPACIJA NOTRANJE LASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

PRAVOČASNO ODKRIVANJE IN PREPREČEVANJE MOBBINGA – IZZIV ZA SVETE DELAVCEV IN DELODAJALCE

V tej reviji smo že velikokrat zapisali, da je osrednje področje t. i. proaktivnega delovanja svetov delavcev v podjetjih skrb za čim višjo kvaliteto delovnega življenja zaposlenih. Zato je brez dvoma eno osrednjih področij njihovega delovanja v tem okviru tudi pravočasno odkrivanje in preprečevanje MOBBINGA kot enega vse bolj perečih problemov medsebojnih odnosov v sodobnem podjetju, ki v zadnjem času, tako v svetu kot pri nas, dobiva vse večje razsežnosti in nesporno povzroča ogromno škodo tako zaposlenim kot delodajalcem.

Čas je torej za začetek organiziranega boja proti mobbingu v slovenskih podjetjih! Zato ni naključje, da je bil zadnji strokovni posvet Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij (ZSDSP), v petek, dne 15. decembra 2006 v Hotelu Astoria na Bledu, o katerem podrobneje poročamo v nadaljevanju, v celoti posvečen prav tej problematiki. Cilji in namen posveta pa so bili naslednji:

(1) Opozoriti na problem nasilja na delovnem mestu, še zlasti MOBBINGA (strokovnjaki ga pogosto označujejo kot »psihični teror na delovnem mestu«, nekateri pa zanj predlagajo tudi uporabo slovenske besede »šikaniranje«).

(2) Predstaviti vzroke za pojav, tipične oblike, posledice in preventivne ukrepe za preprečevanje ter obvladovanje MOBBINGA v delovnih okoljih.

(3) Predstaviti aktivnosti EU za zaščito delavcev pred nadlegovanjem in nasiljem na delovnih mestih ter primere pravne ureditve zaščite pred MOBBINGOM v nekaterih državah članicah.

(4) Spodbuditi svete delavcev kot zaščitnike interesov vseh zaposlenih, da se začnejo aktivneje ukvarjati s prepoznavanjem in obvladovanjem posledic MOBBINGA v svojih podjetjih.

(5) Oblikovati skupne cilje prizadevanj članov ZSDSP za preprečevanje in odpravljanje posledic MOBBINGA na delovnih mestih, pri čemer naj bi se potrebne aktivnosti po možnosti izvajale skupno in v sodelovanju z delodajalci.

Izhajajoč iz ugotovitve, da gre za pojav, ki ne samo da je vzrok za **trpljenje in hude zdravstvene težave številnih zaposlenih**, ampak zaradi izjemno negativnega vpliva na produktivnost dela povzroča **tudi velikansko materialno škodo delodajalcem**, naj bi bil torej glavni poudarek organiziranega boja proti MOBBINGU na skupnih in medsebojno usklajenih prizadevanjih svetov delavcev in delodajalcev.

V tej številki Industrijske demokracije objavljamo vse strokovne referate z omenjenega posveta ZSDSP, ki z različnih zornih kotov podrobneje osvetljujejo obravnavani pojav, ter sprejete usmeritve in priporočila za delovanje svetov delavcev (v sodelovanju z delodajalci) na tem področju. V tem smislu utegne biti zagotovo za prakso še posebej zanimiv in uporaben zlasti vzorec »**dogovora o preprečevanju in obvladovanju posledic mobbinga v podjetju**«, ki bi moral predstavljati začetek in podlago organiziranega delovanja na tem področju v vseh podjetjih.



Piše:
mag. Rajko Bakovnik

Vsebinska izhodišča za XXXVIII. strokovni posvet ZSDSP

VLOGA SVETA DELAVCEV PRI ODKRIVANJU IN PREPREČEVANJU MOBBINGA

Strokovnega posveta Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij z gornjim naslovom, ki je potekal v petek, 15. decembra 2006 v Hotelu Astoria na Bledu, se je udeležilo preko 60 članov svetov delavcev iz vse Slovenije, kar kaže na to, da se te pereče problematike in pomembne vloge svetov delavcev pri njenem razreševanju vendarle začenjamo vse bolj zavedati tudi pri nas.

I. Cilji in namen posveta

(1) Opozoriti na problem nasilja na delovnem mestu, še zlasti MOBBINGA (strokovnjaki ga pogosto označujejo »kot psihični teror na delovnem mestu«), ki v zadnjem času, tako v svetu kot pri nas, dobiva vse večje razsežnosti.

(2) Predstaviti vzroke za pojav, tipične oblike, posledice in preventivne ukrepe za preprečevanje ter obvladovanje MOBBINGA v delovnih okoljih.

(3) Predstaviti aktivnosti EU za zaščito delavcev pred nadlegovanjem in nasiljem na delovnih mestih ter primere pravne ureditve zaščite pred MOBBINGOM v nekaterih državah članicah.

(4) Spodbuditi svete delavcev kot zaščitnike interesov vseh zaposlenih, da se začnejo aktivneje ukvarjati s prepoznavanjem in obvladovanjem posledic MOBBINGA v svojih podjetjih.

(5) Oblikovati skupne cilje prizadevanj članov ZSDSP za preprečevanje in odpravljanje posledic MOBBINGA na delovnih mestih (oblikovanje in sprejem predloga posebnega dogovora med delodajalcem ter posameznim svetom delavcev, v katerem bodo opredeljeni generalni ukrepi za organizirano preprečevanje in odpravljanje posledic MOBBINGA v podjetju).

II. Ključni problem: MOBBING – PSIHOTEROR NA DELOVNEM MESTU

Zaradi različnih oblik **nasilja na delovnem mestu** vsakodnevno trpi na milijone delavcev po vsem svetu, ugotavljajo v Mednarodni organizaciji dela, pri čemer v zadnjem času strmo naraščajo nove oblike, med katerimi najbolj izstopa **MOBBING**, ki ga strokovnjaki pogosto označujejo **»kot psihični teror na delovnem mestu«**. Najpogostejši vzroki za nastanek mobbinga, ki v delovnem življenju prizadene že vsakega četrtega delavca, pri čemer slovenski delavci žal niso nikakršna izjema, so v nesposobnosti odkrivanja in reševanja konfliktov, slabi organizaciji dela, slabem vodenju, osebnih motivih ter zmanjševanju števila zaposlenih ipd. Posledice tega pa se ne kažejo samo pri žrtvah in sodelavcih, temveč tudi pri zmanjševanju gospodarske uspešnosti. Čeprav je torej nasilje na delovnem mestu tesno povezano s specifičnimi družbenimi, organizacijskimi in ekonomskimi vidiki delovnega okolja, vzrokov in posledic ni mogoče reševati ločeno od delovnih odnosov. Prav v slednjem pa se kaže tudi izjemna priložnost za vsak **svet delavcev, ki lahko odigra ključno vlogo pri prepoznavanju in obvladovanju posledic mobbinga v svojem podjetju**. Svet delavcev ni namreč odgovoren samo za zastopanje in uveljavljanje interesov vseh zaposlenih v procesih poslovnega odločanja, pač pa tudi za njihovo pravno varnost ter izboljševanje kakovosti delovnega življenja nasploh.

Kaj mobbing sploh je?

Z mobbingom označujemo čustveno in psihološko nasilje na delovnem mestu, pri čemer gre pravzaprav za bolj prefinjeno in



domišljeno obliko terorja (poleg klasičnega, verbalnega in spolnega nasilja), s katerim je mogoče psihično, čustveno, socialno, informacijsko in/ali poslovno onemogočiti sodelavca. Mobbing sicer ni nekaj novega, vendar se je v zadnjih letih tako v svetu kot pri nas močno povečal in zato postal aktualna tema vsakdanjega življenja. Izvor besede mobbing izhaja iz glagola »to mob«, ki v slovenskem prevodu pomeni šikanirati, napadati, tiranizirati. **Z mobbingom torej označujemo konfliktno komuniciranje na delovnem mestu med sodelavci, ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je žrtev dalj časa izpostavljena sistematičnim napadom ene ali več oseb.** To pomeni, da o mobbingu lahko govorimo šele takrat, ko se le-ta dogaja vsaj enkrat na teden v obdobju petih oziroma šestih mesecev.

Vzroki za pojav mobbinga

Vzroki za pojav mobbinga v delovnem okolju so lahko zelo različni, med najpogostejše pa lahko uvrstimo neustrezno organizacijo dela, nejasne pristojnosti, nejasno vodenje, preobilica dela in pomanjkanje delavcev. Strokovnjaki vzroke za pojav mobbinga navadno razvrščajo v štiri velike skupine, in sicer:

a. organizacija dela (pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa, stalna stiska s časom, pomanjkanje števila zaposlenih, zunanji pritiski, nejasna ali nasprotujoča navodila, nizka možnost odločanja, podcenjevanje sposobnosti zaposlenih…),

b. način vodenja (nezadostna komunikacija, dopuščanje očitnih znakov mobbinga, avtoritarni način vodenja…),

c. socialni položaj žrtev (kulturna ali nacionalna pripadnost, spol, barva kože ali kakšna osebnostna lastnost, invalidnost, matere samohranilke…),

d. moralni nivo posameznika (ventil za sproščanje agresij, uveljavljanje moči, krepitev občutka povezanosti znotraj skupine, strah pred izgubo delovnega mesta, nezadovoljstvo na delovnem mestu…).

Znaki oziroma dejanja, iz katerih je mogoče spoznati mobbing

V osnovi gre pri mobbingu za premišljeno, žaljivo, neprijazno in ponavljajoče se ravnanje do žrtve, ki se lahko kaže z različnimi dejanji (strokovnjaki so našteli kar 45 tipičnih dejanj), med katerimi se najpogosteje pojavljajo zlasti naslednja:

(1) napadi na možnost izražanja (omejevanje možnosti komuniciranja, jemanje besede, kričanje ali zmerjanje, stalno kritiziranje, grožnje ipd.),

(2) napadi na socialne stike (premestitev v druge poslovne prostore daleč od sodelavcev, prepoved pogovora sodelavcev z žrtvijo mobbinga, splošna aroganca, ignoranca s strani zaposlenih in vodje ipd.),

(3) napadi na socialni ugled (obrekovanje, poskusi smešenja, napadanje političnega ali verskega prepričanja ipd.),

(4) napadi na kakovost delovne in življenjske situacije (žrtev ne dobiva novih nalog, odvzete so ji vse delovne naloge oziroma dobiva le naloge, ki jih ni mogoče uresničiti ipd.),

(5) napadi na zdravje (siljenje k opravljanju zdravju škodljivih nalog, grožnje s fizičnim nasiljem, namerno povzročanje psihične škode ipd.).

Tipične oblike mobbinga

Čeprav se v stroki pojavljajo različne delitve psihičnega in čustvenega nasilja na delovnem mestu, se v praksi največkrat omenjajo predvsem naslednje tipične oblike, in sicer:

- **mobbing** oziroma šikaniranje med sodelavci, ki so na istem hierarhičnem položaju,
- **bossing** oziroma šikaniranje podrejenih s strani nadrejenih,
- **bullyng** oziroma šikaniranje (skorajda prostaško) od vrha navzdol in
- **staffing** oziroma šikaniranje nadrejenih s strani podrejenih (najpogosteje se pojavlja v primerih, ko se delavci želijo znebiti svojega šefa).

Posledice mobbinga in preventivni ukrepi

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 psihosomatskih obolenj, ki lahko povzročijo nesposobnost za delo in končna posledica je izstop iz trga delovne sile.

Posledice za žrtev

- motnje koncentracije in spomina
- nastop miselnih avtomatizmov
- strah pred neuspehom
- upadanje delovne samozavesti
- motnje socialnih odnosov
- težnja po neopaznem vedenju
- kriza osebnosti
- nevroze
- občutki izčrpanosti
- depresije
- oslabelost imunskega sistema
- tvorba malignih tumorjev
- samomorilsko vedenje

Posledice za sodelavce

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

Posledice za organizacijo

- zmanjšanje kvalitete in kvantitete dela
- povišana fluktuacija
- zvišanje števila bolniških odsotnosti
- visoki stroški odškodnin, odpravnin in pravnih postopkov
- porast stroškov zaradi odsotnosti, fluktuacij in zmanjšane storilnosti

Z ustreznimi **preventivnimi ukrepi** lahko v veliki meri preprečimo in obvladujemo posledice mobbinga v delovnih okoljih. Pri tem strokovnjaki med celostne akcije, s katerimi lahko bistveno zmanjšamo problem mobbinga, uvrščajo zlasti naslednje:

(1) preventivno delovanje

(izboljšanje stila vodenja, sprememba organizacije dela, jasno podajanje informacij, možnost izobraževanja, odprta komunikacija, timska organizacijska kultura, ukrepi za izboljšanje delovne atmosfere, poseben organizacijski dogovor med delodajalci in delojemalci na tem področju, nenehna pozornost nadrejenih na dogajanja v podjetju, vsakodnevni pogovori nadrejenih z zaposlenimi, nenehno ozaveščanje o tem pojavu, sprejetje ustrezne zakonodaje in internih pravilnikov v podjetjih ipd.)

(2) pravočasno ukrepanje

(stalno komuniciranje organizacijskih ciljev skozi etična ravnanja zaposlenih, usposobitev menedžmenta za zgodnje prepoznavanje mobbinga in ustrezno ukrepanje, usposobitev in dodelitev pristojnosti po-



sebnim pooblaščencem v organizaciji za pomoč žrtvam, sprejetje posebnega internega akta oziroma dogovora o preprečevanju in obvladovanju mobbinga v podjetju ipd.)

(3) poklicna rehabilitacija

(ob pojavu mobbinga mora menedžment zaščititi in preprečiti stigmatizacijo žrtve, organizacija mora žrtvi povrniti nekdanji ugled, po potrebi je potrebno žrtvi odobriti dodatni dopust za poklicno rehabilitacijo in omogočiti potrebno izobraževanje za krepitev samozavesti ipd.)

III. Aktivnosti ter pravna ureditev za zaščito pred mobbingom v EU in pri nas

S pojavom mobbinga se ukvarjajo številni psihologi, sociologi in drugi strokovnjaki, nanj pa so se odzvali tudi pravna znanost, organi EU in mnoge države. Pregled stanja po posameznih državah sicer pokaže, da stopnja aktivnosti na tem področju ni povsod enaka, vendar se že kažejo nekatere skupne značilnosti ukrepov, ki se nanašajo predvsem na:

- **ozaveščanje** (predstavljanje problematike strokovni in širši javnosti),
- **kampanje proti mobbingu in poskuse zakonske regulacije** (državne kampanje proti mobbingu – ZDA, VB),
- **sprejetje anti-mobbing zakonov** (Nemčija, Švedska).

Pri tem velja še posebej poudariti prizadevanja EU na tem področju, saj prav v letošnjem letu s sponzorstvom Evropske komisije potekajo pogajanja evropskih socialnih partnerjev: Evropske konfederacije sindikatov (EKS) in evropskih delodajalskih organizacij (UNICE, UEAPME, CEEP) za sklenitev »**EVROPSKEGA SPORAZUMA O OBVLADOVANJU NASILJA IN NADLEGOVANJA NA DELOVNEM MESTU**«.

Zakonska ureditev tega področja je zelo pomembna, saj se z njo odgovornost za nastanek procesa mobbinga in s tem **odgovornost za reševanje konfliktov prenese od zaposlenih na delodajalca.** Temu sledi tudi **zakonodaja EU**, ki vključuje kar nekaj direktiv in drugih dokumentov, ki se nanašajo na problem nasilja in nadlegovanja (tudi mobbinga) na delovnem mestu. Med najpomembnejše vsekakor sodijo:

- Direktiva 2000/43/ES (z dne 29.6.2000) 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. 9. 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,
- Direktiva 89/391/EGS (z dne 12. 6. 1989) o uvedbi ukrepov za spodbujanje izboljšav pri varnosti in zdravju delavcev pri delu,
- Evropska socialna listina, ki v svojem 26. členu daje neposredno pravno podlago za poseg v področje mobbbinga,
- Napotki Evropske komisije o stresu na delovnem mestu, ki prav tako omenjajo problematiko mobbinga in
- Predlog resolucije proti mobbingu, ki je bil že predložen Evropskemu parlamentu in v katerem ta poziva države članice, da v zvezi s preprečevanjem mobbinga in spolnega nadlegovanja na delovnem mestu preverijo svojo zakonodajo in jo po potrebi dopolnijo, preverijo ter enotno opredelijo mobbing.

V RS je področje mobbinga zaenkrat še slabo zakonsko urejeno, tako da zaposleni trenutno še nimajo ustrezne pravne zaščite na tem področju. Čeprav **34. člen Ustave RS** določa, da »**ima vsakdo pravico do osebnega dostojanstva in varnosti**«, se po mnenju strokovnjakov v primeru tožbe »proti mobbingu« ni mogoče neposredno sklicevati na Ustavo. Tudi v sedanjem **Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR)** zaščita pred mobbingom ni ustrezno urejena, čeprav ta sicer v svojem 45. členu ureja »**varovanje dostojanstva delavca pri delu**«, vendar je obravnavana določba predvsem usmerjena na neželena ravnanja spolne narave. Kljub temu, da še nekatere druge določbe ZDR obravnavajo varovanje osebne integritete delavca, problem mobbinga v naši delovno-pravni zakonodaji še zdaleč ni zadovoljivo urejen. Nekoliko bolj konkreten je **Zakon o javnih uslužbencih (ZJU)**, ki v svojem 31. členu vsebuje »**načelo varovanja poklicnih interesov**«, po katerem mora delodajalec varovati uradnika pred šikaniranjem, grožnjami in podobnimi ravnanji, vendar je ostalo odprto vprašanje, kdo bo varoval uradnika pred šikaniranjem delodajalca ali sodelavcev. V naši zakonodaji torej manjkajo bolj natančna opredelitev mobbinga (po zgledu nekaterih držav članic EU) in jasna določila, ki bi definirala tudi odgovornost na tem področju.

Vir:

Izvleček in sinteza ključnih poudarkov iz gradiv avtoric L. Tkalec, D. Brečko in P. Mlinarič, objavljenih v nadaljevanju.



Piše:
Lea Tkalec

MOBBING – PSIHOTEROR NA DELOVNEM MESTU

Namen pričujočega članka je predstaviti proces mobbinga, njegove posledice za posameznika in organizacijo ter ponuditi nekaj možnih osnovnih načinov ukrepanja v primerih mobbinga. V odsotnosti slovenskega izraza za obravnavani pojav oziroma proces, ga imenujemo po izvirnem poimenovanju, torej mobbing, izvajalca mobbinga mober, žrtev mobbinga pa mobirani.

UVOD

Moderno delovno okolje se spreminja, tempo dela postaja hitrejši, učinkovitost in uspešnost dela pa je vedno bolj odvisna od sodelovanja z drugimi, od socialne interakcije, ki pridobiva na pomenu do te mere, da jo lahko prištevamo med orodja za delo.

Tudi delodajalci v Sloveniji počasi sprejemajo na zahodu razširjeno védenje, da **na uspešnost in učinkovitost dela zaposlenih odločilno vpliva stopnja zavzetosti ter sodelovanja med zaposlenimi**. Medtem ko večina slovenskih podjetij ima izoblikovane kazalnike za merjenje zadovoljstva zaposlenih, so redkejša podjetja, ki imajo izoblikovane vzvode za povečanje zadovoljstva (z namenom povečanja njihove zavzetosti, s tem pa motiviranosti in inovativnosti) zaposlenih. Podjetij, ki bi imela vzpostavljene mehanizme za reševanje negativnih vplivov, kot je mobbing, na motiviranost, zavzetost ali organizacijsko klimo nasploh, v Sloveniji skorajda ni.

