



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Finančni

MOBING – PSIHIČNO NASILJE NA DELOVNEM MESTU

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Marjanca Šoško, prof.

Kandidat: Siniša Božkan

Kranj, marec 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za pomoč in svetovanje pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se vsem udeležencem v anketiranju, s pomočjo katerih sem pridobil ustrezne informacije, potrebne za izdelavo analize. Z analizo anket sem ugotovil trenutno stanje v naši družbi glede prisotnosti mobinga.

Zahvaljujem se tudi lektorici Marjanci Šoško za lekturo mojega diplomskega dela.



IZJAVA

»Študent Siniša Božkan izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu bom obravnaval pojem, imenovan mobing. Mobing se pojavlja na vseh področjih gospodarstva, tako tudi v javni upravi in drugih organizacijah. Poskusil bom predstaviti v kakšnih oblikah se pojavlja ter kako vpliva na ljudi in na njihove delovne sposobnosti. Mobing zelo škodi žrtvam mobinga, na daljši rok pa škodi tudi vršilcem le-tega, ker je za njegovo izvajanje potrebnega veliko vloženeega časa. Prav tako pa na daljši rok škodi celotnemu podjetju oziroma gospodarstvu, ker povzroča zmanjšanje storilnosti zaposlenih.

Opisal bom tudi stanje zakonodaje o mobingu v Sloveniji, ki ni natančno določena oziroma sploh ne obravnava mobinga kot nekega kaznivega dejanja. Posledično se s pravne vidika žrtve mobinga nimajo na kaj nasloniti in si tako pomagati. V diplomsko delo bom vključil tudi anketo, s pomočjo katere bom pridobil informacije o mobingu v Sloveniji. V anketi bo sodelovalo od 50–60 anketirancev. Z njo želim ugotoviti, koliko je mobing v Sloveniji dejansko prisoten, s postavljenimi vprašanji pa ljudi prav tako opozoriti na ta problem.

KLJUČNE BESEDE: mobing, trpinčenje, konflikt, bullying, staffing.

ABSTRACT

In my work I will talk about mobbing. Mobbing is present in all areas of economic activities and also in sector of public services. I shall try to present forms of mobbing, how it affects people and their work capabilities. Mobbing is bad for victims and also for perpetrators because it takes a lot of energy and time to do it. Mobbing is also bad for all national economy, because it diminishes capabilities of workers.

I will talk about this problem in Slovenia in a view of legislation, where mobbing is not exactly defined and is not a criminal act. Victims of mobbing are therefore left with no legal means of protection. I shall make a survey in which 50-60 people will be involved and it will be part of my work. With this survey I will get informations and alert people on this problem.

KEYWORDS: mobbing, maltreatment, conflict, bullying, staffing.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	1
1.4	METODE DELA.....	1
2	KAJ JE MOBING	2
3	KAJ MOBING NI	3
4	OBLIKE MOBINGA	4
4.1	NAPAD ZOPER IZRAŽANJE IN KOMUNICIRANJE.....	4
4.1.1	Omejevanje možnosti izražanja in komuniciranja s strani nadrejenega.....	4
4.1.2	Omejevanje možnosti izražanja in komuniciranja s strani sodelavcev.....	4
4.1.3	Prekinanje govora, jemanje besede.....	4
4.1.4	Kričanje in zmerjanje.....	5
4.1.5	Nenehno kritiziranje dela.....	5
4.1.6	Kritiziranje osebnega življenja.....	5
4.1.7	Dajanje nejasnih pripomb.....	5
4.1.8	Pisne in ustne grožnje.....	5
4.2	NAPADI, KI OGROŽAJO SOCIALNE STIKE ŽRTVE.....	5
4.2.1	Z žrtvijo se nihče več noče pogovarjati.....	6
4.2.2	Ignoriranje v primeru, da žrtev koga nagovori.....	6
4.2.3	Premestitev v delovne prostore stran od sodelavcev.....	6
4.2.4	Sodelavci imajo prepoved pogovora z žrtvijo.....	6
4.2.5	Splošna ignoranca sodelavcev.....	6
4.3	NAPADI, KI OGROŽAJO OSEBNI UGLED ŽRTVE.....	6
4.3.1	Obrekovanje.....	7
4.3.2	Širjenje neutemeljenih govoric.....	7
4.3.3	Poskusi Osmešenja žrtve.....	7
4.3.4	Izražanje domnev, da je žrtev psihični bolnik.....	7
4.3.5	Poiskusi prisile v psihiatrični pregled.....	7
4.3.6	Norčevanje iz telesnih hib.....	7
4.3.7	Oponašanje tipičnih vzorcev vedenja z namenom, da se nekoga smeši.....	8
4.3.8	Napad na politično ali versko prepričanje žrtve.....	8
4.3.9	Norčevanje iz zasebnega življenja.....	8
4.3.10	Norčevanje iz narodnosti.....	8
4.3.11	Siljenje k opravljanju nalog, ki krnijo samospoštovanje osebe.....	8
4.3.12	Napačno ali žaljivo ocenjevanje delovnih naporov.....	8
4.3.13	Dvom v poslovne odločitve žrtve.....	8
4.3.14	Žrtev je pogosto deležna kletvic in obscenih izrazov.....	8
4.4	NAPADI ZOPER KAKOVOST DELOVNEGA MESTA.....	9
4.4.1	Žrtev ne dobiva več novih delovnih nalog.....	9
4.4.2	Dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog.....	9
4.4.3	Dodeljevanje nalog pod ravno kvalifikacij.....	9
4.4.4	Dodeljevanje vedno novih nalog.....	9
4.4.5	Dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo.....	9
4.4.6	Dodeljevanje nalog nad ravno kvalifikacije.....	9
4.4.7	Poškoduje se delovno mesto žrtve.....	10
4.5	NAPADI ZOPER ZDRAVJE.....	10
4.5.1	Dodeljevanje za zdravje škodljivih nalog.....	10