Interes javnosti za mobbing je v Sloveniji oživel šele v zadnjih letih, v zahodni Evropi pa je interes širše javnosti o mobbingu v 90-ih letih prejšnjega stoletja zbudil švedski delovni psiholog **Heinz Leymann**, ko je s tem izrazom poimenoval situacijo, v kateri je posameznik v podjetju sistematično, pogosto ter skozi daljše časovno obdobje izpostavljen napadom sodelavcev in/ali nadrejenih, in sicer do te mere, da se iz delovnega okolja umakne. Umik iz delovnega okolja je pogosto posledica bolezni zaradi psihične obremenitve, ki je pogosto tako huda, da se prizadeti posameznik ni več sposoben aktivno vključiti na trg dela.

DEFINICIJA MOBBINGA

Omenjeni Heinz Leymann je zaslužen tudi za oblikovanje definicije mobbinga, ki se danes uporablja za detekcijo mobbinga, v novejšem času pa tudi za razmejevanje pojavov ozroma procesov, ki mobbing so, ter tistih, katere se kot mobbing skuša prikazati. Definicija mobbinga je naslednja:

»Mobbing je konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju[1] in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom in/ali posledico izrina iz sistema, pri tem pa napadena oseba to občuti kot diskriminirajoče.« (Leymann, 1995, 18)

Če si to definicijo bliže ogledamo, opazimo več sestavnih delov: najprej to, da se mobbing odvija v natančno določenem socialnem okvirju, to je **v delovnem okolju**. Pri tem je pomembno, da delujemo v organiziranih enotah skupaj s sodelavci, ki pa si jih ne moremo izbrati sami. S sodelavci pa ne delamo zato, ker jih imamo radi, temveč zato, da skupaj opravljamo naloge, pomembne za podjetje. Kdor se v tej "prisilni skupnosti" ne počuti dobro, ne more enostavno oditi (enako velja za ostale prisilne skupnosti npr. vojska, šola, internat). Mobbing se le redko pojavlja v skupinah, kjer pripadništvo sloni na prostovoljni bazi, npr. v športnih klubih, saj si tisti, ki se v taki skupini ne počuti dobro oziroma sprejeto, lahko poišče nov klub ali celo nov konjiček. Ta svoboda pa pri delu ne obstaja.

Drug pomemben aspekt definicije je **razlikovanje med dvema skupinama vlog** – na podrejenega posameznika in na napadajoče sodelavce ali nadrejene. Pri tem je pomembno, da se te vloge oblikujejo skozi proces mobbinga, saj sta na začetku ponavadi udeleženca konflikta enakovredna, dokler eden ne izgubi nadzora ter se zaradi tega znajde v podrejenem položaju. To oslabljeno možnost obrambe lahko povzroči osebno doživetje, npr. daljša bolezen ali izguba partnerja (Resh, 1997, 5).

Raziskave po Evropi in svetu kažejo, da mobbing prizadene od 4 do 9 % vseh zaposlenih.

V definiciji je omenjeno tudi **konfliktno komuniciranje**, ki pa včasih pomeni tudi izostanek komunikacij. Ljudje ne moremo ne-komunicirati. Tudi če kdo sodelavcu

[1] Podrejena v konfliktu, ne v hierarhiji.

odreče jutranji pozdrav ali ga nasploh ignorira, to ne pomeni, da ne komunicira, saj s svojim dejanjem pošilja jasno in glasno sporočilo. Gre torej za konfliktno komuniciranje – ampak ali je to mobbing?

Ne, saj ni sistematično in ne traja dlje časa. Če pa sodelavca ne pozdravljate nekaj mesecev, ga bo to že precej obremenjevalo. Če pa se razen tega še ostalih pet sodelavcev odloči, da ga ne bo več pozdravljalo, to predstavlja že resnejšo psihično obremenitev za omenjenega sodelavca.

Da konfliktno komuniciranje postane mobbing, mora biti torej **izvajano sistematično in dlje časa.**

Nadrejeni mobbing pogosto uporabljajo (ali vsaj tolerirajo) za zmanjševanje števila zaposlenih, pri čemer se tako izognejo plačevanju odpravnin, saj prizadeti sami dajo odpoved, ker razmer na delovnem mestu ne zdržijo več.

MOBBING DEJANJA

Leymann (1993, 33-34) je v svojih raziskavah naletel na **45 tipičnih mobbing dejanj**, kar (skupaj z definicijo) olajša raziskovanje pojava, obenem pa pojav približa tistim, ki ga šele spoznavajo. Mobbing dejanja je razdelil v skupine:

1. napadi na možnost komuniciranja

- *omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega;*
- *večkratno prekinjanje govora, jemanje besede;*
- *omejevanje možnosti komuniciranja s strani sodelavcev;*
- *kričanje oz. glasno zmerjanje;*
- *konstantno kritiziranje dela;*
- *konstantno kritiziranje osebnega življenja;*
- *nadlegovanje po telefonu;*
- *verbalne grožnje;*
- *pisne grožnje;*
- *izmikanje stikom, odklonilne geste oziroma pogledi;*
- *izmikanje stikom, dajanje nejasnih pripomb, brez navedb razlogov izmikanja,*

2. napadi na socialne stike

- *nenadoma se s prizadetim nihče več ne pogovarja;*
- *ko prizadeti koga v podjetju ogovori, ga le-ta ignorira;*
- *premestitev v pisarno daleč od sodelavcev;*
- *sodelavcem je prepovedano pogovarjati se s posamezno osebo;*
- *splošno ignoriranje v podjetju,*

3. napadi na socialni ugled

- *ogovarjanje za hrbtom;*
- *širjenje govoric;*
- *poskusi smešenja posameznika;*
- *domnevanje, da je posameznik psihični bolnik;*
- *poskus prisile v psihiatrični pregled;*
- *norčevanje iz telesnih hib;*
- *oponašanje načina hoje, glasu ali gest, z namenom, da bi se nekoga osmešilo;*
- *napadanje političnega ali verskega prepričanja;*
- *norčevanje iz zasebnega življenja;*
- *norčevanje iz narodnosti;*
- *siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest;*
- *delovne napore se ocenjuje napačno ali z namenom žalitve;*
- *dvomi v poslovne odločitve posameznika;*
- *posameznik je deležen kletvic in obscenih izrazov;*
- *posameznik je deležen poskusov spolnega zbliževanja ali verbalnih spolnih ponudb,*

4. napadi na kakovost delovne in življenjske situacije

- *posameznik ne dobiva novih delovnih nalog;*
- *odvzete so mu vse delovne naloge, in sicer v tolikšni meri, da si še sam ne more izmisliti kakšne naloge zase;*
- *dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog;*
- *dodeljevanje nalog daleč pod nivojem sposobnosti;*
- *dodeljevanje vedno novih nalog (pogosteje, kot ostalim sodelavcem);*
- *dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo;*
- *dodeljevanje naloge daleč nad nivojem kvalifikacij, z namenom diskreditacije,*

5. napadi na zdravje

- *siljenje k opravljanju zdravju škodljivih nalog;*
- *grožnje s fizičnim nasiljem;*
- *uporaba lažjega fizičnega nasilja, da se nekoga "disciplinira";*
- *fizično zlorabljanje;*
- *namerno povzročanje škode ali nepotrebnih stroškov posamezniku;*
- *namerno povzročanje psihične škode na domu ali delovnem mestu;*
- *spolni napadi.*

FAZE MOBBINGA

Retrospektivno je mogoče pri procesu mobbinga opaziti naslednje tipične faze[2]:

A. Konflikt

Vsak proces mobbinga se **začne s konfliktom, ni pa nujno, da se bo vsak konflikt razvil v mobbing**. Konflikt se lahko reši (vpletene strani lahko najdejo vsem sprejemljivo rešitev, ali pa se konflikt konča s prevlado/zmago ene od vpletenih strani). Če pa konflikt ni rešljiv in se tudi nihče ne trudi konflikta konstruktivno obdelati, se konflikt zaostruje, kar lahko pripelje do mobbinga. Medtem ko se proces mobbinga razvija, postaja začetni konflikt vedno bolj drugotnega pomena in iz strokovnega kon-

Te številke kažejo, da se mobirani v večini primerov morajo spopadati z večjim številom napadalcev. Vendar se pa napadeni tudi v primerih, ko je napadalec en sam, počutijo enako izpostavljeni, saj ostali sodelavci dogajanje (tiho) spregledajo ali podpirajo.

[2] R. Brinkmann na temu modelu kritizira predvsem to, da predvideva tog potek dogodkov. Verjetno je na mestu opozorilo, da ta model opisuje le enega od morebitnih potekov mobbinga. (Brinkmann, 1995, 60)

flikta nastaja osebni spor (Leymann, 1993, 59). Že v tej fazi se pojavljajo prve psihosomatske motnje – v prvi fazi so to predvsem razdražljivost, potrtost, nejevoljnost, izčrpanost, občasna slabost, glavobol, motnje spanja, želodčne težave, žolčne težave, napadi znojenja, težave s krvnim obtokom ter pospešeno bitje srca (Resh, 1997).

B. Psihoteror se pričenja

Konflikt ni bil rešen in je v drugi fazi potisnjen v ozadje. **Tarča napadov postane osebnost napadenega**, sodelujoči pa si načrtno izmišljajo in izvajajo dejanja, ki mu škodujejo. Komunikacija je prekinjena, delo oteženo, govorice se širijo….

V tej fazi procesa mobbinga je čutiti **strašljive spremembe**: v kratkem času iz priljubljenega in spoštovanega sodelavca mobirani postane "outsider", s katerim nihče noče imeti opravka. Tudi ostali sodelujoči se spremenijo – postanejo neprijazni, muhasti, nezaupljivi, celo agresivni. Nekateri pa trpijo potiho in delujejo potlačeno.

Naštete reakcije 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 mobiranim in njegovim socialnim okoljem**. Mobirani v tej fazi namreč ni več sposoben vzpostaviti kontakta z ljudmi v svojem delovnem okolju. Da bi postal spet "normalen", bi potreboval občutek varnosti in podpore s strani sodelavcev, vendar pa se dogaja prav nasprotno: ker se je zaradi mobbinga spremenil in deluje "drugače", se od njega odvračajo tudi tisti sodelavci, ki v proces mobbinga niso direktno vključeni[3] (Leymann, 1993, 60).

Po približno šestih mesecih postajajo psihosomatske motnje vedno resnejše, razen njih pa se pričnejo kazati resnejše psihične težave. Te označujemo s pojmom »**posttraumaskii stres**«, pod katerim običajno razumemo:

- zapoznelo reakcijo na obremenjujoč dogodek, ki je posameznika močno ogrožal (na primer žrtve ali priče posilstev, mučenja, vojne, ipd.),
- neizogibne, ponavljajoče se spomine ali ponovitve dogodka v spominu ali sanjah,
- čustveno zaprtost, otopitev čustev, izogibanje dražljajem, ki bi lahko priklicali spomine na travmo (Resh, 1997).

C. Prvi disciplinski ukrepi

Ponižanjem in mobbing-dejanjem na delovnem mestu **sledijo pogosto ukrepi delodajalca**, saj mobirani postane "problematičen": pogosto je nekoncentriran, dela napake in je, zaradi psihosomatskih težav, pogosto na bolniški. Tudi če je nadrejeni do tega trenutka bil nevtralen, je sedaj prisiljen ukrepati. Verjetno bo mobiranega opozoril na napake in mu – v primeru, da se bodo napake ponavljale – izrekel opomin.

Za mobiranega predstavljajo ti ukrepi **novo nepravico**. Pogosto je razlog za opomin ali premestitev na novo delovno mesto čisto banalen, vendar nadrejeni poseže po tem sredstvu, da bi tako rešil "primer" oziroma odpravil problem, s katerim se ne zna drugače spopasti.

V tej fazi dejstvo, da živimo v pravni državi, ne deluje nič kaj pomirjujoče. Pravni sistem je namreč tog, na normah sloneč sistem, ki nima posluha za težke in raznolike probleme, kot je mobbing, tako da rešitve ne gre iskati v delovnem pravu. V morebitnem postopku pred sodiščem[4] je večino mobbing dejanj težko dokazati, še težje pa je dokazovati njihovo pravno škodljivost znotraj pravnih norm. Tako se pogosto zgodi, da postopek pred delovnim sodiščem vodi do novih nepravic do mobiranega.[5]

Naslednja neprijetna posledica uradnega postopka (disciplinskega – znotraj podjetja ali pravnega – na sodišču) je, da primer postane javen. Če kateri od sodelavcev do takrat ni še nič opazil, bo najkasneje sedaj pričel "opažati", 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, 60).

Če mobbing traja eno do dve leti, se psihični in fizični simptomi še bolj poslabšajo. Prizadeti poročajo o depresijah, o občutku nesmiselnosti svojega početja. V iskanju instance, ki bi jim lahko pomagala, vedno znova pripovedujejo svojo zgodbo. V tej fazi se poveča **nevarnost zlorabe zdravil ali odvisnosti od le-teh**. Tudi alkoholizem je v tej fazi pogost. Ob koncu te faze je običajna akutna suicidnost (Resh, 1997).

Mobbing pogosto prizadene socialno šibkejše, na primer matere samohranilke ali invalide. Švedska študija v podjetju, ki zaposluje tudi invalide, je pokazala, da je v podjetju mobiranih 4 % neinvalidnih zaposlenih (kar ustreza švedskemu povprečju), med invalidi pa je ta stopnja znašala 21,5 %.

D. Delovno razmerje se konča

Primeri mobbinga, ki preide v četrto fazo, se skoraj vedno **končajo s prekinitvijo delovnega razmerja**. Za odpoved se odločita ali mobirani, ki mobbinga ne prenese več, ali pa delodajalec, s primerim izgovorom, delavca odpusti. Pogosto le-ta pri tej odpustitvi ne protestira preveč, pod pritiskom celo privoli v sporazumno prekinitev delovnega razmerja.

Del mobiranih trpi za tako močnimi psihosomatskimi obolenji, da so **za delo trajno nesposobni** ter se upokojijo iz zdravstvenih razlogov (invalidska upokojitev) (Leymann, 1993, 61). Ponovni vstop v poklic ali na trg delovne sile je skoraj nemogoč, saj so mobirani telesno in duševno tako poškodovani, da pritiskom delovnega procesa niso več dorasli – tudi, če bi jih kdo (glede na njihov ugled v poklicu) sploh zaposlil.

POSLEDICE MOBBINGA ZA ORGANIZACIJO

Zaradi mobbinga se radikalno poslabša delovna klima v podjetju, motivacija in produktivnost se zmanjšata, ljudje so manj

[3] S tem pa spadajo v krog „pasivnih moberjev".

[4] Na primer zaradi obrekovanja, žalitve časti.

[5] Neko uslužbenko v upravi banke je nadrejeni nekega jutra določil za delo na bančnem terminalu, za nadomeščanje zbolele delavke. Ker še nikoli ni delala za bančnim terminalom, pa še očal ni imela sa sabo, se je temu uprla. Zaradi tega ji je bil izrečen opomin. (Resh, 1997, 13)

Še bolj neverjeten je primer delavca, ki so ga odpustili, ker naj bi napačno obračunaval zaloge. Dokazal je, da so se napake zgodile zaradi napak v računalniškem programu. Programsko napako so odpravili, zaposleni pa je vseeno dobil odpoved.

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 fluktuacija, stopnja notranjih odpovedi je visoka, kar povzroči visoko stopnjo absentizma. Logično je, da zaradi naštetega podjetje utrpi **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.

Ko mobbing prizadene organizacijo, je gotovo, da bodo stroški, merjeni s produktivnostjo, moralo, človeškim trpljenjem in denarjem, zelo visoki. Timsko delo postane oteženo in ljudje se vedno manj posvečajo ciljem in nalogam podjetja in vedno bolj internemu manevriranju in taktikam preživetja.

Posledice mobbinga so **za podjetje uničujoče, podjetje se počasi dezintegrira**. Posledice so:

- zmanjšanje kvalitete in kvantitete dela,
- neprijetni odnosi med zaposlenimi, prekinitev komunikacije in timskega dela,
- povišana fluktuacija,
- povišano število odsotnosti z dela zaradi bolezni,
- izguba ugleda, kredibilnosti podjetja,
- stroški svetovalcev,
- odpravnine, odškodnine…,
- stroški pravnih postopkov,
- stroški odsotnosti, fluktuacij in zmanjšane storilnosti.

VZROKI ZA NASTANEK MOBBINGA

Za nastanek mobbinga pa je **le redko kriv le en vzrok**. Zelo pogosto je vzrok odvisen od mobiranih, moberjev, oddelka, vodje, podjetja in celo gospodarskih ciklov. Med objektivne vzroke prištevamo:

1. organizacija dela,
2. način vodenja,
3. socialni položaj mobiranih,
4. moralni nivo posameznikov.

Organizacija dela

Pogosto konflikte, ki se pozneje razvijejo v mobbing, sprožijo pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa. Konstantna časovna stiska, premalo zaposlenih v oddelku, zunanji pritiski, nejasna ali nasprotujoča si navodila.... Za vse, ki delajo pod takimi pogoji, so **konflikt ventil za frustracije, ki jih čutijo zaradi preobremenjenosti**. Posebej verjetno je, da bodo žrtve mobbinga postali tisti zaposleni, ki svojega dela ne opravijo dovolj dobro ali pa ga opravljajo preveč dobro (under- and over-achivers).

Naštejemo lahko še nekaj pomanjkljivosti pri organizaciji delovnega procesa, ki vodijo v mobbing (Resh, 1997,18):

- nezasedena delovna mesta;
- časovna stiska;
- toga hierarhija z nezadostnimi možnostmi komunikacije (enosmerna komunikacija);
- visoka odgovornost, a nizka možnost odločanja;
- podcenjevanje sposobnosti zaposlenih;
- podcenjevanje dela zaposlenih;

Način vodenja

Nadrejeni naj bi bil sposoben opaziti, da je kdo od zaposlenih mobiran, in njegove dolžnosti naj bi obsegale tudi posredovanje. Prej ko posreduje, boljše so možnosti za zaustavitev procesa. Z jasnimi navodili, pravilnim upravljanjem s človeškimi viri ter (po potrebi) jasno ločitvijo mobiranega in moberja bi lahko tudi sam preprečil ali prekinil mobiranje. Na žalost pa nadrejeni niso vedno nedolžni pri nastanku mobbinga. Če pogledamo podatke o tem, kdo je **iniciator mobbinga**, pridemo do naslednje porazdelitve:

- 44 % sodelavcev
- 37 % nadrejenih
- 10 % sodelavcev in podrejenih
- 9 % podrejenih (Leymann,1993).

Praktiki, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju mobbinga, ocenjujejo, da je 70 % realnejša ocena mobbinga s strani nadrejenih. Nadrejeni mobbing **pogosto uporabljajo (ali vsaj tolerirajo) za zmanjševanje števila zaposlenih**, pri čemer se tako izognejo plačevanju odpravnin, saj prizadeti sami dajo odpoved, ker razmer na delovnem mestu ne zdržijo več. Med storilci so pogosti tisti, ki čutijo, da je njihov položaj ali ugled v podjetju ogrožen.