4.5.2	Grožnje s fizičnim nasiljem	10
4.5.3	Uporaba lažjega fizičnega nasilja	10
4.5.4	Fizično zlorabljanje.....	10
4.5.5	namerno povzročanje psihične škode	10
4.6	DRUGE OBLIKE NADLEGOVANJA	10
4.6.1	Nadlegovanje zaradi spola	11
4.6.2	Nadlegovanje zaradi spolne usmerjenosti	11
4.6.3	Nadlegovanje zaradi strasti	11
4.6.4	Nadlegovanje zaradi izobrazbe	11
4.6.5	Spolno nadlegovanje.....	12
5	VRSTE MOBINGA	13
5.1	POZNA MO VEČ VRST MOBINGA	13
5.1.1	Vertikalni mobing.....	13
5.1.2	Horizontalni mobing	13
5.1.3	Bullying	13
5.1.4	Mobing.....	13
5.1.5	Bossing	14
5.1.6	Staffing.....	14
5.1.7	Zunanji mobing	14
5.1.8	E-mobing	14
5.1.9	Lažni mobing.....	15
6	DOBRO KOMUNICIRANJE POSLOVODJE LAHKO PREPREČI NASTANEK MOBINGA	16
6.1	POTEK IN CILJ KOMUNICIRANJA	16
6.2	VPLIV IN CILJI KOMUNICIRANJA POSLOVODJE.....	17
6.2.1	Vplivanje poslovodje s komuniciranjem	17
6.2.2	Doseganje ciljev in pot do ciljev poslovodje s komuniciranjem	17
6.3	STRATEGIJA IN SLOG KOMUNICIRANJA	19
6.3.1	Strategija komuniciranja	19
6.3.2	Izbiranje sloga komuniciranja	19
7	KAKO SE KONFLIKT RAZVIJE V MOBING	21
8	VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA	24
8.1	KULTURA ORGANIZACIJE	25
8.2	ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJE DELA.....	26
8.3	ZNAČILNOSTI ŽRTVE	26
8.4	ZNAČILNOSTI NAPADALCA.....	27
8.5	MOTIVI ZA NASTANEK MOBINGA	27
8.5.1	Vrste motivov za nastanek mobinga.....	27
9	POSLEDICE MOBINGA	28
9.1	POSLEDICE MOBINGA ZA POSAMEZNIKA, SODELAVCE, ORGANIZACIJO IN POSLEDICE MOBINGA ZA CELOTNO DRUŽBO.....	29
9.2	KAKO TRPINČENJE NA DELOVNEM MESTU VPLIVA NA ZDRAVJE ..	30
10	PREPOZNAVANJE MOBINGA	32
10.1	PREPOZNAVANJE MOBINGA NA RAVNI POSAMEZNIKA.....	33
11	PREPREČEVANJE MOBINGA	34
12	PRAVNA UREDITEV	35
13	ANALIZA ANKETE	38
14	ZAKLJUČKI	56

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomskem delu vam bom opisal pojem mobing in njegov vpliv na poslovno družbo.

Mobing oziroma psihično nasilje na delovnem mestu je pojav, ki je v družbi že dolgo prisoten, vendar se vsi ne zavedajo, da se na njih vrši oziroma da so žrtve mobinga. Žrtve se težko uprejo mobingu oziroma vršilcu mobinga. Razlogov za to je veliko, poglobitni pa je izguba delovnega mesta, poslabšanje trenutne situacije in razni drugi vzroki. Vršilci mobinga so lahko nadrejeni, sodelavci na enakem delovnem mestu in v manjših primerih podrejeni.

V Sloveniji status mobinga zakonsko ni točno določen, posledično pa s tem niso ustrezno zaščitene tudi žrtve le-tega.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomskem delu bom predstavil problem, imenovan mobing. Do podatkov bom prišel s pomočjo ankete. Dobljene podatke bom analiziral in ugotovil dejansko stanje glede mobinga v slovenski družbi.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Da bi lahko reševali probleme, ki jih mobing povzroča, je potrebno najprej ugotoviti, ali se sploh izvaja.

Omejitve, ki preprečujejo reševanje tega problema, so predvsem strah pred izgubo službe in strah pred vršilcem mobinga. Vsi ti strahovi so upravičeni, saj v Sloveniji ta problem ni zakonsko urejen in dodelan, tako da se žrtev težko opira na zakon, ki bi jo ščitil in ji pomagal rešiti problem. Poleg slabe zakonodaje pa je med glavnimi krivci, ki preprečujejo, da bi se mobing izkoreninil, tudi veliko število brezposelnih in malo število novih delovnih mest. Zato so zaposleni pripravljene mobing kljub vsemu prenašati, saj lahko v nasprotnem primeru ostanejo brez službe, katero je v današnjih časih težko dobiti.

1.4 METODE DELA

Pri izdelavi diplomskega dela sem uporabljal obstoječo literaturo in internetne vire ter z izvedeno anketo, ki sem jo tudi analiziral, pridobil informacije o trenutnem stanju v družbi glede vprašanja mobinga.

2 KAJ JE MOBING

Mobing oz. mobbing ali trpinčenje na delovnem mestu je tujka za specifično psihično nasilje na delovnem mestu, kadar oseba ali skupina ljudi psihično zlorablja in ponižuje drugo osebo (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Mobing>).

Mobing lahko smiselno prevedemo kot "psihosocialno nasilje", ki ga izvajajo sodelavci s svojim etično spornim vedenjem do posameznika. Ime mobing (nemška oblika: mobbing) izhaja iz angleške besede »mob«, ki med drugim pomeni tudi množico ljudi, bando, sodrgo in drhal, zbrano zlasti z namenom napasti in povzročiti nesrečo, zlo, krivico in razdor. Z izrazom mobing opisujemo necivilizirano in nesocialno vedenje, ki ga združba ljudi kaže do posameznika ali do podskupine. Nasprotje mobinga je timska naravnost sodelavcev in njihova medsebojna solidarnost.

Izraz je v osemdesetih letih uvedel švedski družinski terapevt Heinz Leymann in z njim opredelil vedenje, ki sega od ignoriranja, obrekovanja do fizičnega napada. Je tudi avtor vprašalnika, ki žrtvam mobinga pomaga oceniti situacijo v kateri so se znašle.

Mobinga ne moremo enostavno enačiti s šikaniranjem in šefovskim vedenjem do podrejenih. Tako vedenje je za razliko od mobinga javno in očitno in je vsakokrat usmerjeno na drugo osebo. Kadar pa si oseba z večjo socialno močjo izbere drugo osebo in jo šikanira ali se šefovsko vede samo do nje, pa to lahko imenujemo mobing.

Nekateri mobing, glede na razširjenost tega pojava v organizacijah, opisujejo kot novo bolezen sodobne civilizacije. Vendar mobing ni bolezen, ampak sklop asocialnih oblik vedenja in tudi ni posledica civilizacije (http://www.sinesis.si/modules.php?name=News&file=article_novice&sid=153).

Vsaka država danes išče svojo definicijo mobinga. V Sloveniji se je z definicijo mobinga najbolj sistematično ukvarjala iniciativna skupina za preprečevanje mobinga, ki se je organizirala v sklopu klinike za medicino dela in je vključevala zunanje strokovnjake za različna področja. Skupina je poleg oblikovanja definicije skušala najti tudi ustrezen slovenski izraz za pojav psihičnega in čustvenega nasilja na delovnem mestu, torej ustrezen slovenski prevod besede mobbing.

Beseda mobbing je v slovenskem jeziku prevedena kot naslednji pojmi:

- psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu;
- šikaniranje;
- trpinčenje (Brečko, 2010, str. 18–19).

3 KAJ MOBING NI

Najbolj razširjen napačen stereotip je, da se skuša s pojavom mobinga enačiti konflikt. Vsak konflikt ali prepir med sodelavci, med podrejenimi in nadrejenimi še ne pomeni mobinga. Tudi če se večja skupina združi v spopadu proti enemu posamezniku in po krajšem času razpade, to še ne pomeni, da smo imeli opraviti s procesom mobinga, torej je napačno razumevanje, da je konflikt, kjer se vselej prebudijo tudi čustva vpletenih, že mobing. Vsak konflikt to ni in ne more biti. Konflikti so vedno gibalo napredka, če so seveda razrešeni na primeren način. Res pa je, da lahko nerazrešeni konflikti postanejo vzrok za nastanek mobinga in morebiti od tod izvira napačno razumevanje. Za mobing tudi ne moremo šteti nepravičnih ali napačnih odločitev nadrejenega, če so te usmerjene vsakič k drugemu podrejenemu.

Tudi delegiranja nalog in način delegiranja ne štejemo med mobing, saj so nujno delo vodje, ki mora zagotoviti, da je delo opravljeno po najboljših močeh organizacije in v skladu s pričakovanji.

Psihično in čustveno nasilje se seveda dogaja tudi v zasebnih okoljih, toda v tem primeru govorimo o nasilju v družini in ne o mobingu. Mobing je torej izraz, ki je rezerviran za evidenten pojav psihičnega in čustvenega nasilja v delovnih okoljih. Najpomembnejše je, da ločujemo posamična neustrezna vedenja, ki se na vsake toliko časa zaradi napetosti ter vedno večje konkurenčnosti in tekmovalnosti sodobne družbe zagotovo pojavijo v organizaciji, od načrtnega procesa mobinga, ki zasleduje cilj: načrtno izločiti posameznika iz organizacije (Brečko, 2010, str. 22).

Res je da pojem mobing ne moremo enačiti s pojmom konflikt, saj imata različne vsebine. Konflikt lahko nastane in tudi hitreje izgine. Mobing pa lahko nastane iz dalj časa trajajočih konfliktov. Konflikte je zato potrebno čim prej zgladiti, da ne bi prerasli v mobing.

4 OBLIKE MOBINGA

Mobing je pojav, ki ga široko opisujemo. Poznamo ga več oblik.

4.1 NAPAD ZOPER IZRAŽANJE IN KOMUNICIRANJE

Prvo skupino napadov tvorijo oblike neprimerne vedenja in ravnanja, ki kakor koli ogrožajo posameznikovo izražanje in mu omejujejo komunikacijo. Gre za t. i. verbalno nasilje, ki ima za svoj cilj podrediti, pokoriti si nekoga. Besede lahko zabolijo bolj kot udarci, prav tako lahko prepoved govorjenja zabolijo bolj kot fizično nasilje. Verbalno nasilje lahko glede na posledice povsem izenačimo z fizičnim nasiljem.

4.1.1 OMEJEVANJE MOŽNOSTI IZRAŽANJA IN KOMUNICIRANJA S STRANI NADREJENEGA

Nadrejeni žrtvi omejuje izražanje mnenj in pogledov. To se najpogosteje dogaja na skupnih sestankih. Onemogočena je lahko tudi nujna izmenjava informacij med vodjo in žrtvijo, tako da si vodja nikoli ne vzame časa za pogovor, čeprav ga žrtev zanj prosi. Skrajni primer je lahko, če med vsemi zaposlenimi samo z žrtvijo ni bil izveden letni razgovor.

4.1.2 OMEJEVANJE MOŽNOSTI IZRAŽANJA IN KOMUNICIRANJA S STRANI SODELAVCEV

Žrtvi lahko izražanje mnenj in pogledov onemogočijo tudi sodelavci, tako da nikoli ne prisluhnejo njegovemu mnenju, ga prekinejo že na začetku govora in se posmehujejo njegovi ideji ali mnenju ali pa ga nikoli ne vprašajo za njegovo mnenje, čeprav je pogosto izmenjevanje idej in mnenj med sodelavci običajno v kulturi organizacije.

4.1.3 PREKINANJE GOVORA, JEMANJE BESEDE

Žrtev pri izražanju prekinjajo, prekinja se njen govor sredi stavka, jemlje se ji besedo, če ravno je očitno, da je na vrsti za podajanje mnenja ali za odgovor. Besedo ji lahko jemljejo podrejeni, sodelavci na isti ravni in nadrejeni kot potencialni napadalci.

4.1.4 KRIČANJE IN ZMERJANJE

Napadalec na žrtev pogosto kriči in jo zmerja na štiri oči, še pogosteje pa pred drugimi, kar ji hkrati odvzema tudi ugled in kredibilnost v očeh sodelavcev. Zmerjanje človeka rani, poniža, mu vzbudi občutek krivde, ga spravi na kolena.

4.1.5 NENEHNO KRITIZIRANJE DELA

Delo žrtve so nenehno kritizira, običajno ne glede na način dela in končni rezultat, ki je lahko edino merilo utemeljenosti kritike dela. Zanimivo je, da se nenehno kritiziranje dela žrtve po rezultatih raziskave sodeč pogosteje dogaja s strani sodelavcev na isti ravni kot s strani vodje.

4.1.6 KRITIZIRANJE OSEBNEGA ŽIVLJENJA

Hujša oblika neprimerne vedenja in oblike mobinga je kritiziranje osebnega življenja, v katerega nihče v organizaciji niti nima pravice posegati. Kritike napadalec pove bodisi žrtvi osebno bodisi jih izreče javno z namenom diskreditacije posameznika.

4.1.7 DAJANJE NEJASNIH PRIPOMB

Napadalec pogosto daje žrtvi nejasne pripombe z očitnim namenom vršenja psihičnega pritiska na žrtev. Če žrtev zahteva dodatna pojasnila in obrazložitev nejasne pripombe, tega ni deležna.

4.1.8 PISNE IN USTNE GROŽNJE

Ustne grožnje so po raziskavah sodeč pogostejše kot pisne, običajno so izrečene za zaprtimi vrati z očitnim namenom zastraševanja posameznika. Pisna grožnja je večinoma anonimna.

4.2 NAPADI, KI OGROŽAJO SOCIALNE STIKE ŽRTVE

Napadi zoper socialne stike so najhujša in najnevarnejša oblika neustreznega ravnanja in oblik mobinga. Človek je namreč socialno bitje, ki za preživetje in razvoj potrebuje socialno okolje. V kaznovalnem sistemu je poleg smrtne kazni najhujša kazen samica, saj institut kazni gradi ravno na odvzemu socialnih stikov. V to skupino napadov uvrščamo pet oblik neprimerne ravnanja in vedenja.