Po berlinski raziskavi[6] je 66 % vseh žrtev s srednje stopnje hierarhije, slabih 30 % mobiranih je z višjih položajev (zdravniki, inženirji, arhitekti…). Najmanj mobbinga so odkrili med nekvalificirano delovno silo (kurirji, čistilke, vratarji, …), in sicer približno 5 %. Edini poklic, pri katerem tudi po dveh letih trajanja raziskave niso odkrili niti enega primera mobbinga, so bili pravniki. (http://www.ksk-claustahl.zwllerfeld.de, Mobbing ist kein Männerprivileg)

Pri **mobbingu med sodelavci lahko ločimo tri podvrste**:

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

34 % izprašanih je mobirala ena oseba, približno 40 % mobiranih so napadale dve do štiri osebe in 27 % oseb so mobirale več kot štiri osebe (Leymann, 1993).

Te številke kažejo, da se mobirani **v večini primerov morajo spopadati z večjim številom napadalcev**. Vendar se pa napadeni tudi v primerih, ko je napadalec en sam, počutijo enako izpostavljeni, saj ostali sodelavci dogajanje (tiho) spregledajo ali podpirajo. S svojo pasivnostjo lajšajo delo moberja ali pa celo mobbing omogočajo. Ponavadi se jim izolacija posameznika zdi pozitivna, saj pripomore k notranji povezanosti skupine. V takšni situaciji postane najbolj očitno, zakaj ukrepi, usmerjeni le na žrtev mobbinga, niso učinkoviti.

Mobbing med sodelavci le redko izvajajo po naravi zlobni ljudje. Pogosteje se mobbing razvije zato, ker mober ne razmišlja o posledicah svojih dejanj.

POSEBEN SOCIALNI POLOŽAJ MOBIRANIH

Tudi osebne značilnosti lahko sprožijo proces mobbinga (kar pa ne pomeni, da je mobirani sam kriv za razvoj mobbinga). Pozornost moberja lahko pritegne kulturna ali nacionalna pripadnost, spol, barva kože ali kakšna osebnostna lastnost. Ista oseba bi bila lahko v kateri drugi skupini ali oddelku popolnoma sprejeta in celo priljubljena. To postane najbolj očitno tam, kjer se neko osebo izključuje zaradi dejavnikov, na

[6] Raziskavo je izvedla berlinska svetovalna služba "No Mobbing" (www.ksk-claustahl-zwllerfeld.de, Mobbing ist kein Männerprivileg)

katere sama nima vpliva. Tako so, na primer, na Švedskem ugotovili, da so ženske v »moških« poklicih, pa tudi moški v »ženskih« poklicih, pogosto med mobiranimi.

Mobbing pogosto prizadene **socialno šibkejše**, na primer matere samohranilke ali invalide. Švedska študija v podjetju, ki zaposluje tudi invalide, je pokazala, da je v podjetju mobiranih 4 % neinvalidnih zaposlenih (kar ustreza švedskemu povprečju), med invalidi pa je ta stopnja znašala 21,5 %.

MORALNI NIVO POSAMEZNIKA

Mobbing med sodelavci le redko izvajajo po naravi zlobni ljudje. Pogosteje se mobbing razvije zato, ker mober ne razmišlja o posledicah svojih dejanj. Poleg oseb, ki si zavestno izmišljajo mobbing dejanja in hočejo s temi sodelavca namerno prizadeti, v procesu mobbinga sodeluje še dosti ljudi, ki mobbing sploh omogočajo. To so osebe, ki zaradi nepremišljenosti ali malomarnosti sodelujejo pri mobbiranju ali ga »le« opazujejo, ne da bi posredovale. **Mobbing se pogosto razvije le zato, ker se ga tolerira**.

Mobbing se pogosto razvije le zato, ker se ga tolerira. Redkeje se bo pojavljal, če v podjetju uspejo razviti enoten moralni nivo, zaradi katerega mobbing-dejanja delujejo nesprejemljivo.

Redkeje se bo pojavljal, če v podjetju uspejo razviti enoten moralni nivo, zaradi katerega mobbing-dejanja delujejo nesprejemljivo. Pri tem ni mogoče prepovedati konfliktov, saj so le-ti nujni in tudi s prepovedmi se jih ne da preprečiti. **Iz konflikta pa se mobbing razvije le, če se nihče ne potrudi konflikta rešiti.**

Do tedaj pa velja, da se posamezniki za mobbing odločajo, iz naslednjih razlogov:

- 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).

Za mobbing se posameznik lahko odločit tudi, ker se boji, da bo:

- izgubil delovno mesto;
- spregledan pri napredovanju;
- nezadostno upoštevan pri odločitvah podjetja;
- sam postal žrtev mobbinga.

PREVENTIVA PROTI MOBBINGU V ORGANIZACIJAH

Preventivno k zmanjševanju pojavnosti mobbinga ali njegovemu preprečevanju lahko pripomorejo zlasti naslednji ukrepi:

1. Sprememba organizacije dela – Predvsem s pravilno organizacijo dela se je moč izogniti razvoju mobbinga. Dobro organizirana delovna mesta s visoko stopnjo svobode odločanja in delovanja preprečujejo akumulacijo delovnega stresa, ki bi jo zaposleni sproščali skozi mobbing. Tako organizirana delovna mesta zvišujejo stopnjo motiviranosti in zadovoljstva, kar izboljšuje delovno klimo.

2. Sprememba stila vodenja – Vsi vodilni kadri bi morali biti ozaveščeni o mobbingu. Da bi preprečili stil vodenja, ki omogoča mobbing, se lahko uvede npr. ocenjevanje vodilnih s strani podrejenih.

3. Zavarovanje socialnega položaja posameznika – Razen kolektivnih pravic bi morale biti zaščitene tudi pravice posameznika, tudi če se njegovo mnenje razlikuje od mnenja večine. Da bi to dosegli, je smiselno v podjetju organizirati primerno pritožbeno strukturo.

NAČINI UKREPANJA ZA POSAMEZNIKA

Zgodnja faza mobbinga je tista, v kateri se mobbing počasi izoblikuje in se do tedaj neudeleženi sodelavci odločijo, katero stran konflikta bodo podprli. V tej fazi posameznik lahko na kar nekaj načinov vpliva na izboljšanje situacije.

Strokovnjaki (Resh, 1997) priporočajo, da posameznik že v tej fazi **dokumentira svoje postopke in postopke svojega »nasprotnika«** (npr. v obliki dnevnika, ki naj daje odgovore na vprašanja: kdaj, kdo, kje, kaj, katere priče so bile prisotne in kakšno reakcijo – psihično in fizično – je ta dogodek pri mobiranemu povzročil).

Smiselno je, da si mobirana oseba v tej fazi najde **zaupnika znotraj podjetja**, ki naj jo informira o dogajanju. Ta oseba je za mobiranega lahko svetovalec ter pomembna priča. S tega stališča so možne naslednje akcije:

1. Neposredni nagovor storilca

Proces mobbinga vedno izvira iz nerešenega konflikta. Zato je potrebno s storilcem v osebnem pogovoru:

- poimenovati konflikt;
- priznati obojestranske interese v konfliktu;
- razmisliti o rešitvah in/ali;
- se sporazumeti, kdo bo nevtralna oseba, ki bo v konfliktu posredovala (Resh, 1997, 29).

2. Vključitev nadrejenega

Ko se med zaposlenimi razvija konflikt, ki bi se lahko razvil v mobbing, je smiselno pravočasno obvestiti nadrejenega. To obvestilo o konfliktu naj ne bo pritožba čez storilca, ampak poskus informiranja nadrejenega o nevšečnostih v delovni skupini, v katere se nadrejeni lahko vključi kot nevtralni posrednik.

Če pa napadi izhajajo od nadrejenega samega, lahko posreduje njemu nadrejeni, pri čemer pa je to dejanje tvegano, zato je pri obveščanju le-tega smotrno imeti podporo sveta delavcev ali podobnega zastopstva zaposlenih.

3. Vključitev sveta delavcev in kadrovske službe

Če konflikt eskalira čez meje oddelka ali delovne skupine ali so vpeljani prvi disciplinski postopki, je rešitev konflikta na osebni ravni postala nemogoča. Mobirani ima v tej fazi manj možnosti. Te so:

- pritožba svetu delavcev, pritožbeni komisiji ali vloga pri disciplinski komisiji;
- pritožba kadrovski službi.

Če svet delavcev in/ali kadrovska služba v primeru mobbinga ne moreta ali nočeta ukrepati, je v večini primerov dosežena **kritična točka**. Mobirani v tem primeru nima nobene možnosti ukrepanja več – pro-

cesa mobbinga ne more ustaviti. Nove vloge in pritožbe niso smiselne.

4. Druge oblike pomoči

Preostaneta le dve možnosti:

- **Pravno posvetovanje in iskanje psihološke pomoči**

Pravne možnosti so v procesih mobbinga skope; pogosto so omejene le na postopke zoper nepravično odpoved pogodbe o zaposlitvi ali proti posamičnim mobbing dejanjem (na primer tožbe za fizični napad, obrekovanje…). Vendar pa so tudi v teh postopkih možnosti za vrnitev na delovno mesto (ali celo podjetje) izredno majhne. Tudi v primeru, če sodišče presodi, da je bila prekinitev pogodbe o zaposlitvi zares nepravična, je odnos zaupanja med delodajalcem in delojemalcem do te mere uničen, da nadaljevanje delovnega razmerja ni več možno. Mobirani, ki je upal, da mu bo sodišče dalo prav, ne doživi moralnega zadoščenja; sodeluje le v pogajanju o višini odškodnine.

Za zaposlene, ki so se zaradi mobbinga odločili sami prekiniti delovno razmerje, je pomembno, da lahko dokažejo škodne posledice mobbinga. Najpametneje se je pred odpovedjo pozanimati, kateri atesti so na sodišču sprejemljivi.

- **Rehabilitacija in iskanje nove orientacije v življenju**

Ko se delovno razmerje konča, mora mobirani notranje predelati nove izkušnje ter iz tega izpeljati nauke za življenje. Pri tem mu lahko pomagajo skupine za samopomoč.

MOŽNI NAČINI UKREPANJA SVETA DELAVCEV

Svet delavcev, ali sorodna interesna združenja zaposlenih na ravni podjetja, lahko posredujejo v primeru mobbinga. Preden pa se v primer vključijo, morajo konflikt dobro poznati in se prepričati, za kakšno vrsto konflikta gre in kakšne so vloge v konfliktu. Zgodi se lahko, da po površni oceni konflikta napačno osebo dojemamo kot žrtev.

Na začetku je potrebno **spoznati konflikt**. Za to so potrebni pogovori z vpletenimi v proces mobbinga, pri čemer pa je pomembno, da posrednik ohrani nevtralno pozicijo, hkrati pa vpletenim da čutiti, da razume njihov položaj. Če je le mogoče, je potrebno najti taka sredstva za rešitev konflikta, katera vpleteni lahko uporabljajo sami. Če je potrebno, se v reševanje konflikta lahko vključi tudi posrednik sam, seveda le z nevtralnega stališča, po temeljiti analizi in upoštevanju vseh stališč vpletenih

Iz konflikta se mobbing razvije le, če se nihče ne potrudi konflikta rešiti.

Ko svet delavcev pride do ugotovitve, da se je iz konflikta pričel razvijati proces mobbinga, lahko ukrepa na naslednje načine:

1. Posredovalni pogovori

V zgodnjih fazah mobbinga se svet delavcev lahko ponudi za posrednika. Vpletene strani lahko povabi k pogovoru, pri čemer mora vztrajati na nevtralni poziciji. Cilj je vzpodbuditi odkrit pogovor o vzrokih konflikta ter se dogovoriti, kako bodo konflikt obravnavali v bodoče.

Če je na eni ali/in drugi strani konflikta vpletenih več oseb, je bolje voditi več pogovorov z dvema osebama, kot pa skupinski pogovor z vsemi vpletenimi. V skupinskem pogovoru se kaj hitro lahko razvije dinamika, ki žrtev mobbinga še bolj osami.

Da bi preprečili stil vodenja, ki omogoča mobbing, se lahko uvede npr. ocenjevanje vodilnih s strani podrejenih.

Če je mober nadrejeni, svet delavcev lahko ponudi delavcu sodelovanje pri pogovoru, s katerim naj bi se konflikt razčistil. Tudi v tej situaciji mora ohraniti nevtralnost.

2. Vključitev zunanjega posrednika

V posameznih primerih se lahko izkaže, da si vpleteni strani ne želita posredovanja sveta delavcev ali pa to posredovanje ni učinkovito. Namesto poseganja po pravnih sredstvih, kar bi položaj mobiranega poslabšalo, je smotrno vključiti zunanjega posrednika. Zaradi stroškov, povezanih s tem, je za to potrebno pridobiti soglasje delodajalca.

V primeru, da posredovanje ni uspelo in se mobirani odloči, da bo uveljavljal pravno zaščito, mu svet delavcev lahko nudi podporo že s tem, da v postopku opozori na značilnosti procesa mobbinga, ponavadi pa k ugodni rešitvi za mobiranega pripomore tudi izrek disciplinskega ukrepa na ravni podjetja.

Če mobbing dejanja vedno znova izhajajo od iste osebe, lahko svet delavcev predlaga njegovo premestitev ali izključitev iz podjetja. Koristno je, če se lahko pri tem sklicuje na kršenje dogovora proti mobbingu na ravni podjetja.

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 (ali ustreznega člena v podjetniški kolektivni pogodbi), da na ravni podjetja mobbinga ne bomo dovolili, je seznanjenost zaposlenih s procesom mobbinga ter njegovimi škodnimi posledicami.

ZAKLJUČEK

Gospodarska situacija ter zakonska regulativa na področju dela kažeta, da smo dosegli meje glede dodatnega zaposlovanja ter ur dela zaposlenega. Edina preostala možnost, da se ob nespremenjenem številu zaposlenih in zakonsko podanem delovniku poviša ekonomski rezultat podjetja, je dvig produktivnosti zaposlenih.

Mobbing ima **izredno negativen vpliv (med drugim) na motivacijo ter zavzetost za delo** ne le mobiranih (ki po raziskavah S. Marais-Steinman v Južni Afriki, 10 – 52 % delovnega časa porabijo za planiranje obrambnih strategij, razmišljanje o svojem položaju, za doživljanje stresa in demotiviranosti) in mobberja (ki del delovnega časa porabi za planiranje in izvajanje mobbinga), temveč tudi ostalih zaposlenih, katerih kreativnost in produktivnost zaradi negativnega vpliva mobbinga na organizacijsko klimo drastično upade.

Posledično ima seveda manjša zavzetost zaposlenih **negativen vpliv tudi na finančni rezultat podjetij**. Morda je prav to argument, ki ga delodajalci potrebujejo za aktivno vlogo pri preprečevanju nastanka mobbinga v podjetjih.

VIRI

Brinkmann, R., (1995), Mobbing, Bulliying, Bossing – Treibjagd am Arbeitsplatz, Heidelberg, Sauer

Beermann, B., Meschkutat, B., (1999), Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Stress und Belästigung, Dortmund, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Nw Verlag

Leymann, H., (1993), Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz, Reinbek, Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH

Leymann, H., (1995), Der neue Mobbing-Bericht, Reinbek, Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH,

Marais-Steinman, S., (1998), The Changing wokplace, http://www.cw.co.za/tamun/change, stanje dne 17. 5. 2000

Neuberger, O., (1999), Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen, München, Hampp Verlag

Resh, M., (1997), Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz, Seevetal, DGB – Informationen zur Angestelltenpolitik

http://www.ksk-claustahl-zwllerfeld.de, Mobbing is kein Männerprivileg



Piše:
dr. Daniela Brečko

Psihično in čustveno nasilje v delovnih okoljih

MOBBING – PSIHOTEROR TEKMOVALNE DRUŽBE

Ste že imeli kdaj občutek, da se nad vami na delovnem mestu izvaja psihično ali čustveno nasilje? Psihično nasilje, manj vidno kot fizično, je povsod okrog nas. Zasledimo ga v vrtcih med otroci, v šolah, med vrstniki pri igri…, pa tudi na delovnem mestu nismo varni pred njim. Čustveno in psihološko nasilje z eno besedo imenujemo mobbing.

Splošno o mobbingu

Izvor besede in definicija

Beseda **mobbing** izhaja iz glagola ***to mob***, ki v slovenskem prevodu pomenu planiti na, napasti, lotiti se koga. Izraz je skoval etolog Konrad Lorenz, ki je pri opazovanju živali prišel do zanimivih izsledkov, na kakšne načine vse skupine živali preženejo vsiljivca in kako pri tem sodelujejo. Z besedo mobbing je torej označeval napad skupine živali na vsiljivca.

Švedski delovni psiholog Heinz Leyman pa je leta 1995 opazoval enako dogajanje na delovnem mestu in podal strokovno definicijo mobbinga. Definiral ga je kot ***»…konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom izrinitve iz delovne organizacije oz. sistema.«***

Naj ob tej definiciji takoj dodam, da se v zadnjem času pojavljajo poskusi redefiniranja Leymanove definicije, ki je mobbing jasno označila kot **procesno dejanje**, v mobbing kot vsako dejanje psihičnega oziroma čustvenega nasilja. Slednje vsekakor ne vzdrži, saj bi v tej luči že vsak konflikt, kjer se vselej prebudijo tudi čustva vpletenih v konflikt, lahko označili kot mobbing. Je pa konflikt, kot bomo videli kasneje, pogosto prva stopnja začetka mobbinga. O mobbingu torej lahko govorimo šele takrat, ko gre za **dalj časa (najmanj 6 mesecev) trajajočo izpostavljenost psihičnim in čustvenim napadom v delovnem okolju**. Če bi mobbing skušali definirati kot enkratno dejanje, bi bile pravne posledice le-tega neslutene, oziroma bi lahko tvegali, da delovno-pravna zakonodaja ne bi opredelila sankcij glede izvajanja mobbinga.

Mobbing je procesno dejanje, konflikt pa enkratno.

Potem pa imamo še definicijo **bullyng**, ki pa pomeni pravzaprav enako kot mobbing, le da so s tem izrazom pretežno v Veliki Britaniji označevali pojav procesno trajajočega nasilja skupine otrok nad žrtvijo v šolah.

»**Šikaniranje**« je kot ustrezen slovenski prevod besede mobbing predlagala dr. Monika Kalin Golob s Fakultete za družbene vede. Beseda pomeni namerno povzročati nevšečnosti, neprijetnosti in je sicer prav tako privzeta iz francoskega jezika, a je tvorbeno primerna, ker je mogoče iz nje izvajati še druge oblike, na primer: šikana, šikanirati, šikaniranec…

Mobbing je zadnja leta v Evropi, letos pa še zlasti v Sloveniji, kjer se kar vrstijo posveti na temo mobbinga, postal zelo moderen izraz. Posledica tega je, da se izraz uporablja **nestrokovno in velikokrat**

tudi za opisovanje pojavov, ki jih ne štejemo med mobbing. Največkrat skušajo ljudje s tem opisati oz. poimenovati konflikte na delovnem mestu. Vsak konflikt ali prepir med sodelavci, med podrejenim in nadrejenim pa, kot rečeno, še ne pomeni »mobbinga«. Tudi če se večja skupina združi v »spopadu« proti posamezniku in po krajšem času razpade, to še ne pomeni, da smo imeli opraviti s procesom »mobbinga«. Prav tako za mobbing ne moremo šteti nepravičnih odločitev nadrejenega, če so le-te usmerjene vsakič k drugemu podrejenemu. O mobbingu lahko govorimo le takrat, ko gre za **sistematično ponavljajoče se napade na eno osebo, ki se ponavljajo, pri čemer žrtev pade v podrejen položaj**. Da lahko govorimo o mobbingu, se morajo napadi dogajati vsaj enkrat na teden v obdobju šestih mesecev.