4.2.1 Z ŽRTVIJO SE NIHČE VEČ NOČE POGOVARJATI

Napadalec razširi mnenje, da je žrtev problematična in je v organizaciji označena kot črna ovca, s katero se ni dobro pogovarjati. Žrtev lahko začne izgubljati socialno mrežo in nujne socialne stike v organizaciji, s čimer je ogrožena njena temeljna potreba po druženju.

4.2.2 IGNORIRANJE V PRIMERU, DA ŽRTEV KOGA NAGOVORI

Z žrtvijo se napadalec ali tudi drugi sodelavci nočejo pogovarjati, četudi jih nagovori. Tako vedenje je pogosto znak, da se mobing dogaja že dlje časa, saj se takšno vedenje na ravni celotne organizacije ne pojavi čez noč.

4.2.3 PREMESTITEV V DELOVNE PROSTORE STRAN OD SODELAVCEV

Veliko je bilo že primerov, da je bila žrtev premeščena v drug delovni prostor, daleč stran od sodelavcev, z namenom, da se ji odvzamejo socialni stiki. Premestitev na drugo delovno lokacijo, če to ni povezano z odvzemom vseh socialnih stikov, če gre torej za optimiziranje organizacije dela, seveda ne spada v to ravnanje. Najbolj evidenten primer premestitve v delovne prostore daleč od sodelavcev je premestitev delovne mize na konec hodnika, ki poleg odvzema socialnih stikov žrtev tudi stigmatizira.

4.2.4 SODELAVCI IMAJO PREPOVED POGOVORA Z ŽRTVIJO

Ni redko, da dobijo sodelavci s strani napadalca skrito ali celo javno prepoved pogovora z žrtvijo, kar je načrten napad na socialne stike in pravico do druženja.

4.2.5 SPLOŠNA IGNORANCA SODELAVCEV

Splošne ignorance sodelavcev pomenijo prekinitev komuniciranja in druženja z žrtvijo. Ne le, da se sodelavci ne družijo z žrtvijo, ignoranca posega tudi na področje vseh delovnih nalog in zadolžitev žrtve.

4.3 NAPADI, KI OGROŽAJO OSEBNI UGLED ŽRTVE

Naslednja skupina neustreznega ravnanja in vedenja so različni napadi, naperjeni zoper osebni ugled žrtve, njihov namen pa je diskreditirati, razvrednotiti in razžaliti osebnost in ji z okrnitvijo ugleda povzročiti škodo v širšem socialnem okolju. V tej skupini napadov lahko posebej opredelimo 13 neustreznih oblik vedenja in ravnanja, ki utegnejo pripeljati do mobinga, kot smo ga že definirali.

4.3.1 OBREKOVANJE

Obrekovanje in blatenje žrtve za njenim hrbtom je najpogostejše neustrezno ravnanje v tej skupini vedenja, še zlasti v Sloveniji, kot je potrdila tudi novejša raziskava iz leta 2009 (Brečko). Napadalec blati žrtev v njeni odsotnosti pred sodelavci, pred nadrejenimi ali podrejenimi, da bi jo v očeh drugih diskreditiral. Obrekovanje je največkrat ustno, brez neposrednih dokazov o njegovem obsegu in intenzivnosti. Ta slovenski "nacionalni hobi" pa ne le, da diskreditira žrtev, temveč razkriva tudi osebno kulturo napadalca.

4.3.2 ŠIRJENJE NEUTEMELJENIH GOVORIC

Tudi širjenje neutemeljenih govoric, ki temeljijo na nepreverjenih informacijah, cilja na povzročanje škode osebnemu ugledu. Četudi se kasneje informacije preverijo in govorice zanikajo, je škoda že storjena in najpogosteje nepopravljiva.

4.3.3 POSKUSI OSMEŠENJA ŽRTVE

Napadalec poskuša žrtev osmešiti pred drugimi, zlasti pred ljudmi, ki lahko pomembno vplivajo na njeno kariero ali uspeh pri delu. Napadalec se posmehuje bodisi žrtvenim delovnim naporom bodisi njenim idejam ali celo njenim osebnostnim značilnostim.

4.3.4 IZRAŽANJE DOMNEV, DA JE ŽRTEV PSIHIČNI BOLNIK

Tudi poizkus obravnavanja žrtve kot psihičnega bolnika, seveda brez ustrezne zdravniške diagnoze, je dejanje mobinga. Takšne domneve so največkrat izrečene, da bi se žrtvi preprečilo izvedbo zadanih nalog ali ciljev ali njeno tvorno sodelovanje v skupini.

4.3.5 POISKUSI PRISILE V PSIHIATRIČNI PREGLED

Žrtev se zasmehuje in se jo želi proti njeni volji napotiti na psihiatrično ocenjevanje ali preiskavo.

4.3.6 NORČEVANJE IZ TELESNIH HIB

Napadalec se norčuje iz morebitne telesne hibe žrtve in jo zasmehuje zaradi morebitne oviranosti ali invalidnosti ali pa skuša iz posameznikove telesne posebnosti pri sodelavcih povzročiti vtis, da gre za resno telesno hibo, ki negativno vpliva na delovno uspešnost posameznika. Žrtev je lahko deležna tudi zasmehovanja in žaljenja zaradi svojega zdravstvenega stanja ali izkazane bolezni.

4.3.7 OPONAŠANJE TIPIČNIH VZORCEV VEDENJA Z NAMENOM, DA SE NEKOGA SMEŠI

Napadalec oponaša geste, hojo ali glas žrtve, da bi jo osmešil.

4.3.8 NAPAD NA POLITIČNO ALI VERSKO PREPRIČANJE ŽRTVE

Napadalec lahko žrtev verskega ali političnega prepričanja zastrašuje, se ji posmehuje, zbija na račun njenega političnega in verskega prepričanja nezaželene šale in jo sramotilno obrekuje.

4.3.9 NORČEVANJE IZ ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

Žrtev se zasmehuje zaradi njenega zasebnega življenja, posebnega življenjskega stila ali načina bivanja.

4.3.10 NORČEVANJE IZ NARODNOSTI

Žrtev je zasmehovana zaradi svoje etnične pripadnosti in z njo povezanih kulturnih vzorcev in navad. Deležna je nezaželenih zgodb in neokusnih šal zaradi narodnosti ali etnične pripadnosti, zastraševalnega vedenja, ker govori drugačni jezik od napadalca, sramotilnega obrekovanja, črnjenja ali žaljenja ali celo fizične napadalnosti in etnične nestrpnosti.