O mobbingu lahko govorimo le takrat, ko gre za sistematično ponavljajoče se napade na eno osebo, ki se ponavljajo, pri čemer žrtev pade v podrejen položaj.

Pojavne oblike

Pri ***šikaniranju oziroma mobbingu*** gre za pojav, pri katerem posameznik ali skupina posameznikov z negativnim vplivom na drugega posameznika sproži pri njem reakcijo, ki ima običajno posledice za njegovo učinkovitost in zdravje. Mobbing na splošno zajema ***žalitve, grožnje, kričanje, zatiranje, poniževanje, nevljudno obnašanje, verbalno nasilje z namenom prizadeti drugega, pa tudi fizično in spolno nasilje***. Mobbing lahko izvajajo notranji zaposleni na vseh ravneh ter tudi kupci in stranke nad zaposlenimi na delovnem mestu. Mobbing kajpak obstaja tudi v zasebnih okoljih, le da v tem primeru govorimo o nasilju v družini. Zanimivo pa je, da kot nasilje v družini obravnavamo tudi kričanje, kateremu je po zadnjih podatkih izpostavljeno kar 66 % vseh, ki so priznali, da se za domačim ognjiščem dogaja nasilje.

Mobbing prepoznate tako, da opazite:

- omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega
- da vas nekdo nenehno prekinja v govoru
- omejene možnosti komuniciranja s strani sodelavcev
- da nekdo že vsak dan kriči na vas
- da nenehno kritizirajo vaše delo
- da dobivate pisne grožnje
- kričanje oz. zmerjanje
- da vas obrekujejo za hrbtom, vas smešijo, ignorirajo, širijo laži in govorice o vas
- da so vam odvzeli pomembne naloge…

Mobbing kot pojav vse bolj tekmovalne družbe

Navedli bomo nekaj številk, ki govorijo o pojavnosti mobbinga po svetu. Tako je v **ZDA** vsak četrti zaposleni izpostavljen mobbingu, v **Veliki Britaniji** 1 do 8 delavcev v zadnjih petih letih, pravijo raziskovalci. Velika raziskava o mobbingu je bila narejena med članicami Evropske skupnosti leta 2000. V Sloveniji pa smo prvo raziskavo o mobbingu delali pri Planetu GV leta 2003.

Evropska fundacija za kakovost življenja in izboljševanje delovnih pogojev (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions), ki je raziskavo izvedla na vzorcu 21.500 zaposlenih, je postregla z naslednjimi podatki:

- 2 % (3 mil.) zaposlenih je bilo tarča fizičnega napada na delovnem mestu, torej od sodelavcev
- 4 % (6 mil.) zaposlenih je bilo tarča fizičnega napada od ljudi izven delovnega mesta
- 2 % (3 mil.) zaposlenih je bilo tarča spolnih nadlegovanj in napadov
- 9 % (13 mil.) zaposlenih je bilo tarča mobbinga

Pobudniki mobbinga so v 44 % sodelavci, v 37 % nadrejeni, v 10 % podrejeni in nadrejeni skupaj ter v 9 % podrejeni.

Rezultati kažejo tudi na velike razlike med državami. Tako naj bi bilo na Finskem 15 % zaposlenih na delovnem mestu maltretiranih, na Nizozemskem 14 %, na Švedskem 12 %, v Belgiji 11 %, v Franciji in na Irskem 10 %, na Danskem 8 %, v Nemčiji in Luksemburgu 7 %, v Avstriji 6 %, v Španiji in Grčiji 5 %, v Italiji in na Portugalskem pa 4 % zaposlenih. **V Sloveniji pa je od 287 vprašanih le 8 zatrdilo, da so bili žrtve mobbinga, kar predstavlja 2,8 % zaposlenih** (Brečko, 2003) Kajpak ta »odličen« rezultat po našem mnenju ne gre pripisati nepojavnosti mobbinga v Sloveniji, prej slabemu poznavanju področja mobbinga, ki ga veliko Slovencev leta 2003 še ni oza-vestilo in poznalo.

Iz navedenih podatkov pa so tudi **očitne kulturne razlike pri tolerantnosti na psihoteror na delovnem mestu.** Na Švedskem je, na primer, vsakodnevno vedenje vodje, ki delegira naloge zaposlenim s povišanim tonom, definirano kot nesprejemljivo in pogosto označeno za dejanje mobbinga. V mediterantskih deželah pa se tovrstno vedenje smatra za popolnoma normalno.

Zanimivi so tudi podatki, da se mobbing **najpogosteje izvaja v državni upravi** (14 %), zatem v šolstvu in zdravstvu (12 %), sledijo pa turistični sektor (12 %), transport in komunikacije (12 %), trgovina (9 %), rudarstvo in predelovalna industrija (6 %), finančno posredovanje (5 %), gradbeništvo (5 %), elektrooskrba (3 %) in kmetijstvo (3 %). Nedavna raziskava v Italiji pa je celo prekosila vse zgoraj navedene podatke z ugotovitvijo, da je **v bančnem sektorju izpostavljenih mobbingu kar 18 % zaposlenih.**

Razvojne stopnje mobbinga

- **Konflikt:** Proces mobbinga se skorajda vedno začne s konfliktom, bodisi odkritim, še večkrat pa prikritim, tako da je žrtvi mobbinga vzrok za šikaniranje pogosto neznan. Vsekakor pa ne smemo sklepati tudi obratno, da se vsak konflikt razvije v mobbing. Zaostrovanje konflikta in nepravočasno reševanje pa lahko pripelje do vse bolj osebnega spora, ki lahko vodi v mobbing.
- **Psihoteror** predstavlja drugo fazo mobbinga. Konflikt, ki ni bil rešen, je sicer potisnjen v ozadje, začenjajo pa se napadi na osebnost napadenega. V tej fazi je moč zaznati strašljive spremembe; iz prej priljubljenega in spoštovanega sodelavca, se posameznik v očeh drugih prelevi v izobčenca, s katerim nihče no-

če imeti opravka. Sodelavci pa postanejo neprijazni, muhasti, zahrbtni … Žrtev ne more več vzpostavljati normalnih odnosov v svojem delovnem okolju in vse bolj izgublja občutek varnosti. Zanimivo, da tudi družinski terapevti poročajo o podobnem procesu med zakonskima partnerjema, kadar ne zmoreta sproti reševati konfliktov.

- **Disciplinski ukrepi:** Šikanirani posameznik kaj kmalu postane problematičen. Pogosto dela napake, je nezbran oz. se zaradi najrazličnejših psihosomatskih težav zateka v bolniški stalež. Četudi se v psihično nasilje in šikaniranje nadrejeni do sedaj ni vtikal, je sedaj prisiljen ukrepati. Disciplinski ukrepi se vrstijo od ustnega opomina pa vse do disciplinskega postopka. Neprijetna posledica disciplinskega postopka je, da primer postane javen, kar še dodatno poslabša ugled žrtve.
- **Konec delovnega razmerja:** Če mobbing preide v četrto fazo, se konča s prekinitvijo delovnega razmerja. Ali da odpoved sam mobbirani, ki pritiska ne zdrži več, ali pa je odpuščen na podlagi ukrepov disciplinske komisije. Večinoma pa žrtev pod različnimi pritiski privoli v sporazumno prekinitev delovnega razmerja.

Vrste mobbinga

Ko govorimo o mobbingu, večina ljudi pomisli, da gre za psihično in čustveno nasilje s strani vodje, zaposleni oziroma podrejeni pa je žrtev. No, zanimivo pa je, da vodje celo v manjši meri izvajajo mobbing kot pa sodelavci. **Pobudniki mobbinga** so v 44 % sodelavci, v 37 % nadrejeni, v 10 % podrejeni in nadrejeni skupaj ter v 9 % podrejeni.

Glede na smer izvajanja mobbinga delimo mobbing na horizontalni in vertikalni mobbing.

Vertikalni mobbing se veže na situacije, v katerih:

- vodja izvaja mobbing nad podrejenim sodelavcem;
- vodja izvaja mobbing nad enim sodelavcem, nato nad drugim, dokler ne uniči cele skupine. Temu se z drugo besedo reče tudi strateški mobbing ali pa "bossing";
- skupina sodelavcev izvaja mobbing nad vodjo.

Horizontalni mobbing pa se povezuje s situacijami, v katerih se izvaja mobbing med zaposlenimi, ki so na istem hierarhičnem nivoju. Ogroženost, ljubosumje, nezdravi karierizem in zavist, lahko pri posamezniku vzbudijo željo, da se nekoga odstrani iz organizacije. Pogosto je v ozadju tudi lažno prepričanje, da bo njegova odstranitev vodila drugega k napredku v karieri. Tako je pogosto primer, da si cela skupina zaposlenih zaradi notranjih problemov, napetosti in ljubosumja, izbere žrtveno jagnje, črno ovco, na kateri želijo dokazati, da so boljši in bolj sposobni.

Posledica mobbinga kot popolnega razvrednotenja osebnosti so izjemno hude. Posledic mobbinga ne čuti le žrtev, temveč tudi sodelavci, organizacija in nenazadnje celotna družba.

Iz sosednje Italije tako poročajo, da je **vertikalnega mobbinga 55 %, 45 % pa horizontalnega mobbinga**, medtem ko naj bi 5 % odstotkov pripadalo mobbingu, ki ga izvaja skupina zaposlenih nad vodjem.

Kdo so najpogosteje žrtve mobbinga

Zanimivo je bilo prebrskati tudi podatke, ki govorijo o tem, kakšna je **karakteristična žrtev mobbinga** oz. kdo to je:

- "poštenjaki" – osebe, ki so opazile in prijavile nepravilnosti pri delu
- telesni invalidi
- mlade osebe, ki so se komajda zaposlile, in starejše, tik pred upokojitvijo
- osebe, ki zahtevajo več samostojnosti ali boljše pogoje dela
- osebe, ki po letih prekomernega dela zahtevajo priznanje ter povečanje plače
- presežek delovne sile

Pripadniki manjšinskih skupin (pripadniki muslimanske veroizpovedi, pripadniki drugega etničnega izvora, pripadniki nasprotnega spola, pripadniki drugačnih spolnih usmeritev, visoko ustvarjalni posamezniki) so osebe, ki so pogosto na bolniški odsotnosti.

Reakcije žrtev mobbinga

Vse dosedanje raziskave kažejo, da se vzorci odzivanja žrtev na napade psihičnega in čustvenega nasilja ponavljajo v **naslednjem zaporedju vse do osebnega zloma.**

1.

Najprej nastopi **začetno samoobtoževanje** – žrtev najprej pomisli, da je zagotovo nekaj naredila narobe, da je torej ona kriva. Tako si ljudje postavljajo vprašanja: »V čem sem odgovoren za nastalo situacijo, kaj sem naredil narobe? Ne razumem, kaj se dogaja.« Ob tem so značilni znaki povečane vznemirjenosti in anksioznosti.

2.

Nato nastopi **osamljenost** – močan občutek, da se to dogaja samo njemu. Žrtvi je nerodno, čuti se osramočeno, da se to dogaja prav njej, boji se, da ji drugi ne bodo verjeli, zato tudi nerada govori o problemu z družino in prijatelji. Pogosto se pojavi celo **dvojni mobbing.** V primeru, da se žrtev zaupa družini in prijateljem, ima nekaj časa pri njih podporo, toda ker je mobbing procesno dejanje, žrtvi sčasoma tudi družina in prijatelji nehajo verjeti in se postavijo na stran izvajalcev mobbinga. V tej fazi odziva žrtev pogosto tudi zboli, da bi lahko krivila bolezen za svoje nemogoče stanje. Najpogostejša so depresivna obolenja.

Žrtev mobbinga porabi od 10 do 52 % delovnega časa za načrtovanje obrambnih strategij, oziroma strategij preživetja in manevriranja v organizaciji, in zaradi tega dejansko postane neučinkovita.

3.

Osebno razvrednotenje – kot zadnji, tretji odziv žrtve, pa se pojavlja kot simptom prave depresije z vsemi bolezenskimi znaki. Žrtev nenehno preplavljajo misli, da ni kos

tej situaciji, da ne more rešiti problema, da je nesposobna, da ni nič vredna …

Posledice mobbinga

Posledica mobbinga kot **popolnega razvrednotenja osebnosti** so izjemno hude.

Veliko žrtev mobbinga trpi za močnimi psihosomatskimi obolenji**,** kot so obolenja kosti in mišic, tako da postanejo trajno nesposobni za delo ter se invalidsko upokojijo. Končna posledica je torej **izstop iz trga delovne sile**, kajti vstop v novo delovno okolje ni več mogoč, saj prizadeti telesno in duševno ne prenese normalnih obremenitev delovnega procesa. Posledic mobbinga ne čuti le žrtev, temveč tudi sodelavci, organizacija in nenazadnje celotna družba.

Žrtev mobbinga porabi **od 10 do 52 % delovnega časa za načrtovanje obrambnih strategij** oziroma strategij preživetja in manevriranja v organizaciji, in zaradi tega dejansko postane neučinkovita.

Zagotovo bo ob tem zanimivo primerjati tveganje za pojav **postravmatske stresne motnje** pri mobbingu z drugimi oblikami travm, ki jih lahko doživimo v življenju. Žrtve različnih travmatskih dogodkov in tveganje za razvoj postravmatske stresne motnje.

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
Zaposlenici v intervencijskih službah	15
Prebivalstvo na splošno	1,5

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 simptomom 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.

Prefinjene oblike psihičnega nasilja imajo svojo ceno

Mobbing je postal za zaposlene v Evropi precejšen problem. Zaznali so ga **na začetku 90. let**. Leyman je ugotovil, da napete situacije na delovnem mestu pogosto vodijo do tega, da prizadeti oz. žrtev mobbinga zaradi psihične obremenitve zboli in mora navsezadnje zaradi bolezni zapustiti delovno okolje, kar pa seveda organizacijo veliko stane. Kar 60 % vseh prostovoljnih odhodov iz podjetja je povezano z neprijetnimi situacijami na delovnem mestu.

Zaposlenim in posledično tudi podjetjem povzroča mobbing **precejšnje stroške**. Tarče mobbinga se namreč pogosto zatečejo v bolniško odsotnost, celo invalidske postopke in fluktuacijo, kar vodi k zmanjševanju socialne varnosti zaposlenih. Čeprav si strokovnjaki niso enotni, je najpogostejša ocena stroškov mobbinga precejšnja. V evropskih podjetjih s 1.000 zaposlenimi, kjer je prisoten mobbing, se ocenjuje škoda v višini 237.500 EUR na leto. Ameriški urad za nacionalne zadeve ocenjuje stroške zmanjšane storilnosti zaradi mobbing dejanj na 5 do 6 milijard dolarjev. Natančnih izračunov ni, običajno pa stroški za dan odsotnosti enega posameznika znašajo od 100 do 200 EUR. Samo en odstotek odsotnosti na leto stane podjetje s 100 zaposlenimi 20.000 EUR.

En odstotek odsotnosti zaradi mobbinga stane podjetje Volkswagen kar **23 mio EUR na leto.**

POSLEDICE ZA POSAMZNIKA	POSLEDICE ZA SODELAVCE	POSLEDICE ZA ORGANIZACIJO
– Motnje koncentracije in spomina – Nastop miselnih avtomatizmov – Strah pred neuspehom – Upadanje delovne samozavesti – Motnje socialnih odnosov – Težnja po neopaznem vedenju – Kriza osebnosti, samozavesti – Nevroze – Občutki izčrpanosti – Depresije – Oslabelost imunskega sistema – Tvorba malignih tumorjev – Samomorilsko vedenje	– Občutek krivde – Strah, pred posledicami, v primeru, da bi žrtvi pomagali – Strah pred tem, da bodo tudi sami postali žrtev mobbinga – Razpadanje delovnih struktur	– Slabšanje delovne klime – Zmanjševanje produktivnosti – Težave z motivacijo zaposlenih – Zmanjšanje inovativnosti – Zmanjšanje poslovnega ugleda – Višanje stopnje fluktuacije – Višanje stopnje absentizma – Visoki stroški odpravnin, odškodnin, pravnih postopkov, svetovalcev…

Vzroki za nastanek mobbinga

Le redko bomo našli en sam vzrok za začetek proces mobbinga. Med najpogostejše vzroke nastanka mobbinga lahko štejemo neustrezno organizacijo dela, ***nejasne pristojnosti in nejasno vodenja, preobilico dela in tudi podzaposlenost.*** Nekateri so še danes prepričani, da je mobbing predvsem problem posameznika in niso pripravljeni videti pomembne vloge

VZROK	ORGANIZACIJA DELA	NAČIN VODENJA	SOCIALNI POLOŽAJ MOBIRANIH	MORALNI NIVO POSAMEZNIKOV
POMANJKLJIVOSTI	– Nezasedena delovna mesta – Časovni pritisk – Toga hierarhija in enosmerna komunikacija – Visoka odgovornost – Nizka stopnja odločanja – Podcenjevanje sposobnosti zaposlenih – Podcenjevanje dela zaposlenih	– Nezadostna komunikacija – Toleriranje očitnih znakov mobbinga – Avtoritarni način vodenja	– Kulturna in nacionalna pripadnost – Posebne osebnostne lastnosti – Spol – Barva kože – Invalidnost – Socialni položaj (matere samohranilke)	– Ventil za sproščanje agresij – Uveljavljanje moči – Krepitev občutka povezanosti znotraj skupine – Strah pred izgubo delovnega mesta – Nezadovoljstvo na delovnem mestu

vodstva, ki je žal v večini primerov nesposobno prepoznati mobbing dejanja in pravočasno reševati konflikte. Vzroke za nastanek mobbinga lahko razdelimo v **štiri širše skupine** (*glej preglednico na 16. strani*):

Po berlinski raziskavi »No mobbing« 66 odstotkov vseh žrtev mobbinga pripada srednji stopnji organizacijske hierarhije, 30 odstotkov jih je iz vrst višjega položaja (zdravniki, inženirji, arhitekti…), najmanj mobbinga pa so odkrili med nekvalificirano delovno silo. Edini poklic, kjer niso odkrili niti enega primera mobbinga, pa je, reci in piši, poklic pravnika.

Mobbing – problem posameznika ali menedžmenta?

Analize skorajda 800 študij primerov kažejo skorajda stereotipni vzorec. V vseh primerih, kjer se je izvajal mobbing, je bilo v ozadju tudi ekstremno slabo organizirano delo ali nerazvite delovne metode in nezainteresirani menedžment. Večina žrtev mobbinga pa je izšla iz bolnišnic, šol in javnega sektorja.

Zaradi škodljivih posledic se **mobbing nikakor ne sme dopuščati**. Šteje se za ravnanje, ki se z moralnega vidika zatira. Mobbing lahko preprečimo s tremi celostnimi aktivnostmi, in sicer:

- **s preventivnem delovanjem**
- **z zgodnjimi intervencijami**
- **s poklicno rehabilitacijo**

Preventivno delovanje

Oblikovanje preventivnih ukrepov je tudi eden od ciljev Evropske komisije o novi strategiji za varnost in zdravje pri delu. Predvsem se moramo truditi preprečevati in zaustaviti mobbing že v fazi njegovega nastanka, kajti v tretji fazi (disciplinski ukrepi) je ponavadi za žrtev že prepozno. **Med preventivne ukrepe sodijo**:

- izboljšanje stila vodenja
- sprememba organizacije dela
- jasno podajanje informacij
- možnost izobraževanja
- odprta komunikacija
- organizacijska kultura, ki zapoveduje timsko delo
- ukrepi in spremembe, ki bi pripomogle k izboljšanju delovne atmosfere

Še posebej zanimiva oblika preventive pa je tako imenovani **organizacijski dogovor** ali **psihološka pogodba**, kjer gre za poseben sporazum med delodajalci in delojemalci, v katerem so določene naloge in pristojnosti nadrejenih v primerih, da se zazna proces mobbinga, prav tako pa predvidene sankcije za storilce.

Vsekakor ostaja najbolj učinkovito zdravilo zoper mobbing **nenehna pozornost nadrejenih na dogajanje v organizaciji**. Pozornost je vselej povezana z neposrednimi stiki z zaposlenimi. Je že res, da nam je elektronska pošta omogočila hitrejše in pogostejše komuniciranje, toda odvzela je eno pomembno lastnost učinkovite komunikacije – neposreden stik. Torej, nadrejeni naj bi si vzeli dovolj časa za vsakodnevne pogovore z zaposlenimi.

Zelo učinkovito sredstvo preventive je tudi **nenehno ozaveščanje o tem pojavu, razne javne ali organizacijske kampanje proti mobbingu in seveda sprejetje ustrezne zakonodaje,** ki bi preprečevala razvoj mobbinga. Nekatera tuja podjetja so že sprejela posebne interne pravilnike in akte, ki preprečujejo mobbing. V Veliki Britaniji ima kar nekaj podjetij posebno listino *Pravica do dostojanstva na delovnem mest.*

Zaposlenim in posledično tudi podjetjem pa povzroča mobbing precejšnje stroške. Tarče mobbinga se namreč pogosto zatečejo v bolniško odsotnost, celo invalidske postopke in fluktuacijo. En odstotek odsotnosti zaradi mobbinga stane podjetje Volkswagen kar 23 mio EUR na leto.

Zgodnje ukrepanje menedžmenta

Za pravočasno ukrepanje mora biti menedžment sposoben zaznati prve znake mobbinga. Prav tako sodi med zgodnje ukrepanje usposobitev dveh ali več oseb v organizaciji, na katere se lahko žrtve mobbinga obrnejo po pomoč oz. nasvet. Še zlasti pomembno je, da tem osebam menedžment podeli tudi pristojnosti za ukrepanje v primeru zaznanih znakov mobbinga

v organizaciji. Če teh pristojnosti nima, se lahko **notranji svetovalec za mobbing** počuti zelo negotovo in praktično nima v rokah nobenega konkretnega orodja, s katerim bi lahko pomagal žrtvi mobbinga. V politiki (kodeksu) organizacije morajo biti tudi jasno zapisane informacije, ki **mobbing zaposlenim prepovedujejo** in ga označujejo kot neetično in sankcionirano dejanje. Po drugi strani pa sodi med zgodnje ukrepanje tudi nenehno komuniciranje organizacijskih ciljev skozi etična ravnanja zaposlenih.

Poklicna rehabilitacija

Če se dejanje mobbinga v organizaciji že razvije, je dolžnost menedžmenta in nadzornih teles, da **zaščiti posameznika pred morebitno nastalo škodo**. Stigmatizacija posameznika mora biti preprečena, prav tako pa mu mora organizacija povrniti nekdanji ugled, mu odobriti dodatni dopust za poklicno rehabilitacijo, če je to potrebno, in mu omogočiti potrebna izobraževanja za krepitev samozavesti in samopodobe. Odpustiti žrtev mobbinga lahko vsekakor klasificiramo kot največjo napako menedžmenta, brez sleherne družbene odgovornosti. Zaposlenim v organizaciji pa bo tak menedžment dal jasno vedeti, da dopušča tovrstna dejanja, kar pa nenazadnje pomeni, da nikoli ne boste vedeli, kdaj boste na vrsti vi! V takšnem okolju ljudje zagotovo ne bodo učinkoviti!

Na Japonskem je bila leta 1998 ustanovljena **nevladna organizacija za žrtve mobbinga.**

Zakonodaja o mobbingu

Čustveno in psihično nasilje je uzakonjeno kot kaznivo dejanje v mnogih evropskih državah. Najboljšo zakonodajo za preprečevanje mobbinga najdemo na **Švedskem, Norveškem, v Franciji in Švici.** Tisti, ki izvaja mobbing, je kazensko odgovoren, žrtev pa je upravičena do nadomestila za nastale psihične in druge poškodbe. Evropska delovna zakonodaja zahteva od vseh držav članic, da ustrezno reagirajo na ta pojav in uzakonijo mobbing kot kaznivo dejanje.

Tako se tudi v predlagani noveli slovenskega zakona o delovnih razmerjih (ZDR), v 45. členu definicija nasilnega vedenja iz zgolj spolnega nadlegovanja razširja tudi na **prepoved vseh drugih oblik neprimernega vedenja, kot je agresivna komunikacija, kričanje…** Vprašanje, ki se postavlja samo po sebi, pa je, ali bo zares dovolj uzakoniti mobbing v zgolj 45. členu ZDR in ga postaviti ob bok spolnemu nadlegovanju? Glede na vso razsežnost problematike, katere del smo zaobjeli tudi v tem prispevku, se nam zdi to veliko premalo. Mobbing je potrebno definirati v vseh pojavnih oblikah in vrstah ter ga tudi v zakonu opredeliti kot procesno, torej dlje časa trajajoče dejanje, sicer bomo v praksi naleteli bodisi na nespoštovanje zakona bodisi na drug ekstrem – zlorabo zakona, kjer bomo že vsak konflikt označili kot mobbing, sodni praksi pa prepustili reševanje medosebnih odnosov na delovnem mestu.

Da problem mobbinga lahko začnemo reševati, ga moramo najprej ozavestiti, nato pa načrtno sprejeti strategijo boja proti njemu. Izobraževanje in ozaveščanje imata v tej strategiji vsekakor najpomembnejšo vlogo.

Nekateri so še danes prepričani, da je mobbing predvsem problem posameznika in niso pripravljeni videti pomembne vloge vodstva, ki je žal v večini primerov nesposobno prepoznati mobbing dejanja in pravočasno reševati konflikte.

V vseh primerih, kjer se je izvajal mobbing, je bilo v ozadju tudi ekstremno slabo organizirano delo ali nerazvite delovne metode in nezainteresiran menedžment.

Z izobraževanjem v boj proti mobbingu

Švedska prednjači tudi pri izobraževanju na področju mobbinga. Pripravili so zbirko videokaset, katere zaposlene ozaveščajo o mobbingu. Kako naj se lotimo preprečevanja mobbinga pri nas? Zagotovo bo najprej potrebno urediti delovno zakonodajo, toda zgolj z zakoni tega pojava ne bomo preprečili, niti ne omejili. Da problem lahko začnemo reševati, ga moramo najprej ozavestiti, nato pa načrtno sprejeti strategijo boja proti njemu. Izobraževanje in ozaveščanje imata v tej strategiji vsekakor najpomembnejšo vlogo.

1. Menedžment bi morali izobraziti o neprimernih oblikah vedenja v organizaciji, o spoštljivih in motivacijskih medosebnih odnosih, o tem, kako prepoznati prve znake mobbinga v organizaciji itd.

2. Kadrovski menedžerji bi morali biti usposobljeni za prepoznavanje različnih vrst mobbinga (vertikalni – horizontalni).

3. Izobraziti bi morali tudi notranje svetovalce za boj proti mobbingu, ki bi jih morali »opremiti« z veščinami reševanja konfliktov, ukrepi zoper mobbing, kako pomagati žrtvi ter kajpak tudi s pravnimi sredstvi boja proti mobbingu.

4. Zaposleni bi morali biti seznanjeni z vsemi pojavnimi oblikami mobbinga in ga prepoznati ne glede na to, ali ga izvajajo sami ali so žrtve. Prav tako bi morali poznati sankcije v primeru izvajanja mobbinga. Zagotovo bi na ravni organizacije bilo dobrodošlo izobraževanje o mirnem reševanju konfliktnih situacij, glede na to, da je konflikt prva stopnja v razvoju mobbinga.

5. Predstavniki delavcev bi morali biti seznanjeni s celotno strategijo oz. politiko boja proti mobbingu in nadzorovati njeno uresničevanje, kar pomeni, da bi ravno tako morali biti usposobljeni za prepoznavanje vseh oblik mobbinga, z ukrepi za reševanje tega problema ter s pravicami žrtev mobbinga, ki bi jih lahko napotili na ustrezno mesto po pomoč.

6. Izobraževalno-informativna spletna stran o mobbingu, kamor bi se stekali tako primeri, vprašanja in ukrepi proti mobbingu, bi vsakemu, ki bi želel ostati anonimen, omogočala celovito seznanitev s področjem mobbinga. Podjetja naj bi na svojih intranetnih prav tako objavila informacijo o tej spletni strani.

ZAKLJUČEK

Mobbing ni nov pojav v družbi. Opazen je postal predvsem od 90-ih let dalje, ko smo prešli v nov način gospodarjenja, ki je povzročil povečano konkurenco med podjetji na globalnih trgih, predvsem pa je pospešil tudi notranjo konkurenčnost in tekmovalnost med sodelavci. Vsa podjetja si prizadevajo z manj delavci narediti več, zato želijo obdržati najuspešnejše, vedno so na lovu za še boljšimi. Vojna za talente je dobila že grozljive razsežnosti. Takšna notranja tekmovalnost in vse hitrejši tempo življenja, nebrzdano potrošništvo, ki nas sili v polje "imeti" ter zanemarja vidik človeka "biti", nujno pripelje tudi do zaostrenih medosebnih odnosov, boj za prevlado, ki ga često poganja zgolj strah pred izgubo materialnih ugodnosti (službe). Tako tista podjetja, ki kujejo dobičke na račun prevelike notranje tekmovalnosti, izkazujejo veliko višjo stopnjo mobbinga, kot tista, ki krepijo timsko delo.

Prav tako je višja stopnja mobbinga izražena v tistih podjetjih, kjer delavci skorajda nenehno presegajo predpisani delovni čas. Ustrezna razporeditev energije zaposlenih je torej zagotovo tudi kritični dejavnik za preprečevanja mobbinga v organizacijah.

Predvsem pa so ključnega pomena pri preprečevanju mobbinga ustrezno oblikovani karierni sistemi ter ustrezno oblikovani plačni sistem. Karierni sistemi naj temeljijo na preverjenih metodah za napredovanje, ki omogočajo napredovanje posameznika glede na dejanske sposobnosti in potencial, ki se jih strokovno izmeri in ne zgolj glede na pretekle rezultate. Ustrezni kriteriji morajo biti enaki za vse. Če posameznik kriterijev ne izpolni, do napredovanja ne pride, četudi mora organizacija zapolniti vodilno delovno mesto.

Plačni sistemi pa morajo spodbujati tako prispevek posameznika kot tudi sodelovanje organizacije kot celote. Tako imenovana poslovna uspešnost mora postati enako pomembna kot individualna uspešnost, saj na ta način gradimo timski duh v organizaciji, kjer je uspeh slehernega posameznika tudi prispevek k uspehu celotne organizacije.

Literatura

Benyus, J. M.; Biomimicry; Inovation Ispired by Nature, Harper Perennial, 2002

Brečko, D.: Mobbing, Psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu, raziskava 2003

Brečko, D.: Načrtovanje kariere, Planet GV, 2006

Mobbing in Europe, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2000

Leyman, H.: Mobbing, Rowohlt Tb, USA; 1993

Konrad, L.: Civilized man's eight deadly sins, Harcourt Brace Jovanovich, 1974

Konrad, L.: On Aggression, Harvest Book, 1974



Piše:

mag. Pavla Mlinarič

MOBBING KOT PROBLEM MENEDŽMENTA IN ZAKONODAJE

Največji zaviralec uspešnega dela je proces, ki se mu ne more izogniti nobena sredina in vedno bolj zajema vsa področja, kjer se srečujemo z ljudmi. Govorimo o mobbingu. Ko sem pred pol leta prvič iskala gradivo za to področje na internetu je bilo tam nekaj manj kot dvesto tisoč zadetkov, pred dnevi pa že več kot deset milijonov. Je to kuga sodobnega časa? In kaj je pravzaprav to?

Še enkrat kratko o pojmu

Mobbing je umetna beseda iz angleščine, ki pa ima svoj izvor v latinščini. V svetu postaja vse bolj razširjen. Gre za konfliktno komunikacijo na delovnem mestu med zaposlenimi, torej med sodelavci (mobbing) ali pa za načrtno šikaniranje vodilnih nasproti podrejenim (bossing), kjer lahko pokažejo svojo oblast z zatiranjem podrejenega delavca, onemogočanjem in preganjanjem sodelavca ali sodelavcev, pri čemer se ne izbira sredstev.

Pod besedo mobbing na delovnem mestu razumemo **sistematično teroriziranje, šikaniranje in diskrimininiranje med zaposlenimi ali s strani predpostavljenih**. V vseh primerih pa gre za dogajanja, s katerimi se pri večini prizadetih povzročijo čustvene poškodbe, ki vplivajo na duševno

zdravje. Je ponavljajoče se neprimerno ravnanje z zaposlenim ali skupino zaposlenih, ki ogroža zdravje in varnost. Vsak konflikt pa seveda še ni mobbing, o čemer podrobneje govorijo že predhodni prispevki v tej številki Industrijske demokracije.

Poleg klasičnega, verbalnega, fizičnega in spolnega nasilja se danes uveljavljajo tudi druge, bolj **prefinjene in domišljene oblike terorja na delovnem mestu**, ki lahko psihično, čustveno, socialno, informacijsko ali poslovno onemogočijo sodelavca. Te izvajajo predvsem šefi, ki so presegli prag svojih sposobnosti in zasedajo delovno mesto, ki ga ne obvladujejo, zato so pripravljeni storiti vse, da bi svojo težko pridobljeno pozicijo zavarovali. Zadržujejo informacije in odvzemajo sposobnim kadrom delovne naloge, omalovažujejo njihovo znanje in izkušnje ter jim onemogočajo poslovne stike.

Mobbing je mogoč predvsem zato, ker ga omogoča tudi okolje – sodelavci ne želijo posegati v dogajanja in ostajajo zgolj pasivni gledalci, največkrat zaradi pomanjkanja civilnega poguma in seveda strahu pred posledicami, da ne bi sami postali žrtve mobbinga. Zatiskanje oči pred mobbingom je izredno škodljiv pojav, saj **povzroča delodajalcu veliko materialno škodo**. Delavci niso motivirani za delo, s strahom in odporom prihajajo na delo, med njimi vlada nezaupanje, zato so njihovi delovni kontakti omejeni za pisanje dopisov, s katerimi se zavarujejo, kar pa povzroča veliko nepotrebno izgubo delovnega časa.

Odgovornost menedžmenta

Mobbing je največkrat **izraz slabosti vodilnega uslužbenca**. Boji se konfliktov in ker se zaveda svoje nesposobnosti, ignorira ali celo podpira mobbing, saj ni sposoben reševati konfliktov. Analiza odsotnosti z dela in drugih podobnih pojavov v delovnem okolju bi kaj hitro lahko pokazala rezultate, iz katerih bi odgovorna oseba lahko prišla do zaključka, da se v delovni sredini izvaja mobbing.

Največja napaka odgovorne osebe pa je, če **mobbing enostavno ignorira**. Oseba, ki je žrtev mobbinga, se skuša pogovoriti s odgovorno osebo, vendar traja mesece, preden jo je le-ta pripravljena poslušati. Pogovor ne prinese nobenih rezultatov, saj odgovorna oseba žrtev mobbinga napoti na osebo, ki mobbing izvaja, in tako se znova znajdemo v začaranem krogu.

Mobbing je mogoč predvsem zato, ker ga omogoča tudi okolje – sodelavci ne želijo posegati v dogajanja in ostajajo zgolj pasivni gledalci, največkrat zaradi pomanjkanja civilnega poguma in seveda strahu pred posledicami, da ne bi sami postali žrtve mobbinga.

Velikokrat pa so izvajalci mobbinga prav ljudje, ki so bili že sami žrtve mobbinga. Ne da bi se tega zavedali, poskušajo **kopirati vzorec**, ki so ga sami že doživljali. Ob podpori neposredno predpostavljenih, ki tega ne preprečijo ali njihova dejanja celo podpirajo in kaznujejo tiste, ki se s takim načinom ne strinjajo, zastrupljajo celotno delovno vzdušje, rezultati tega pa so slabo delo, nekooperativnost, skrivanje informacij. Ideje in inovativnost zamrejo in se umaknejo resignaciji. Delo postane muka, prihod na delo trpljenje, medsebojni odnosi hladni in neiskreni, na delovnem mestu je čutiti hladnost, nezaupanje in negativno energijo. Vse to pa močno vpliva na rezultate dela.

Mobbing povzroča, da ideje in inovativnost zamrejo in se umaknejo resignaciji. Delo postane muka, prihod na delo trpljenje, medsebojni odnosi hladni in neiskreni, na delovnem mestu je čutiti hladnost, nezaupanje in negativno energijo.

S **kratko in precizno anketo** je mogoče hitro ugotoviti, kakšno je stanje v organizaciji. Podatki o bolezninah in napakah, ki se opažajo pri delu, ter veliki zaostanki dajejo dodatne podatke o tem, da je **prisoten mobbing**.

Če odgovorna oseba analizira te rezultate in iz ankete ugotovi, da je skoraj polovica zaposlenih nezadovoljnih z odnosi na delovnem mestu, je nujno treba izvesti ukrepe. Kajti številke nedvoumno pokažejo, da je mobbing med drugim tudi velik problem menedžmenta. Zavedati se morajo, da je **slabo delovno vzdušje najboljša podlaga za razvijanje mobbinga.** Dober in kompetenten predpostavljeni mora socialne konflikte zaznati in jih rešiti ter odpraviti, posebej še ker je to ena od njegovih primarnih nalog. Zavedati se namreč mora, da nenehni mobbing povzroča pomanjkanje koncentracije, razdražljivost, strah, jok, živčne zlome, glavobole, nemir, agresije, moreče sanje, driske, bruhanje, motnje v spanju, tresenje, vrtoglavice, kožne bolezni, sladkorno bolezen, neurejen krvni pritisk, težke depresije, odvisnost od zdravil in alkohola ter nevarnost samomorov.

Medtem ko v svetu temu problemu namenjajo vedno več pozornosti in nudijo brezplačno pomoč odvetnikov, psihologov in socialnih delavcev, tudi telefonsko pomoč v stiski, **pri nas ta pereči problem ignoriramo**. Čeprav smo problemu alkoholizma namenili že veliko sredstev in pozornosti, žrtve mobbinga ostajajo osamljene in brez pomoči. Menedžment bi se moral zamisliti nad vzroki, ki jih povzroči strah pri žrtvi mobbinga. Strah povzroči v telesu določene reakcije, telo izloči hormone, zaradi katerih pride do določenih reakcij. Ta proces traja kar nekaj časa, dokler se v telesu spet ne vzpostavi ravnovesje.