4.3.11 SILJENJE K OPRAVLJANJU NALOG, KI KRNIJO SAMOSPOŠTOVANJE OSEBE

Žrtev se sili k opravljanju nesmiselnih nalog, ki žalijo njeno dostojanstvo ter prizadenejo njeno samospoštovanje in spoštovanje v očeh drugih.

4.3.12 NAPAČNO ALI ŽALJIVO OCENJEVANJE DELOVNIH NAPOROV

Delovne napore žrtve se stalno ocenjuje napačno in brez potrebne argumentacije ali celo na žaljiv in nesprejemljiv način.

4.3.13 DVOM V POSLOVNE ODLOČITVE ŽRTVE

O pravilnosti in korektnosti poslovnih odločitev žrtve se stalno dvomi.

4.3.14 ŽRTEV JE POGOSTO DELEŽNA KLETVIC IN OBSCENIH IZRAZOV

Žrtev se v njeni odsotnosti ali pa celo v pričo nje obravnava s kletvicami ali se jo kliče in označuje s ponižujočimi imeni.

4.4 NAPADI ZOPER KAKOVOST DELOVNEGA MESTA

Napadi zoper kakovost delovnega mesta se izražajo skozi oblike vedenja in ravnanja, ki ogrožajo posameznikovo pravico do dostojnega dela, in se najpogosteje manifestirajo v odvzemu nalog ali v dodelovanju velike količine nalog, ki jih žrtev ne zmore.

4.4.1 ŽRTEV NE DOBIVA VEČ NOVIH DELOVNIH NALOG

Žrtvi se sčasoma odvzamejo vse delovne naloge. Ko si ne more več izmisliti naloge zase, zapade v monotonijo. Napadena je osnovna pravica do dela.

4.4.2 DODELJEVANJE NESMISELNIH DELOVNIH NALOG

Žrtvi se dodeli nesmiselna delovna naloga, ki z ničemer ne bo prispevala k rezultatu organizacije, ni potrebna in si jo je nekdo izmislil z namenom diskreditacije posameznika.

4.4.3 DODELJEVANJE NALOG POD RAVNJO KVALIFIKACIJ

Žrtvi se brez vnaprejšnjega dogovora in privolitve dodeli naloga, ki je daleč pod ravtnjo njenih kvalifikacij, da bi tako okrnili njen ugled in jo razžalili, pri žrtvi pa to povzroči upad delovne motivacije.

4.4.4 DODELJEVANJE VEDNO NOVIH NALOG

Žrtvi se dodeljujejo vedno nove naloge in to pogosteje kot drugim posameznikom, saj napadalec zasleduje cilj, da žrtev preobremeni z delom in tako povzroči njeno neuspešnost.

4.4.5 DODELJEVANJE NALOG, KI ŽALIJO DOSTOJANSTVO

Žrtvi se brez vnaprejšnjega dogovora in privolitve dodelijo naloge, ki kakor koli žalijo njeno osebno dostojanstvo glede spola, verske ali etnične pripadnosti.

4.4.6 DODELJEVANJE NALOG NAD RAVNJO KVALIFIKACIJE

Žrtvi se dodeli naloge, ki presegajo raven njene kvalifikacije in delovne usposobljenosti brez vnaprej ponujene možnosti za pridobitev dodatnih kvalifikacij, z očitnim namenom povzročitve žrtvine delovne neuspešnosti.

4.4.7 POŠKODUJE SE DELOVNO MESTVO ŽRTVE

Žrtvi se fizično poškoduje njeno delovno mesto ali osnovna sredstva za delo.

4.5 NAPADI ZOPER ZDRAVJE

V to skupino neustreznega ravnanja in vedenja uvrščamo vse oblike, ki predstavljajo neposreden napad na fizično ali psihično zdravje žrtve.

4.5.1 DODELJEVANJE ZA ZDRAVJE ŠKODLJIVIH NALOG

Žrtev se sili v fizično naporno delo, ki škodi njenemu zdravstvenemu stanju.

4.5.2 GROŽNJE S FIZIČNIM NASILJEM

Žrtev je deležna groženj s težjim fizičnim nasiljem, ki vključuje udarce, lomljenje rok, spotikanje ...

4.5.3 UPORABA LAŽJEGA FIZIČNEGA NASILJA

Žrtev se poskuša disciplinirati z uporabo lažjega fizičnega nasilja, kot so nakazane klofute in porivanje.

4.5.4 FIZIČNO ZLORABLJANJE

Poskuša se fizično zlorabiti katere koli dele žrtvinega telesa, npr. siljenje, da žrtev pred stranko nosi minikrila.

4.5.5 NAMERNO POVZROČANJE PSIHIČNE ŠKODE

Žrtvi se načrtno povzroča psihična škoda na delovnem mestu ali doma s širjenjem govoric med družinskimi člani ali sodelavci.

4.6 DRUGE OBLIKE NADLEGOVANJA

K neustreznim oblikam vedenja, ki predstavljajo diskriminatorno ravnanje in lahko vodijo v mobing, štejemo tudi nadlegovanje. Poznamo več načinov nadlegovanja, in sicer:

- a) nadlegovanje zaradi spola;
- b) nadlegovanje zaradi spolne usmerjenosti;

- c) nadlegovanje zaradi starosti;
- d) nadlegovanje zaradi izobrazbe;
- e) spolno nadlegovanje.

4.6.1 NADLEGOVANJE ZARADI SPOLA

Tako ženske kot moški so lahko na delovnem mestu deležni nadlegovanja izključno zaradi svojega spola. Tako nadlegovanje je najpogostejše v organizacijah z neuravnoteženo spolno strukturo, žrtve pa so tisti, ki so v manjšini.

Kot nadlegovanje zaradi spola razumemo fizično napadalnost in zastraševalno vedenje do nadlegovane osebe na podlagi njenega spola, sramotilno obrekovanje, blatenje ali žaljenje zaradi spola, posmehovanje, pripovedovanje laži ter širjenje neresnic in govoric o spolnem življenju nadlegovane ženske ali moškega.

4.6.2 NADLEGOVANJE ZARADI SPOLNE USMERJENOSTI

Nadlegovanje zaradi spolne usmerjenosti izraža stopnjo tolerantnosti posamezne družbe in organizacije do spolno drugače usmerjenih. Zajema sramotilno obrekovanje ali žaljenje in zastraševalno vedenje do nadlegovane osebe. Sem štejemo še posmehovanje, poniževanje ter širjenje nezaželenih zgodb, šal in komentarjev, pa tudi fizične napadalnosti do nadlegovane osebe zaradi drugačne spolne usmerjenosti.

4.6.3 NADLEGOVANJE ZARADI STRASTI

V času, ko se prebivalstvo celotne Evrope stara, je naraslo tudi nadlegovanje zaradi starosti. Čeravno se stereotipi o starosti že uspešno premaguje, zaradi podaljševanja delovne dobe znova narašča nestrpnost do starejših. Med oblike nadlegovanja zaradi starosti prištevamo posmehovanje in poniževanje zaradi starosti, neumestne šale, zgodbe in komentarje ter tudi fizične napade. Potreba po obvladovanju takega nadlegovanja narašča premosorazmerno s potrebo po upravljanju starosti na delovnem mestu.

4.6.4 NADLEGOVANJE ZARADI IZOBRAZBE

Nadlegovanje zaradi drugačne ravni izobrazbe, kot jo ima nadlegovalec, je pogost pojav, še zlasti pa vključuje posmehovanje ali poniževanje zaradi slabše izobrazbe. V to vrsto nadlegovanja lahko štejemo tudi obrekovanje, sramotenje in žaljenje zaradi slabše ali tudi boljše izobrazbe, kot jo ima napadalec.

4.6.5 SPOLNO NADLEGOVANJE

Posebno vrsto nadlegovanja predstavlja spolno nadlegovanje, o katerem smo kot družba javno spregovorili že pred 20 leti.

Poznamo več vrst spolnega nadlegovanja:

a) Verbalno spolno nadlegovanje.

Verbalno spolno nadlegovanje zajema nedobrodošlo osvajanje, pogoste spolne tematike, ki nadomeščajo službene, nagovarjanje k zmenkom in nezaželenemu druženju, razglasanje svojih spolnih podvigov, opolzke komentarje s spolno vsebino, siljenje k spolni dejavnosti, nezaželene šale s spolno vsebino, namigovanja, uporaba obscenega jezika in gest, na primer žvižganje in nezaželena pisna sporočila s spolno vsebino.

b) Neverbalno spolno nadlegovanje.

Neverbalno spolno nadlegovanje zajema strmenje v posamezne dele telesa in spolnosugestivne geste, kot je dotikanje lastnih spolnih organov, nezaželeno razkazovanje spolnih organov, pohotne poglede in žaljive+o spogledovanje.

c) Fizično spolno nadlegovanje.

Fizično spolno nadlegovanje zajema nepotrebno dotikanje in trepljanje, ščipanje, nenehen vdor v intimno bližino, nezaželeno masažo vratu, ramen, nezaželeno ali vsiljeno objemanje in poljubljanje, spolni napad in vsiljen spolni odnos.

d) Karierno spolno nadlegovanje.

Ponujanje ugodnosti v obliki napredovanja, višje plače, sprejema v delovno razmerje ali kakšne druge bonitete, če nadlegovana oseba privoli v ravnanje spolne narave, recimo zmenek, spolni odnos (Brečko, 2010, str. 26–37).

5 VRSTE MOBINGA

Mobing se je pri nas pojavil šele pred nekaj leti, sedaj pa je postal ena izmed pomembnejših tem v medijih. Ugotovili so, da je prisotnega vedno več mobinga, tako v podjetjih med zaposlenimi, kot tudi v šolah in v družini.

Izvajanje mobinga je pogosto povezano z zlorabo moči, pri čemer se žrtve zelo težko branijo. Posebej se je težko braniti pred prefinjenimi oblikami mobinga, kot so degradacija dela in socialna izključenost. Žrtev mobinga je lahko vsak v takšni ali drugačni obliki. Mobirajo lahko zaposleni svojega šefa, mobirajo se enaki po rangu in nadrejeni podrejene.

5.1 POZNAMO VEČ VRST MOBINGA

5.1.1 VERTIKALNI MOBING

Nadrejeni šikanira podrejenega (serijski mobing: nadrejeni šikanira podrejene enega za drugim); gre za strateški mobing – bosing. Skupina podrejenih šikanira nadrejenega.

5.1.2 HORIZONTALNI MOBING

To je mobing med zaposlenimi.

5.1.3 BULLYING

Ta pojem lahko označimo kot nasilno ter grobo obračunavanje na delovnem mestu. Bullying je že skorajda prostaško mobiranje od vrha navzdol (lastnika oziroma najvišjega šefa), je lahko brutalen, včasih povezan tudi z fizičnim nasiljem, v nekaterih angleško govorečih državah pa uporabljajo besedo bullying kot splošni pojem za mobing.

5.1.4 MOBING

Mobing imenujemo tudi psihični teror med sodelavci, ki so enaki po rangu, ko se zbere določena skupina ljudi, ki mobira posameznika, bodisi zaradi njegovih posebnosti ali drugačnosti, bodisi zaradi njegove nadpovprečne sposobnosti ali izrednega občutka za pravičnost in poštenost.

5.1.5 BOSSING

Bossing se ne kaže tako zelo surovo, kot je to opazno pri prej opredeljenem pojmu bullyinga. Žrtev brutalnega nasilja je brez možnosti pobega in se težko postavi v bran nadrejenemu. Bossing je mobiranje s strani nadrejenega, vendar ne v tako brutalni obliki, kar pa seveda ne pomeni, da je manj intenziven, prav nasprotno, ko mobira šef, žrtev nima nobene možnosti, da bi iz tega kroga pobegnila, kar pomeni, da je že predvidena za »odstrel« – proti šefu se je izredno težko boriti.

5.1.6 STAFFING

S pojmom staffing se srečujemo predvsem v javnih ustanovah, v katerih nadrejeni oziroma šef ni zaželen. Je oblika mobiranja s strani podrejenih nad nadrejenimi, ki se najpogosteje pojavlja v javnih institucijah, pa tudi v podjetjih, ko se delavci želijo znebiti strogega šefa. Novi nadrejeni so, ko pridejo na delovno mesto, velikokrat mobirani s strani podrejenih, saj jim le-ti ne posredujejo informacij, ki jih potrebujejo za uspešno delo, ignorirajo njihova navodila, se iz njih norčujejo in jih obrekujejo (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Mobing>, http://www.mobing.si/slo/oblike_mobinga.html).

5.1.7 ZUNANJI MOBING

Mobing kot pojav psihičnega nasilja v delovnih okoljih lahko poteka v organizaciji, napadalec pa lahko prihaja tudi od zunaj. Takšen mobing imenujemo mobing od zunaj ali zunanji mobing. Pogostejši je v poklicih, v katerih imajo zaposleni večkratne stike z istimi partnerji, strankami ali dobavitelji. Tako pogosto poročajo o zunanjem mobingu v šolstvu (ko so žrtve učitelji in napadalci starši problematičnih otrok), zdravstvu (žrtve so bolniško osebje, običajno medicinske sestre, napadalci pa so svojci bolnikov, sodstvu (napadalci so obtoženi, svojci obtoženih ali pripadniki osebne lobija obtoženega, žrtev pa je bodisi tožeča stranka ali celo sodno osebje). Primere zunanjega mobinga najdemo tudi med osebami, ki sodelujejo na relaciji organizacija–dobavitelj, kjer se lahko tako predstavnik organizacije kot predstavnik dobavitelja znajmeta v vlogi žrtve ali v vlogi napadalca, še zlasti če so dobaviteljska razmerja daljša.