Posebej problematične so te reakcije pri mobbingu. Tukaj se žrtev mobbinga srečuje z osebo, ki nad njo izvaja mobbing, večkrat dnevno. Že sama predpostavka, da osebo čaka neprijetna situacija, povzroči, da telo izloči hormonski koktajl, ki se večkrat dnevno ponovi. Ker se ti dogodki ponavljajo, se telo ne more tako hitro vrniti v normalno stanje, zato se razvije stalni stres, ki povzroči psihosomatske bolezni – od migrene do srčne ali možganske kapi.

Kako prepoznati prisotnost mobbinga

Mobbing – ne pri nas? Najprej je pomembno, da si menedžment zastavi to vprašanje in poskuša nanj objektivno odgovoriti. Kako spoznamo, da imamo slabe odnose, da je vzdušje v organizaciji slabo, da na to vpliva tudi mobbing? Razlikujemo med splošnimi in posebnimi simptomi, ki kažejo na mobbing.

Splošni simptomi, zaradi katerih moramo biti pozorni na dogajanja, so:

- nenavaden porast odsotnosti z dela (bolezninе),
- odpovedi iz osebnih razlogov, serija odpovedi,
- problemi pri kvaliteti dela,
- povečana poraba materiala,
- neusklajeni roki ali prekoračitev rokov,
- pritožbe o opravljenem delu, brez pravega vzroka,
- ugotovitve zunanjih sodelavcev, da so odnosi v skupini moteni,
- prepiri, agresivno vedenje, napadi besa,
- pri strokovnih problemih udeleženci ne najdejo rešitve,
- zaposleni so čustveno »prekinili« delovno razmerje, ker se ne čutijo več del kolektiva, kar se kaže v neangažiranosti, brezvolji, poskusih, da bi ostali neopazni,
- poskusi samomora ali samomor v kolektivu.

Na osnovi teh opažanj mora menedžment postati na te probleme pozoren, posebej če se pojavijo tudi **posebni simptomi**:

- vzrok prepira ni viden oziroma obseg prepira ni v sorazmerju z intenzivnostjo prepira in čustveno reakcijo,
- posameznik pokaže načine obnašanja, ki nikakor niso v skladu z njim oziroma ki jih sicer celo obsoja,
- posameznik se osebno ali službeno izolira,
- strahovi in brezciljnost se kažejo pri sicer umirjenih in uravnovešenih osebah,
- posameznik odklanja redno delo, kar je glede na njegovo dosedanjo angažiranost popolnoma nerazumljivo,
- nekateri postopki in obnašanja se v skupini vedno znova pojavljajo, udeleženci krivijo za stanje drug drugega,
- oblastno obnašanje, zaverovanost v svoj prav, obdolževanje drugih za nastalo situacijo, pa tudi odmikanje in zatekanje v molk, saj se nihče ne počuti dolžnega rešiti neko nalogo (prelaganje odgovornosti na drugega).

Če si še enkrat zastavite vprašanje, ki smo si ga postavili na začetku in če ste samokritično in objektivno razmislili o stanju ter ste prišli do zaključka, da v vaši delovni sredini ni mobbinga, si lahko za svoje vodenje samo čestitate.

Dober in kompetenten predpostavljeni mora socialne konflikte zaznati in jih rešiti ter odpraviti, posebej še ker je to ena od njegovih primarnih nalog.

Če pa ste objektivno gledano ugotovili, da bi bilo treba ukrepati, boste o tem temeljito razmislili in naredili korake, ki bodo prinesli želeno rešitev in s tem tudi želene rezultate. Najpomembnejše je, da si ne zatiskate oči pred dejanskim stanjem in **zavestno sprejmete dejstvo**, da obstajajo konflikti in mobbing.

S posameznikom se pogovorite, ta pa vas naj ne odpravi z besedami: saj imam dovolj problemov, ne želim še več težav po pogovoru z vami. S tem niste nikomur pomagali. Prizadetega sodelavca je treba utrditi, mu pomagati tako, da občuti vašo pripravljenost za ureditev situacije, mu dati občutek, da se lahko na vašo pomoč zanese. Znotraj kolektiva pa poiščite posredovalce in zaščitnike, ki bodo kot strelovod umirjali situacijo in doprinesli k boljši delovni klimi. Ko se stanje malo umiri, pa je potreben pogovor. Ne varčujte s pohvalo za prizadetega, pa tudi tistega ne, ki izvaja mobbing. Zavedati se moramo, da je mobbing problem, ki ga je treba vzeti zelo resno, saj ima hude zdravstvene in socialne posledice za prizadete in velikanske stroške za delodajalca. Za to je treba ukrepati takoj ter storiti vse, da se taka stanja preprečijo oziroma ustvariti takšno klimo, da do njih sploh ne pride. Mobbing namreč deluje izrazito kontraproduktivno.

S kratko in precizno anketo je mogoče hitro ugotoviti, kakšno je stanje v organizaciji. Podatki o bolezninah in napakah, ki se opažajo pri delu, ter veliki zaostanki dajejo dodatne podatke o tem, da je prisoten mobbing.

Pravni vidiki mobbinga

S pojavom mobbinga se ukvarjajo številni psihologi in sociologi, nanj pa se je odzvala tudi pravna znanost.

Naša zakonodaja trenutno zaposlene **ščiti le pred spolnim nasiljem**, ne ščiti pa jih pred diskriminacijo (kadar gre za spolno drugače usmerjene ali telesno oziroma duševno prizadete, in starejše) in jim ne nudi pravnega varstva. **Evropska zakonodaja** je že bolj dorečena in ščiti zaposlene tudi pred psihičnim terorjem. Evropska komisija je uvedla ukrepe, s katerimi bi zagotovila varnost in zaščito zdravja delojemalcev. Smernica Sveta Evrope iz leta 1989 vsebuje osnovne določbe za varnost in zaščito zdravja pri delu in zavezuje delodajalca, da poskrbi, da zaposleni ne trpijo zaradi dela. To velja tudi za posledice mobbinga. Vse članice so to smernico uveljavile v pravnih predpisih in dodatno k temu razvile še smernice za preprečevanje mobbinga.

Direktiva Sveta Evrope 89/391/EGS z dne 12. junija 1989 o vpeljavi ukrepov za vzpodbudo izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu v 5. členu vsebuje vse zajemajočo določbo, da je delodajalec dolžan poskrbeti za varnost in zdravje delavcev na vseh področjih, ki so v zvezi z delom.

Še bolj jasna je **Evropska socialna listina**, ki daje neposredno pravno podlago za poseg v to področje, 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 sprejmejo vse ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred takim ravnanjem (Cvetko 2003:2).

Mobbing se omenja tudi v **Napotkih Evropske komisije o stresu na delovnem mestu**, Evropskemu parlamentu pa je bil predložen tudi predlog za resolucijo proti mobbingu, v kateri Evropski parlament poziva države članice, da v zvezi s preprečevanjem mobbinga in spolnega nadlego-

vanja na delovnem mestu preverijo svojo obstoječo zakonodajo in jo po potrebi dopolnijo in preverijo definicijo mobbinga in jo enotno opredelijo[1]. Zato **Evropski parlament priporoča**, da države članice zahtevajo od podjetij, javnega sektorja in socialnih partnerjev, da izvajajo učinkovito preventivno politiko, da se uvede sistem izmenjave izkušenj in da se razvijejo postopki, s katerimi se mobbing lahko odpravlja in preprečuje.

Zaradi škode, ki nastaja zaradi mobbinga so Evropske države že začele sprejemati posebne zakone proti mobbingu, kar je ena od nalog, ki nas še čaka tudi v Sloveniji. Kakšno je trenutno stanje na tem področju v posameznih evropski državah in v Sloveniji, pa smo podrobneje predstavili v članku v prejšnji številki Industrijske demokracije.

Če odgovorna oseba analizira rezultate anket in ugotovi, da je skoraj polovica zaposlenih nezadovoljnih z odnosi na delovnem mestu, je nujno treba izvesti ukrepe. Kajti številke nedvoumno pokažejo, da je mobbing med drugim tudi velik problem menedžmenta.

[1]Številne podatke o mobbingu sem našla na MOBBING ONLINE na Internetu, kjer lahko žrtve mobbinga dobijo psihološko in pravno pomoč. Mobbing proučujejo sociologi in psihologi, vključila pa se je tudi zdravniška veda, saj je posledic na zdravju žrtev mobbinga vse več in v vedno hujših oblikah.Zaradi mobbinga nastaja tudi velika škoda, saj zaradi bolezenskih dopustov in zmanjševanja produktivnosti žrtev mobbinga rastejo nepotrebni stroški. V letu 2002 je na primer Nemčija utrpela preko 30 miljard evrov škode na račun žrtev mobbinga. Objavljene so tudi odškodninske sodbe sodišč v zvezi s posledicami, ki so jih utrpele tako duševno kot zdravstveno žrtve mobbinga.

Sklepne misli

Kot delodajalec, vodilna oseba, sindikalni poverjenik ali predstavnik zaposlenih v svetu delavcev morate v delovni sredini, ki sodi v vaše vsakodnevno delovanje zaznati konflikte v teamu, jih prepoznati, sodelavce na njih opozoriti in primerno reagirati. Zavedati se morate, da nastaja v delovni sredini velika škoda v več pogledih: zaposleni, ki je žrtev mobbinga je velikokrat v bolniški, dela neskoncentrirano in zato več napak, ukvarja se z strategijo kako se bo pred napadi branil in je na tak način odvrnjen od dela, ki bi ga lahko v delovnem času opravil. Tisti, ki pripravljajo mobbing napade, se združujejo v skupino ali skupine, pripravljajo načrte za naslednji mobbing napad, vnašajo nemir med sodelavce, delajo neskoncentrirano in motijo pri delu druge in na tak način nastaja velika gospodarska škoda. **Čas je torej za začetek organiziranega boja zoper mobbing tudi v Sloveniji.**

USMERITVE IN PRIPOROČILA ZA DELOVANJE SVETOV DELAVCEV

Na strokovnem posvetu ZSDSP o vlogi svetov delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobbinga (Bled, 15. december 2006) so bile sprejete naslednje

u s m e r i t v e i n p r i p o r o č i l a:

Vključevanje v preprečevanje in odpravljanje posledic mobbinga predstavlja **izjemno pomemben izziv za vsak svet delavcev**, ki s svojo aktivnostjo lahko pomembno vpliva na izboljšanje organizacije in vodenja podjetja, s tem pa tudi na ustrezno zaščito pravnega in socialnega položaja vsakega posameznika. Zato smo na XXXVIII. strokovnem posvetu ZSDSP (Bled, 15. december 2006) sprejeli naslednje usmeritve in priporočila za aktivnejšo vlogo svetov delavcev na tem področju v posameznih podjetjih, in sicer:

1. Vsem svetom delavcev predlagamo, da preprečevanju in obvladovanju problemov MOBBINGA v svojih delovnih okoljih namenijo posebno pozornost, pri čemer naj bi bil osnovni cilj njihovega delovanja na tem področju usmerjen predvsem:

- **v dvigovanje ozaveščenosti in jasnega razumevanja resnosti problemov mobbinga** (izjemno škodljive posledice za žrtev, sodelavce in podjetje), tako pri delodajalcih kot pri zaposlenih,
- **v pravočasno prepoznavanje značilnih znakov in pojavov**, ki kažejo na to, da je mobbing prisoten tudi v konkretnem delovnem okolju in
- **v oblikovanje, pripravo in sprejem ustreznega dokumenta**, ki bi lahko delodajalcu, delavcem in njihovim predstavnikom zagotovil akcijsko usmerjen okvir za prepoznavanje, preprečevanje ter obvladovanje problemov mobbinga v posameznem podjetju.

2. Hkrati priporočamo, da vsak svet delavcev pri načrtovanju in izvajanju svojih aktivnosti na tem področju upošteva predvsem naslednja dva vidika:

- **sistemski vidik** (npr.: priprava, usklajevanje in podpis posebnega dogovora z delodajalcem, s katerim bi opredelili generalne ukrepe za organizirano preprečevanje mobbinga v podjetju in odpravljanje njegovih posledic) in

- **praktični vidik** (sprotno spremljanje razmer na tem področju in vključevanje v razreševanje konkretnih primerov mobbinga v svojem podjetju).

V okviru dejavnosti Združenja članov svetov delavcev slovenskih podjetij bomo podprli tovrstne aktivnosti svetov delavcev, predvsem s **pripravo ustreznih predlogov in stališč za dopolnitev delovno-pravne zakonodaje** v RS ter s **pripravo ustreznega vzorca dogovora z delodajalcem** o preprečevanju in odpravljanju posledic mobbinga v posameznem podjetju. Obenem bomo **spremljali razvoj** tega področja v podjetjih **in svetom delavcev nudili tekočo strokovno pomoč**, po potrebi pa bomo **organizirali tudi posebna strokovna izobraževanja**.

Predlog konkretnih aktivnosti, ki naj sledijo takoj po posvetu:

a) Vsak svet delavcev naj vodstvu podjetja posreduje pobudo

- za sklenitev posebnega »dogovora o preprečevanju in odpravljanju posledic mobbinga v družbi« (na podlagi vzorca, ki je v prilogi teh usmeritev in priporočil),
- za takojšnjo oblikovanje skupnega »odbora za preprečevanje in odpravljanje posledic mobbinga«,
- za pripravo in izvedbo posebne raziskave, ki bo podlaga za načrtovanje vseh nadaljnjih aktivnosti na tem področju in
- za dopolnitev splošnih aktov delodajalca (npr. pravilnika o disciplinski odgovornosti), v katerih bodo mobbing dejanja opredeljena kot motnja v delovnem procesu in s tem tudi kot kršitev obveznosti iz delovnega razmerja.

b) Predsedstvo ZSDSP pa se zavezuje

- da bo pripravilo predlog za dopolnitev Zakona o delovnih razmerjih (ZDR) v smislu vključitve mobbinga, kot nesprejemljivega dejanja in
- da bo ta predlog v obliki pobude posredovalo tudi vsem socialnim partnerjem v okviru Ekonomsko socialnega sveta.

* * *

VZOREC

DRUŽBA ..... kot delodajalec, ki jo zastopa predsednik uprave

.....

in

SVET DELAVCEV družbe, ki ga zastopa predsednik .....

sklepata naslednji

DOGOVOR
o preprečevanju in odpravljanju posledic mobbinga v družbi

I. SPLOŠNE DOLOČBE

1. člen

Udeleženca dogovora ugotavljata:

1. Sodelovalna podjetniška kultura, utemeljena na medsebojnem zaupanju in spoštovanju ter varstvu integritete in osebnega dostojanstva vseh udeležencev delovnega procesa, predstavlja osnovo za pozitivno delovno klimo v družbi in je pomembna predpostavka za delovno zadovoljstvo in kakovost delovnega življenja zaposlenih, s tem pa tudi za gospodarski uspeh družbe.

2. Pojavi mobbinga (šikaniranja oziroma psihičnega in čustvenega nasilja na delovnem mestu) predstavljajo kršitev človeškega dostojanstva in osebnostnih pravic zaposlenih ter motnjo v delovnem procesu in so nezdružljivi z želeno podjetniško kulturo družbe, zato izvajanje mobbinga v kakršnikoli obliki pomeni kršitev delovnih obveznosti.

2. člen

Delodajalec in svet delavcev s tem dogovorom podrobneje urejata način prepoznavanja, preprečevanja in odpravljanja posledic mobbinga (šikaniranja oziroma psihičnega nasilja na delovnem mestu) v družbi in se zavezujeta, da mobbinga v družbi ne bosta dopuščala, temveč bosta spodbujala in razvijala partnersko sodelovanje ter reševanje konfliktov.

Osnovni namen in cilj tega dogovora je:

- povečati ozaveščenost in razumevanje resnosti problemov mobbinga v delovnem okolju (izjemno škodljive posledice za žrtev, sodelavce in družbo), tako pri delodajalcu kot pri zaposlenih,
- usmeriti pozornost na pravočasno prepoznavanje tipičnih znakov in pojavov, ki lahko pokažejo na obstoj mobbinga in
- zagotoviti delodajalcu, delavcem in njihovim predstavnikom akcijsko usmerjen okvir (dokument) za prepoznavanje, preprečevanje in obvladovanje problemov mobbinga v družbi.

3. člen

Določbe tega dogovora o mobbingu se smiselno uporabljajo tudi za ravnanje udeležencev v zvezi z morebitnimi pojavi spolnega nadlegovanja na delovnem mestu ter diskriminacije zaradi spola,

rase, barve kože, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega, političnega ali drugega prepričanja, članstva v sindikatu ali svetu delavcev, nacionalnega in socialnega porekla, družinskega statusa, premoženjskega stanja, spolne usmerjenosti ali zaradi drugih osebnih okoliščin.

II. OPREDELITEV IN PREPOZNAVANJE MOBBINGA

4. člen

Pojem mobbing v smislu tega dogovora označuje premišljeno in ponavljajoče se konfliktno komuniciranje oziroma šikanozno ali drugače neprimerno (neprijazno, žaljivo, omalovažujoče in podobno) ravnanje v odnosih med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi delavci, ki pomeni izvajanje nasilja na delovnem mestu z namenom psihičnega, čustvenega, socialnega, informacijskega in/ali poslovnega onemogočanja žrtev, pri čemer so žrtve dalj časa (vsaj enkrat na teden v obdobju šestih mesecev) izpostavljene sistematičnim napadom ene ali več oseb, kar ogroža njihovo zdravje in/ali varnost pri delu.

Temeljne pojavne oblike mobbinga so:
- mobbing od zgoraj navzdol *(izvajajo ga nadrejeni nad podrejenimi),*
- mobbing med enakimi *(izvaja se med sodelavci, ki so na istem hierarhičnem nivoju),*
- mobbing od spodaj navzgor *(izvaja ga skupina sodelavcev nad vodjo).*

Pri mobbingu med sodelavci pa obstajajo še tri podvrste, in sicer:
- posameznik proti posamezniku,
- skupina proti skupini,
- skupina proti posamezniku.