5.1.8 E-MOBING

E-mobing predstavlja novo nevarnost in s tem novo obliko nasilja v e-družbi, ki bi ga lahko poimenovali tudi digitalni mobing. Raven digitalne pismenosti je v družbi precej različna, prav tako tudi pomen te kompetence v posamezni organizaciji, kar nekaterim posameznikom daje možnost za podreditev druge osebe na osnovi poznavanja in upravljanja tehnologij. E-mobing se lahko izkazuje kot namerno pošiljanje okuženih datotek, vdiranje v sistem, spreminjanje vstopnih šifer brez vnaprejšnjega obvestila, nedovoljeno kopiranje datotek, spremembe osebnih nastavitvev brez odobritve itd. Informacijska tehnologija se iz dneva v dan spreminja in napreduje, kar je za povprečnega veliko prehitro. To vpliva tudi na zaskrbljujoče razraščanje e-mobinga, proti kateremu je edina prava zaščita dvig digitalne pismenosti. Najbolj ogrožene pri tej vrsti mobinga so osebe, ki zaradi

svojih značilnosti (starost in bolezni) ne zmorejo slediti napredku informacijske tehnologije ali so bili zaradi drugih razlogov nekaj časa odsotni.

Med e-mobing uvrščamo tudi neprimerno komuniciranje med prejemniki e-sporočil, ki so v isti skupini, recimo podajanje povratnega sporočila ne le pošiljatelju, ampak več sodelavcem ali celo vsem z namenom diskreditacije enega od sodelavcev. Pogosto pošiljatelj sporočilo pošlje drugemu prejemniku z vso zgodovino in arhivom e-pošte ter e-komunikacije o neki temi. Kadar je pri tem očitni namen diskreditacije žrtve, ki je kasneje tudi dokazan, lahko to označimo kot dejanje mobinga ne glede na razlog pošiljanja. Če se zgodi enkrat, lahko to smatramo za nerodnost ali nevednost, če se dejanje ponavlja, pa lahko upravičeno pomislimo, da hoče nekdo na nas izvajati psihični pritisk. Še posebno moramo biti pozorni, če se e-mobing prepleta z drugimi oblikami mobinga. Treba je omeniti še eno pojavno obliko e-mobinga, to je delegiranje nujnih nalog brez vnaprejšnjega dogovora po e-pošti, ki morajo biti opravljene še isti dan, kar je neizvedljivo. Napadalec v takih primerih ne predvideva, da bo žrtev e-pošto prebrala, njegov namen je predvsem v dodatnem psihičnem pritisku na žrtev. Podobno lahko napadalec brez dogovora delegira nujne delovne naloge tik pred iztekom delovnega tedna, recimo v petek ob 16 uri, katere morajo biti opravljene do ponedeljka, z očitnim namenom, da žrtvi pokvari vikend in mu odvzame pravico do počitka.

5.1.9 LAŽNI MOBING

Mobing je postal precej moden pojav, dolgo iskanje ustrezne definicije na nacionalni ravni pa je odprlo tudi prostor morebitnim manipulacijam in zlorabam. Zato ni čudno, da se velikokrat sproži alarm, ko deklarirana žrtev izkoristi slabo poznavanje mobinga v organizaciji in napade svojega napadalca. Širjenje lažnih obvestil, da so nad neko osebo izvaja mobing, je prav tako nevarno kot dejanski mobing. Lažni alarm običajno sprožijo osebe, ki se počutijo ogrožene, pogosteje pa se pojavi v času nujne reorganizacije in drugih večjih sprememb v organizaciji. Lažna žrtev skuša z lažnimi alarmom preprečiti napovedane spremembe ali čim bolj zmanjšati vpliv teh sprememb na svoj osebni položaj v organizaciji (Brečko, 2010, str. 50–52).

6 DOBRO KOMUNICIRANJE POSLOVODJE LAHKO PREPREČI NASTANEK MOBINGA

Veliko vlogo povezano z odnosi in stanju v delovnem okolju igra medsebojno komuniciranje med nadrejenimi z podrejenimi in sodelavci na istem delovnem položaju. Z dobrim komuniciranjem, se pravi s pravilnim izborom sloga in strategije komuniciranja, ki mora biti prilagojen določeni družbi v delovnem okolju, se lahko izognemo nastajanju konfliktov. Dalj časa trajajoči konflikti pa lahko privedejo do nastanka mobinga.

Človek sam opravi bore malo, v skupini pa skoraj vse. To velja za službo in poklic, za zasebno in družbeno življenje. Z drugimi pa se mora za sodelovanje dogovoriti, sporazumeti. Odtod tolikšna veljavnost sporazumevanja, komuniciranja, sporočanja in sprejemanja. Učiti se ga začnemo v otroštvu, nadaljujemo v šoli in kasneje ob poklicnem delu.

Za poslovodjo, poslovneže, managerje ter upravljalce je komuniciranje ključ do učinkovitosti in uspešnosti. V delovnem času managerjev ima poslušanje 32-% delež, govorenje 20-%, branje 12-% in pisanje 6-%. Brez komuniciranja prebijejo le 30 % delovnega časa, če je seveda sploh mogoče ne komunicirati, saj od nekdanj velja, da kdor molči, stotim odgovori. Tudi molčati je treba znati (Tavčar, 1995, str. 9).

Komuniciranje je za poslovodjo izjemnega pomena, saj za opravljanje določenega dela potrebuje sodelavce, s katerimi delo opravijo. Da bi bilo delo opravljeno dobro, je potrebno najti skupni jezik. Poslovodja komunicira z sodelavci na razne načine, vedno pa mora izbrati pravega. Dobro komuniciranje med zaposlenimi je izrednega pomena, saj lahko z njim preprečimo nastajanje konfliktov in posledično nastajanje mobinga v organizaciji.

6.1 POTEK IN CILJ KOMUNICIRANJA

Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge ali več oseb, kot to terjata informiranje, dogovarjanje ter vplivanje. Komuniciranje je uspešno, ko doseže zastavljeni cilj. Ker neposreden prenos ni mogoč, informacijo najprej spremenimo v obliko, ki je primerna za prenos – opravimo kodiranje. Prenos poteka po primernem sredstvu, mediju z zvokom, s svetlobo, z mehničnimi vplivi, z vonjem in še s čim. Prenos omogočata oddajnik na eni (npr. glasilke, vir svetlobnih vtisov, radijski oddajnik) in sprejemnik na drugi strani.