5. člen

Kot potencialna mobbing ravnanja po tem dogovoru štejejo zlasti naslednja šikanozna ravnanja v odnosu do žrtve:

1. napadi na možnost komuniciranja, kot na primer
- *omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega,*
- *večkratno prekinjanje govora in jemanje besede,*
- *onemogočanje izražanja mnenja,*
- *onemogočanje dostopa do kakršnihkoli informacij,*
- *omejevanje možnosti ali celo prepoved sodelavcem komunicirati z žrtvijo,*
- *kričanje oziroma glasno zmerjanje,*
- *konstantno kritiziranje dela,*
- *konstantno kritiziranje osebnega življenja, videza ali obnašanja,*
- *nadlegovanje po telefonu,*
- *verbalne grožnje in žalitve,*
- *pisne gržnje,*
- *očitno izmikanje stikom (odklonilne geste oziroma pogledi, dajanje nejasnih pripomb brez navedb razlogov izmikanja),*
- *šikaniranje preko elektronskih medijev (vdiranje v računalnik, brisanje tekstov, pošiljanje virusov, trojanski konji itd.);*

2. napadi na socialne stike, kot na primer
- nenadoma se s prizadetim nihče več ne pogovarja,
- *ko prizadeti koga v družbi ogovori, ga le-ta ignorira,*
- *premestitev v pisarno daleč od sodelavcev,*
- *sodelavcem je prepovedano pogovarjati se s posamezno osebo,*
- *splošno ignoriranje v družbi,*
- *druge oblike ustvarjanja popolne izoliranosti od okolja pri delu;*

3. napadi na socialni ugled, kot na primer
- *širjenje govoric,*
- *ogovarjanje za hrbtom,*
- *poskusi smešenja posameznika,*
- *namigovanje na psihične težave,*
- *poskus prisile v psihiatrični pregled,*
- *norčevanje iz telesnih hib,*
- *oponašanje načina hoje, glasu ali gest z namenom, da bi se nekoga osmešilo,*
- *napadanje političnega ali verskega prepričanja,*
- *norčevanje iz zasebnega življenja in osebnostnih lastnosti,,*
- *norčevanje iz narodnosti,*
- *siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest,*
- *delovne napore se ocenjuje napačno ali z namenom žalitve,*
- *dvomi v poslovne odločitve posameznika,*
- *posameznik je deležen kletvic in obscenih izrazov,*
- *posameznik je deležen poskusov spolnega zbliževanja ali verbalnih spolnih ponudb;*

4. napadi na kakovost delovne in življenjske situacije, kot na primer
- *izključevanje iz vseh aktivnosti, ki potekajo na delovnem mestu in v delovnem okolju,*
- *posameznik ne dobiva novih delovnih nalog,*
- *odvzete so mu vse delovne naloge, in sicer v tolikšni meri, da si še sam ne more izmisliti kakšne naloge zase,*
- *dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog,*
- *dodeljevanje nalog daleč pod nivojem sposobnosti,*
- *dodeljevanje vedno novih nalog (pogosteje, kot ostalim sodelavcem),*
- *dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo,*
- *dodeljevanje naloge daleč nad nivojem kvalifikacij z namenom diskreditacije,*
- *»pošiljanje« v pokoj ali grožnje z odpustom;*

5. napadi na zdravje, kot na primer
- *siljenje k opravljanju zdravju škodljivih nalog,*
- *grožnje s fizičnim nasiljem,*
- *uporaba lažjega fizičnega nasilja, da se nekoga "disciplinira",*
- *fizično zlorabljanje,*
- *namerno povzročanje škode ali nepotrebnih stroškov posamezniku,*
- *namerno povzročanje psihične škode na domu ali delovnem mestu,*
- *spolni napadi;*

6. druga podobna šikanozna ravnanja, če ustrezajo definiciji mobbinga iz prejšnjega člena.

III. PREVENTIVNO DELOVANJE

6. člen

Udeleženca dogovora se strinjata, da so preventivni ukrepi in pravočasno ukrepanje proti mobbingu ključ za izboljšanje podjetniške kulture, delovne klime in uspešen razvoj družbe. Zato si bosta prizadevala za splošno izboljšanje psihosocialnega delovnega okolja in visoko razvit kulturno-vrednostni sistem, ki bo onemogočal nastanek in razvoj mobbinga v družbi.

1. Dolžnosti delodajalca

7. člen

V preventivnem smislu si bo delodajalec še posebej prizadeval za:

- **izboljšanje organizacije dela** *(odprava nejasnih opisov položajev in nalog, zmanjšanje deleža enoličnega dela, izboljšanje predvidljivosti delovnih postopkov, možnost odločanja zaposlenih, možnost izobraževanja, odprta komunikacija, razvijanje timske organizacijske kulture, odprava nejasnih ali nasprotujočih navodil, zagotovitev celovite informiranosti o ciljih, pravočasno reševanje kadrovskih problemov, izboljšanje delovne atmosfere ipd.),*
- **izboljšanje načina vodenja** *(izboljšanje stila vodenja v smislu odprave avtoritarnega načina vodenja, stalno komuniciranje organizacijskih ciljev z zaposlenimi, povečanje odgovornosti in pristojnosti vodstva družbe pri reševanju konfliktov, jasna določitev norm in vrednot družbe na vseh ravneh, jasna določitev posledic kršitve norm in vrednot družbe, nenehna pozornost nadrejenih na dogajanja v družbi, vsakodnevni pogovori nadrejenih z zaposlenimi ipd.)*
- **uvedbo posebnih ukrepov za preprečevanje mobbinga** *(usposobitev menedžmenta za zgodnje prepoznavanje mobbinga in ustrezno ukrepanje, ozaveščanje in izobraževanje vseh zaposlenih o problematiki mobbinga, usposobitev vseh zaposlenih za poznavanje norm in vrednot družbe, vključevanje vseh zaposlenih in njihovih predstavnikov v ocenjevanje ogroženosti in oblikovanje preventivnih ukrepov proti mobbingu ipd.).*

2. Dolžnosti sveta delavcev

8. člen

Svet delavcev bo za preprečevanje pojava mobbinga v družbi:

- sodeloval pri oblikovanju in uveljavljanju visoke podjetniške kulture, ustreznih norm ter vrednostnih meril za obvladovanje mobbinga,
- spodbujal partnersko vedenje na vseh organizacijskih ravneh družbe,
- sodeloval pri ocenjevanju ogroženosti in oblikovanju preventivnih ukrepov proti mobbingu,
- dvigoval ozaveščenost in jasno razumevanje resnosti problemov mobbinga pri sodelavcih,
- stalno spremljal stanje in razmere na tem področju ter na podlagi svojih ugotovitev ali na pobudo sodelavcev zahteval in se vključeval v razreševanje problematike mobbinga v družbi,
- izobraževal in usposabljal člane za nudenje ustrezne pomoči sodelavcem.

3. Skupne preventivne aktivnosti

9. člen

Delodajalec in svet delavcev se zavezujeta skupaj načrtovati in izvajati zlasti naslednje stalne in občasne preventiven aktivnosti za preprečevanje mobbinga:

- izvedba začetne strokovne raziskave in analize stanja na področju mobbinga v družbi (ugotavljanje splošnih in posebnih simptomov, ki kažejo na prisotnost mobbinga, kot so: nenavaden porast odsotnosti z dela /boleznine/, odpovedi iz osebnih razlogov, serija odpovedi, problemi pri kvaliteti dela, povečana poraba materiala, neusklajeni roki ali prekoračitev rokov, pritožbe o opravljenem delu brez pravega vzroka, ugotovitve zunanjih sodelavcev, da so odnosi v skupini moteni, prepiri, agresivno vedenje, napadi besa, pri strokovnih problemih udeleženci ne najdejo rešitve, zaposleni so čustveno »prekinili« delovno razmerje, ker se ne čutijo več del kolektiva, kar se kaže v neangažiranosti, brezvolji, poskusih, da bi ostali neopazni; poskusi samomora ali samomor v kolektivu itd.),
- občasne (najmanj enkrat letno) anti-mobbing kampanje v družbi,
- druge oblike organiziranega ozaveščanja zaposlenih o problematiki mobbinga (predavanja, brošure, članki v internem glasilu, razgovori v delovnih skupinah, ipd),
- izobraževanje in usposabljanje vodij o sodobnih metodah vodenja ljudi v delovnem procesu, ki vključuje tudi tematiko preprečevanja mobbinga,
- organizacija sistema pravočasnega zaznavanja konkretnih pojavov v družbi, ki bi utegnili predstavljati mobbing ravnanja v smislu tega dogovora (vzpostavitev sistema sprejemanja opozoril, prijav in pritožb zaposlenih in drugih zainteresiranih subjektov »brez pravnih posledic«) in takojšnjega preventivnega ukrepanja,
- uvedba sistema ocenjevanja vodilnih s strani podrejenih v družbi;
- druge skupne aktivnosti na predlog enega ali drugega udeleženca tega dogovora.

4. Skupni odbor za preprečevanje in odpravljanje posledic mobbinga

10. člen

Za načrtovanje in izvajanje skupnih aktivnosti iz prejšnjega člena ter za opravljanje drugih nalog v skladu s tem dogovorom udeleženca ustanovita skupni odbor za preprečevanje in odpravo posledic mobbinga, ki ga poleg člana oziroma pooblaščenega predstavnika poslovodstva družbe v funkciji predsednika odbora sestavljajo še po en predstavnik kadrovske službe, sveta delavcev in reprezentativnih sindikatov družbe.

IV. UKREPANJE ZA PRENEHANJE IN ODPRAVO POSLEDIC MOBBINGA

1. Načela za razreševanje primerov mobbinga

11. člen

Delodajalec se zavezuje, da bo ob pojavu mobbinga takoj ustrezno zaščitil žrtve in preprečil njihovo nadaljnje šikaniranje,

hkrati pa sprejel ustrezno prilagojene ukrepe za odpravo posledic mobbinga in povrnitev nekdanjega ugleda žrtev.

Pri razreševanju posledic mobbinga bo delodajalec izhajal iz 34. člena Ustave RS, ki določa, da »ima vsakdo pravico do osebnega dostojanstva in varnosti«, hkrati pa bo v celoti spoštoval tudi druge zakone, kolektivne pogodbe in sprejete dogovore, ki opredeljujejo to področje.

Delodajalec se še zavezuje, da bo v zvezi z odpravljanjem posledic mobbinga spoštoval predvsem naslednje:

- vsem zaposlenim je brezpogojno priznana pravica do pritožbe zaradi domnevnega mobbinga in zagotovljena njena ustrezna obravnava, reševanja posameznega primera pa se je dolžan lotiti tudi na podlagi zahteve sveta delavcev, sindikata ali drugega zainteresiranega subjekta v družbi;
- reševanja problema se bo lotil s potrebno obzirnostjo in zaupnostjo, da bo v celoti zaščitil osebno dostojanstvo in zasebnost žrtve,
- osebam, ki ne bodo vpletene, ne bo razkrival nikakršnih podrobnosti,
- reševanja pritožb se bo lotil takoj in brez odlašanja,
- vsem vpletenim bo zagotavljal pošteno zaslišanje in obravnavo,
- lažnih obtožb ne bo dopuščal oziroma bo v takih primerih celo sprožil ustrezni disciplinski postopek ali uporabo drugih sankcij,
- proti izvajalcem mobbinga bo po potrebi ustrezno ukrepal,
- dopuščal bo zunanjo strokovno pomoč.

2. Postopek za razreševanje primerov mobbinga

12. člen

Za obravnavo posameznih primerov mobbinga ter za pripravo programa ukrepov za njihovo razreševanje in predloga morebitnih sankcij zoper izvajalce je zadolžen in pristojen skupni odbor za preprečevanje in odpravo posledic mobbinga (v nadaljevanju: skupni odbor), za izvedbo morebitnih predlaganih pravnih ukrepov in sankcij pa je pristojno poslovodstvo družbe kot zastopnik delodajalca (v nadaljevanju: delodajalec). Neformalne ukrepe in moralne sankcije, ki nimajo pravnih posledic (razgovori, opozorila, priporočila, nasveti, graje, zahteve za javno opravičilo ipd.), lahko odbor izvaja tudi neposredno.

Skupni odbor način svojega delovanja podrobneje uredi s poslovnikom.

13. člen

Postopek za razreševanje posameznega primera mobbinga pred skupnim odborom se začne na podlagi neposredno vložene pisne pritožbe prizadetega posameznika, ki meni, da je žrtev mobbinga (v nadaljevanju: žrtev mobbinga), ali na pisno zahtevo enega od naslednjih pooblaščenih predlagateljev:

- žrtvi mobbinga nadrejeni vodstveni delavec,
- svet delavcev,
- reprezentativni sindikat,
- kadrovska služba,
- služba za varnost in zdravje pri delu.

Pooblaščeni predlagatelji lahko sprožijo postopek na lastno pobudo, dolžni pa so ga sprožiti, če to od njih izrecno zahteva žrtev mobbinga.

Preden sproži postopek pred skupnim odborom, ima vsak pooblaščeni predlagatelj, če tako predlaga ali s tem soglaša žrtev mobbinga, pravico poskusiti sporna razmerja med žrtvijo in izvajalcem oziroma izvajalci mobbinga razrešiti z neformalnimi oblikami posredovanja v okviru svojih pristojnosti.

14. člen

Skupni odbor je dolžan z obravnavo prejete vloge začeti nemudoma, razgovor z žrtvijo mobbinga kot prvo fazo postopka pa mora opraviti najkasneje v sedmih dneh od prejema vloge.

Način vodenja postopka in posamezna dejanja v postopku so odvisni od značilnosti in konkretnih okoliščin posameznega primera, v načelu pa je naloga odbora, da:

- temeljito razišče problem,
- v ločenih ali skupnih pogovorih (izvajalec mobbinga in žrtev) ugotovi dejansko stanje in ga dokumentira,
- žrtvam svetuje in jih podpre (žrtev zaradi pritožbe ne sme biti zapostavljena),
- izvajalca pouči o pravnih posledicah dejanj mobbinga, ga pozove k opustitvi spornih ravnanj ter sprejme druge morebitne ukrepe iz svoje pristojnosti,
- zahteva javno opravičilo žrtvi mobbinga ali predlaga drugo obliko njene rehabilitacije oziroma povrnitve njenega dobrega imena in časti v družbi, po potrebi z uporabo vseh razpoložljivih sredstev internega komuniciranja v družbi,
- sprejme in izvede moralne sankcije zoper izvajalce mobbinga (javne obsodbe in distanciranje, graje ipd.),
- poslovodstvu in pristojnim organom v družbi predlaga pravne ukrepe in po potrebi tudi uvedbo pravnih sankcij zoper izvajalca(e), ki so v njihovi pristojnosti,
- na željo žrtve le-to spremlja v vseh nadaljnjih pogovorih in obravnavah, ji svetuje ter jo zastopa,
- spremlja usodo žrtve v delovni sredini tudi po prenehanju veljavnosti sprejetih ukrepov in »zadeve« ne zaključi, dokler obstaja realna nevarnost za nadaljevanje ali obnovitev mobbinga, razen če žrtev to sama zahteva.

Predlog ukrepov in morebitnih sankcij, ki so v pristojnosti delodajalca, mora skupni odbor pripraviti najkasneje v 30 dneh od začetka postopka, delodajalec pa jih je dolžan izvršiti brez odlašanja.

3. Možni pravni ukrepi in sankcije

15. člen

Poleg neformalnih ukrepov in moralnih sankcij lahko skupni odbor predlaga, delodajalec pa sprejme kakršnekoli pravne ukrepe za prenehanje in odpravo posledic mobbinga ter sankcije zoper izvajalce mobbinga, ki jih dopušča veljavna zakonodaja.

16. člen

Pravni ukrepi za prenehanje in odpravo posledic mobbinga so lahko zlasti naslednji:

- premestitev izvajalca mobbinga na drugo delovno mesto oziroma v drugo delovno sredino znotraj družbe,
- premestitev žrtve mobbinga na drugo delovno mesto oziroma v drugo delovno sredino znotraj družbe ali k drugemu delodajalcu, lahko tudi s priznanjem pravice do prekvalifikacije ali dokvalifikacije,

– odobritev dodatnega plačanega dopusta žrtvi za psihično rehabilitacijo zaradi posledic mobbinga,
– plačilo izobraževanj ali druge oblike strokovne pomoči žrtvi za ponovno pridobitev samozavesti,
– plačilo odškodnine žrtvi mobbinga zaradi psihičnega trpljenja,
– plačilo stroškov morebitnih javnih objav za odpravo dezinformacij in žaljivih obdolžitev žrtve, ki izvirajo iz delovne sredine,
– sporazumna razveza pogodbe o zaposlitvi z izplačilom dogovorjene odpravnine žrtvi mobbinga in podobno.

17. člen

Pravne sankcije zoper izvajalce mobbinga, ki so v pristojnosti delodajalca, so lahko zlasti disciplinski ukrepi (opomin, javni opomin, denarna kazen, odvzem bonitet ipd.), v določenih težjih primerih kršenja obveznosti iz delovnega razmerja pa tudi redna ali (če ima dejanje mobbinga vse znake kaznivega dejanja) celo izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi.

Delodajalec se zavezuje, da bo mobbing dejanja posameznikov v odnosu do sodelavcev v družbi po tem sporazumu v svojih splošnih aktih opredelil kot motnjo v delovnem procesu in s tem kot kršitev obveznosti iz delovnega razmerja, ki ima lahko za posledico sankcije iz prvega ostavka tega člena.

V. KONČNE DOLOČBE

18. člen

Vsak udeleženec ima pravico dati drugemu udeležencu kadarkoli pobudo za spremembe in dopolnitve dogovora s predlogom sprememb in dopolnitev, drugi udeleženec pa se je dolžan na pobudo odzvati s pristankom na začetek pogajanj o predlaganih spremembah in dopolnitvah.

Če se drugi udeleženec ne odzove v smislu prejšnjega odstavka ali če se udeleženca o predlaganih spremembah in dopolnitvah ne sporazumeta v treh mesecih, lahko udeleženec, ki je dal pobudo za začetek pogajanj, dogovor odpove.

19. člen

Dogovor je sklenjen za nedoločen čas z enoletnim odpovednim rokom, veljati pa začne z dnem, ko ga na podlagi sklepov uprave družbe in sveta delavcev podpišeta pooblaščena predstavnika obeh udeležencev.

V ……, dne ……..

Svet delavcev:

Predsednik ……..

Podpis …….

Družba:

Predsednik uprave ……..

Podpis ……

Žig družbe:

N A R O Č I L N I C A

Naročamo ..... izvod(ov) revije Industrijska demokracija. Letna naročnina za posamezen izvod revije (12 številk) znaša 11.900 SIT (49,66 EUR).

Naziv podjetja:

.....

Naslov podjetja:

.....

Davčna številka podjetja: .....

Revijo pošiljajte na naslov:

.....

.....

Izpolnjeno naročilnico pošljite na naslov: **ŠCID, Bavdkova 50, 4000 Kranj** ali po faksu: **04 231 44 71**. Vse informacije lahko dobite po telefonu št. 04 231 44 70.

Pri pripravi vzorca gornjega dogovora smo se v ZSDSP v osnovi zgledovali predvsem po nekaterih podobnih tovrstnih dogovorih, ki so že znani iz prakse posameznih naprednih evropskih podjetij. Eden prvih in najbolj znanih takšnih dogovorov je zagotovo ***dogovor med svetom delavcev in upravo velike nemške družbe Volkswagen AD d.d.,*** *ki ga v celoti objavljamo v nadaljevanju. Pri tem smo seveda skušali ta dogovor tudi ustrezno nadgraditi, in sicer predvsem v smislu njegove operacionalizacije.*

Glede tega smo poskušali predvsem:

- *konkretneje opredeliti različna možna mobbing ravnanja v obliki napotilne norme, katera naj bi praksi služila kot koristen pripomoček za prepoznavanje tovrstnih ravnanj, ki jih sicer ni mogoče vnaprej povsem natančno in vseobsežno normirati na način, kot so, na primer, normirana kazniva dejanja in disciplinske kršitve v pravnih predpisih;*
- *točno določiti organ, ki naj bi bil pristojen za obravnavo in reševanje konkretnih primerov mobbinga v družbi ter temeljna načela njegovega postopanja v tem občutljivem področju;*
- *definirati ključne elemente postopka reševanja omenjenih primerov ter*
- *nakazati osnovne načine možnega ravnanja v teh primerih ter morebitne sankcije v okviru veljavne zakonodaje.*

V tem smislu naj bi zgoraj predlagani vzorec dogovora vsekakor pomenil korak naprej v primerjavi z dogovorom, ki je bil že leta 1996 sprejet v okviru družbe Volkswagen AD d.d., ki nam je, kot rečeno, služil kot vzor in katerega v celoti objavljamo v nadaljevanju. Gre predvsem za to, da tovrstni dogovori nikakor ne bi smeli ostati zgolj na deklarativni ravni, torej nekakšne »resolucije o dobrih namenih«, temveč bi morali biti ***praktično uporabni pravni dokumenti****.*

* * *

DOGOVOR
o preprečevanju mobbinga v družbi Volkswagen AD d.d.

Preambula

Podjetniška kultura, ki se odlikuje s partnerskim vedenjem na delovnem mestu, predstavlja osnovo za pozitivno delovno klimo v podjetju in je s tem pomembna predpostavka za gospodarski uspeh nekega podjetja.

Spolno nadlegovanje, ki je največkrat uperjeno proti ženskam, in „mobbing“ proti posameznikom kakor tudi diskriminacija zaradi porekla in barve kože ter vere, predstavljajo na delovnem mestu občutno motnjo delovnega miru. Veljajo za kršitev človeškega dostojanstva in za kršitev osebnostnih pravic. Takšni vedenjski načini so nezdružljivi z določili Pravilnika o delu.

V podjetju ustvarjajo zoženo, s stresom obremenjeno in nečastno delovno in učno okolje ter so ne nazadnje tudi temelj zdravstvenih motenj.

Podjetje se zavezuje, da bo preprečevalo oz. zaustavilo spolno nadlegovanje, „mobbing“ in diskriminacijo ter bo podpiralo in zagotavljalo partnersko vzdušje. To velja tudi za reklamiranje in predstavljanje v javnosti.

1. Področje veljavnosti

Osebno:

- za zaposlene pri Volkswagen AG /d. d.

Prostorsko:

- za obrate Volkswagen AG

2. Načela

Po Pravilniku o delu je vsak zaposleni dolžan prispevati k upoštevanju delovnega miru in dobrega delovnega vzdušja.

Sem spada predvsem spoštovanje osebnosti vsakega posameznega zaposlenega.

H kršitvi tega dostojanstva posameznika spada zlasti zavestno, namerno in nepazljivo žaljivo vedenje vse do:

- spolnega nadlegovanja, kot na primer
  - neželeni telesni stik,
  - dvoumne pripombe, komentarji in šale na račun določene osebe,
  - kazanje seksističnih in pornografskih prikazov/slik (npr. Pin-up-koledarjev),
  - pozivi k spolnim dejanjem,
  - namigovanja, da bi spolna ustrežljivost lahko prinesla poklicne prednosti/ugodnosti.
- kaj se občuti kot spolno nadlegovanje, določajo subjektivni občutki prizadetega;
- „mobbing”, kot na primer:
  - govorice o zaposlenih ali njihovih družinah,
  - širjenje govoric o zaposlenih ali njihovih družinah,
  - namerno zadrževanje za delo potrebnih sporočil ali celo dezinformiranje,
  - grožnje in poniževanja,
  - zmerjanje, žaljivo obravnavanje, posmeh in agresivnost,
  - poniževalno, nedostojno obravnavanje s strani predpostavljenega,

- kot npr. dodelitev žaljivih, nerešljivih, nesmiselnih ali celo nikakršnih nalog.

- Diskriminacija, kot na primer zaradi
  - orasističnih, do tujcev sovražno naperjenih ali verskih razlogov, ki se izražajo v ustni ali pisni obliki kakor tudi
  - tozadevnih dejanj nasproti zaposlenim.

V prejšnjem odstavku navedena načela veljajo v enaki meri za vedenje zaposlenih nasproti v podjetju zaposlenim pripadnikom tujih podjetij.

3. Pravica do pritožbe

Če je oseben opomin s strani nadlegovane osebe v posameznem primeru brez uspeha ali se izkaže kot neprimeren, se lahko prizadeti zaposleni, ki se zaradi neupoštevanja pod točko 2 opisanih načel počutijo prizadete, obrnejo na v nadaljevanju navedena mesta.

Odgovorna mesta v tem smislu so zlasti:

- obratni/obratne predpostavljeni/predpostavljene
- obratni svet
- pooblaščenka za ženske
- kadrovska služba
- zdravstvena služba

Ti imajo nalogo, da nemudoma, najkasneje pa v enem tednu po sporočilu o dogodku:

- prizadetim svetujejo in jih podprejo,
- v ločenih ali skupnih pogovorih z nadlegujočimi in nadlegovanimi osebami ugotovijo dejansko stanje in ga dokumentirajo,
- nadlegujočo osebo poučijo o dejanskih in delovnopravnih povezavah in posledicah nekega nadlegovanja v prej navedenem smislu na delovnem mestu,
- pristojnim odborom predlagajo protiukrepe in po potrebi delovnopravne posledice v okviru obstoječih postopkov,
- raziščejo vse – v zaupnih – opozorilih in pritožbah zaradi nadlegovanja v prej navedenem smislu,
- na željo spremljajo prizadeto/prizadetega k vsem/v vseh pogovorom in obravnavam/v vseh pogovorih in obravnavah, vključno k sejam kadrovskega odbora, ji/mu svetujejo in jo/ga podprejo v svojih zastopanjih.

O udeležbi zaupnih oseb na njegovi seji odloči kadrovski odbor ob pretehtanju okoliščin posameznega primera.

Poleg tega se prizadeti zaposleni ob vsakem času lahko obrnejo tudi na osebe svojega zaupanja kot tudi na obratno varnostno službo.

§§ 84 in 85 Zakona o ureditvi podjetij, ki zadevata splošno pravico do pritožbe, ostajata nespremenjena v veljavi.

Pritožba ne sme privesti do zapostavljanja.

4. Zaupnost

O sporočilu in dogodkih, osebnih podatkih in pogovorih se mora ohraniti popolna molčečnost nasproti tretjim osebam, ki niso udeležene v postopku.

5. Ukrepi

Podjetje mora v skladu § 32 Pravilnika o delu sprejeti za posamezen primer ustrezne obratne ukrepe, kot so npr.:

- pouk
- opomin
- ukor
- globa ali delovnopravne ukrepe, kot npr.:
  - premestitev
  - opomin ali
  - odpoved

Izvršitev poteka v soglasju z obratnim svetom.

V pomoč se lahko ponudi tudi svetovanje in / ali terapija.

Sicer pa veljajo zadevna zakonska določila, npr. Zakon o varstvu zaposlenih.

6. Pospeševalni ukrepi / Podporni ukrepi

- Dodatno izobraževanje
  V okviru poklicnega dodatnega in nadaljnjega izobraževanja zaposlenih se obravnava problematika spolnega nadlegovanja na delovnem mestu, „mobbinga“ in diskriminacije, pravno varstvo za prizadete in poslovne dolžnosti predpostavljenih. To velja zlasti za
  - obratne predpostavljene
  - inštruktorje/inštruktorice
  - obratne pooblaščence za izobraževanje
  - zaposlene v kadrovski in zdravstveni službi kot tudi za obratni svet
- Seminarji
  V sodelovanju z odborom za enakopravnost (enak položaj) obratnega sveta, odbora za podpiranje žensk in VW-Coaching GmbH/d. o. o. se pripravljajo na ciljno skupino usmerjeni seminarji/sestavni deli seminarjev.
- Obveščanje in pojasnjevanje
  V interesu neke obsežne informacijske in pojasnjevalne kampanje med zaposlenimi postanejo partnerska vedenjska načela dostopna z objavo v kaki brošuri zaposlenih. Poleg tega kot podpora od časa do časa sledijo publikacije s predlogi/namigi za izboljšanje delovnega vzdušja (npr. oglasne deske).

7. Sklepno določilo

Obratni sporazum stopa v veljavo 1. 7. 1996. Lahko se razveljavi v roku 3 mesecev ob koncu leta, prvič z 31. 12. 1997. Če se ta Obratni sporazum razveljavi, npr. v primeru neke spremembe zadevnih zakonskih predpisov ali sodne prakse, veljajo določila tega Obratnega sporazuma vse do sprejetja novega sporazuma.

Wolfsburg, 20. 6. 1996

VOLKSWAGEN AG* Skupni obratni svet

Vodstvo podjetja

Vir: *www.igmetall.com*

Prevod: ***Danijela Bakovnik***

VPRAŠALNIK
za izvedbo analize o mobbingu

I. SPLOŠNI DEL

V kvadratek, ki pomeni pravilni odgovor, vnesite znak (☒)

1. Spol:

- ☐ ženska
- ☐ moški

2. Starost:

- ☐ do 25 let
- ☐ od 26 do 35 let
- ☐ od 36 do 45 let
- ☐ nad 45 let

3. Končana izobrazba:

- ☐ poklicna
- ☐ srednja ali manj
- ☐ višja šola
- ☐ visoka strokovna šola
- ☐ univerzitetna
- ☐ specializacija ali magisterij
- ☐ doktorat

4. Delovna doba:

- ☐ do 5 let
- ☐ od 6 let do 10 let
- ☐ od 11 let do 20 let
- ☐ od 20 let do 30 let
- ☐ 31 let ali več

5. Ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?

- ☐ zelo zadovoljen
- ☐ zadovoljen
- ☐ kar zadovoljen
- ☐ nezadovoljen
- ☐ zelo nezadovoljen

II. OPREDELITEV STANJA NA DELOVNEM MESTU

6. Kako osebno ocenjujete odnose in vzdušnje na delovnem mestu:

- ☐ harmonični
- ☐ vzdržni
- ☐ nevzdržni

7. Imate na delovnem mestu občutek, da ste pomemben člen kolektiva?

- ☐ da
- ☐ ne

8. Vplivajo odnosi na delovnem mestu na vaše zdravje?

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ če da, napišite, v kakšni obliki: slabosti, glavoboli, razbijanje srca, alergije, želodčne bolečine, motnje pri spanju, depresije, težave s koncentracijo, pobitost, brezvoljnost, ...

9. Katera dejanja vplivajo po vašem mnenju na negativno delovno vzdušje v vaši delovni sredini?

- ☐ zavist
- ☐ intrige
- ☐ konkurenca
- ☐ .....

10. Kateri so po vaši oceni pomembni dejavniki za harmonično delovno vzdušje?

- ☐ delo v skupini (timu)
- ☐ zaupanje
- ☐ pohvala
- ☐ plača
- ☐ kariera

11. Ali si želite zamenjati delovno mesto?

- ☐ da, ker se ne počutim dobro, sem preslabo plačan, nadrejeni me ne cenijo, imam neprijetne sodelavce, nimam možnosti napredovanja
- ☐ ne, ker se počutim dobro, sem dobro plačan, nadrejeni me cenijo, imam prijetne sodelavce, imam možnost napredovanja[1]

12. Ali ocenjujete, da so v vaši delovni sredini slabi odnosi in so nekateri zaposleni izpostavljeni mobbingu oziroma šikaniranju na delovnem mestu?

- ☐ da
- ☐ ne

13. Ste se sami že srečali z mobbingom?

- ☐ da, kot opazovalec
- ☐ da, kot žrtev
- ☐ ne

[1] Lahko pripišete še svoja osebna opažanja in razloge, zakaj ostajate ali si želite oditi.

[2] Potemnite ustrezno.

Od tu naprej pa do točke 22 odgovarjate, če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z da, kot žrtev

14. Če ste sami žrtev mobbinga, kdo vas šikanira?

- ☐ predpostavljeni
- ☐ posamezni sodelavci
- ☐ skupina sodelavcev

15. Ste o teh dogodkih koga obvestili?

- ☐ da: zdravnika, sindikat, svet delavcev, sodelavce, prepostavljene[2]
- ☐ ne

16. Vpliva stalno šikaniranje na kvaliteto vašega dela?

- ☐ da
- ☐ ne

17. Ste zaradi nevzdržnih razmer na delovnem mestu že kdaj zboleli?

- ☐ da
- ☐ ne

18. Ali ste takrat, ko je bilo stanje nevzdržno in ste bili psihično zlomljeni, zaradi tega odšli k zdravniku po bolniški dopust?

- ☐ da: enkrat večkrat pogosto
- ☐ ne

19. Menite, da ste zaradi mobbinga fizično zboleli ?

- ☐ da
- ☐ ne

20. Menite, da so vaši predpostavljeni pripravljeni prispevati k rešitvi stanja?

- ☐ da
- ☐ ne

21. Ali menite, da vas sodelavci šikanirajo zato, da bi ugodili nadrejenim?

- ☐ da
- ☐ ne

22. Bi se počutli varnejše, če bi bila zaščita pred mobbingom urejena v ZDR?

- ☐ da
- ☐ ne

23. Bi se počutili varnejši, če bi vodstvo podjetaj sklenilo dogovor o preprečevanju mobbinga s svetom delavcev?

- ☐ da
- ☐ ne

24. Kaj je po vaši oceni vzrok za takšno stanje?

- ☐ slabo vodstvo
- ☐ neurejena organizacijska struktura
- ☐ negativni karakter storilcev
- ☐ drugo .....

III. STE ŽRTEV MOBBINGA?

25. Mobbing test

Označite ustrezne možnosti

a. Preprečevanje posredovanja svojega mnenja

- ☐ predpostavljeni vam večkrat vzame možnost, da poveste svoje mnenje
- ☐ ko govorite, vas stalno prekinjajo
- ☐ kolegi vam stalno segajo v besedo
- ☐ večkrat kričijo na vas ali glasno zmerjajo
- ☐ vaše delo je stalno kritizirano
- ☐ kritizirano je tudi vaše zasebno življenje
- ☐ nad vami se izvaja telefonski teror
- ☐ grozijo vam ustno
- ☐ prejemate grozilna pisma

b. Napadi na vaš socialni status

- ☐ ne pogovarjajo se več z vami
- ☐ onemogočajo vam, da se bi vi pogovarjali z njimi
- ☐ delovni prostor vam je dodeljen daleč proč od kolegov
- ☐ sodelavcem je prepovedano pogovarjati se z vami
- ☐ ne posredujejo vam nobenih informacij, ki so potrebne za vaše delo
- ☐ ne napotujejo vas na izobraževanja, izključeni ste tudi iz dnevnih delovnih sestankov
- ☐ do vas se obnašajo kot da ste zrak.

c. Napadi na vaše ugled

- ☐ šepetajo za vašim hrbtom
- ☐ širijo se neresnične govorice
- ☐ iz vas se norčujejo
- ☐ razširi se sum, da ste psihični bolčnik
- ☐ poskušajo vas prisiliti, da greste na psihiatrični pregled
- ☐ norčujejo se iz vaše invalidnosti ali bolezni
- ☐ posnemajo vaš glas, hojo ali gibe, z namenom, da bi vas osmešili
- ☐ napadajo vaše politične ali verske poglede na svet
- ☐ norčujejo se iz vašega zasebega življenja
- ☐ norčujejo se iz vaše narodnosti
- ☐ prisilijo vas delati dela, ki žalijo vašo samozavest
- ☐ vaša prizadevanja prikazujejo kot napačna ali o njih žaljivo govorijo
- ☐ vaše odločitve prikazujejo kot vprašljive
- ☐ poskušajo vas spolno nadlegovati – bodisi fizično ali verbalno.

d. Napadi in onemogočanje kvalitnega dela

- ☐ ne dodeljujejo vam več nobenega dela

- ☐ odvzamejo vam vsako delo tako, da si tudi sami ne morete več najti dela
- ☐ dodeljujejo vam dela, ki so daleč pod vašo sposobnostjo
- ☐ kar naprej vam dodeljujejo nova dela
- ☐ dobivate dela, ki so za vas žaljiva
- ☐ nalagajo vam dela, ki so daleč nad vašo kvalifikacijo, tako da vas lahko diskreditirajo kot nesposobne
- ☐ vdirajo vam v računalnik
- ☐ spreminjajo ali brišejo vam podatke iz računalnika
- ☐ prisluškujejo telefonskim pogovorom

e. Napadi na vaše zdravje

- ☐ dodeljujejo vam dela, ki škodujejo vašemu zdravju
- ☐ grozijo vam z fizičnim obračunavanjem
- ☐ nad vami izvedejo lažje nasilje, kot "lekcijo", z namenom, da bi vas utišali
- ☐ nad vami izvajajo fizično nasilje
- ☐ poškodujejo vam stvari, da bi vam nastali stroški in vam tako škodovali
- ☐ povzročijo psihično škodo v vašem domu in terorizirajo vašo družino
- ☐ doživite spolno nasilje.

Če se vam več opisanih dejanj ponavlja vsaj enkrat tedensko in najmanj pol leta, potem ste najverjetneje žrtev mobbinga.

Avtorica vprašalnika:
mag. Pavla Mlinarič

Če vas morda zanimajo članki iz prejšnjih letnikov Industrijske demokracije …

Obveščamo zainteresirane bralce, da so vsi strokovni članki iz prejšnjih letnikov Industrijske demokracije (skupaj okoli 800 člankov), razen tistih iz zadnjih 12-ih številk revije, dostopni tudi na spletni strani Združenja svetov delavcev slovenskih podjetij na URL naslovu:
www.delavska-participacija.com, in sicer v rubriki **Strokovne informacije – Strokovni članki – Članki iz revije Industrijska demokracija**. S pomočjo posebnega iskalnika lahko izbirate želene članke po vsebinskih sklopih, naslovih, avtorjih, letnikih ali posameznih številkah.

AVTORJI PRISPEVKOV: **Rajko Bakovnik**, magister organizacijskih ved, direktor CPM – Centra za participativni menedžment; **Lea Tkalec**, univ. dipl. sociologinja, zunanja sodelavka ŠCID; **Daniela Brečko**, doktorica pedagogike, direktorica družbe Planet GV, d.o.o. iz Ljubljane; **Pavla Mlinarič**, magistra upravnih znanosti, pomočnica oddelka za kadrovske in splošne zadeve Mestne občine Maribor; **Mato Gostiša**, univ. dipl. pravnik in doktor sociologije industrijskih odnosov, ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

Izdajatelj revije INDUSTRIJSKA DEMOKRACIJA je **ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo**. Revija je vpisana v register javnih glasil pri Ministrstvu za kulturo Republike Slovenije pod zaporedno številko 1394. Odgovorni urednik: **dr. Mato Gostiša**, namestnik odgovornega urednika **mag. Rajko Bakovnik**. Računalniška obdelava podatkov: **Alojzij Boc, s.p.** Tisk: **Tiskarna Požgaj, Kranj**. Naslov uredništva: **Bavdkova ulica 50, 4000 Kranj; tel.: (04) 231 44 70, fax: (04) 231 44 71, http://www.delavska-participacija.com, E-mail: scid@siol.com** Revija izhaja mesečno, letna naročnina znaša 11.900 SIT (49,66 EUR). Na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost spada revija ID med izdelke, za katere se plačuje 8,5 % DDV. ISSN 1408-1695

VLOGA SVETOV DELAVCEV PRI ODKRIVANJU IN PREPREČEVANJU MOBBINGA V PODJETJIH

Izjemno lepa udeležba (več kot 60 delavskih predstavnikov iz celotne Slovenije) na strokovnem posvetu ZSDSP v petek, dne 15. 12. 2006 na Bledu, nesporno kaže, da je problematika mobbinga /šikaniranja oziroma psihičnega nasilja na delovnem mestu/ že v tem trenutku nadvse aktualna tudi pri nas. Udeleženci so bili enotni, da je nastopil čas, da tudi v Sloveniji vzpodbudimo začetek organiziranega boja proti temu pojavu, ki ima izjemno hude škodljive posledice tako za prizadete kot seveda tudi za delodajalce.