Medosebno komuniciranje je proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in tolmačijo sporočila oz. znake, ki so nosilci določenega pomena. Vse to se pogosto dogaja sočasno. Sporočilo je kateri koli besedni ali nebesedni simbol ali znak, ki ga ena oseba prenese na drugo. Proces komuniciranja ponazarja model (Možina, 1995, stran: 44).

Cilj komuniciranja poslovodje je predvsem ta, da se s komuniciranjem prenesejo informacije in misli, s pomočjo katerih se bo kasneje opravilo delo.

6.2 VPLIV IN CILJI KOMUNICIRANJA POSLOVODJE

6.2.1 VPLIVANJE POSLOVODJE S KOMUNICIRANJEM

Poslovno sporazumevanje je ciljno početje. Namen poslovodje s sporazumevanjem je navsezadnje vplivanje na druge ljudi. Znanje in informacije so moč, kdor jo uporablja, vpliva na druge. Vplivanje na druge nam uspeva le, če imamo zanj dovolj moči. Moč nam dajejo znanje in osebni ugled, položaj in zlasti razumevanje in povezovanje interesov ljudi. Slab je vpliv, ki izhaja iz prisile, saj poraja odpor. Nekaj boljši je vpliv, ko ljudje kaj storijo zaradi nas osebno, vendar je človeška naklonjenost minljiva, rada se spreobrne v nasprotovanje. Najboljši je vpliv, ki ga ljudje voljno sprejmejo za svojega, ga usvojijo in nemara sploh pozabijo, od kod prihaja. Vplivanje na ljudi oz. vodenje ljudi je veščina in umetnost. Veščina se opira na znanje ter na voljnost ljudi, da bi storili, kar hočemo:

- Ljudem, ki niti ne znajo, niti niso voljni, pač naročamo.
- Ljudi, ki sicer ne znajo, so pa voljni, skušamo naučiti.
- Ljudi, ki znajo, pa niso voljni, skušamo spodbuditi.
- Ljudje, ki znajo in hočejo, so najdragocenejši. Z njimi zlahka delimo delo.

Z okoliščinami se kajpak sprejemata tudi voljnost in usposobljenost ljudi, zato slog vodenja nenehano prilagajamo prilikam (Tavčar, 1995, str. 10–11).

6.2.2 DOSEGANJE CILJEV IN POT DO CILJEV POSLOVODJE S KOMUNICIRANJEM

Poslovodja s poslovnim komuniciranjem dosega cilje delovanja in poslovanja.

Poslovno komuniciranje je ciljno početje. Temeljni cilj ali smoter poslovnega komuniciranja so koristi posameznika, skupine, enote, podjetja ali druge organizacije.

Poslovodja s poslovnim komuniciranjem dosega cilje delovanja in poslovanja. Poslovodja naj ima s poslovnim komuniciranjem jasno domišljen cilj, ki je realen – ne previsok in ne prenizek, predvsem pa merljiv, sicer zatem ne more presoditi, ali je komuniciranje uspelo.

Do cilja (zakaj) vodijo strategije, dejavnosti za doseganje cilja (kaj in kako), urejenost (kdo, kdaj, kje) in sredstva (koliko). Preden se lotimo sporazumevanja, premislimo ta vprašanja, pa bomo že na pol poti do uspeha. Poslovno sporazumevanje je sredstvo za doseganje ciljev, vendar ni res, da bi cilj posvečal vsa in vsakršna sredstva. Ne mislimo na tisto, kar prepoveduje zakon (laž,

zavajanje, obrekovanje in podobne nečednosti), temveč tisto, kar ni v skladu z našimi vrednotami, kar ni etično, kar je grdo, zavrženo, slabo (Tavčar, 1995, str. 11–12).



Slika 1: Cilji in strategija

Cilji komuniciranja, ki bi jih poslovodja s komuniciranjem ustvaril, naj bi bili predvsem:

- Merljivi; ko komuniciramo, moramo vedeti, ali počnemo to dobro in prav.
- Dosegljivost; postavljanje nerealnih ciljev je škodljivo, saj jalova prizadevanja, da bi jih dosegli, porabljajo moč udeležencev in sredstva organizacije.
- Izzivni; dobro komuniciranje je odvisno od udeležencev, ti pa si zanj ne bodo kaj prida prizadevali, če jih to ne bo vleklo, če jim ne bo izziv.

Cilji sami so le namere, želje, sami so le malo koristni. Uspešno je le komuniciranje, ki zastavljene cilj tudi dosega. Zato je strategija komuniciranja za doseganje ciljev komuniciranja vsaj tako pomembna kot cilji sami (Možina, 1995, str. 19).

6.3 STRATEGIJA IN SLOG KOMUNICIRANJA

6.3.1 STRATEGIJA KOMUNICIRANJA

Strategija komuniciranja obsega:

- Način: izbrane oblike, koncepte, usmeritve komuniciranja.
- Dejavnosti: pravila, načrtovanje in izvajanje komuniciranja.
- Sredstva: razpoložljivi čas, udeleženci, materialna in nematerialna sredstva za komuniciranje.

Sestavine strategije komuniciranja naj bodo med seboj usklajene. Nič ne koristi najbolje izbran način komuniciranja, če ga ne znamo načrtovati ter izvesti in še manj, če za izvedbo ne premoremo potrebnih sredstev. Smiselno isto velja za izbrano urejenost ali sredstva. Če usklajevanje ne uspe, moramo včasih prilagoditi zastavljene cilje, nemara so bili previsoki, morda nepravi po vsebini (Možina, 1995, str. 19–20).

6.3.2 IZBIRANJE SLOGA KOMUNICIRANJA

Če so nekateri načini vplivanja boljši in drugi slabši, se ponuja zamisel, da naj bi udeležence v komuniciranju delili na tiste, ki so vredni boljšega, in na tiste, ki zaslužijo slabšega.

Nabor slogov, med katerim se odločamo za vplivanje v komuniciranju, sega od avtoritetnega do participativnega in obsega celo lestvico možnosti:

- Vodja odloči in sporoči svojo odločitev.
- Vodja proda odločitev sodelavcem.
- Vodja predloži zamisel in spodbuja vprašanja .
- Vodja predloži možne rešitve in dopušča spremembe predlogov.
- Vodja predloži zadevo, zbere predloge in odloči.
- Vodja določi meje in postavi delovne skupine za urejanje zadev.
- Vodja dovoljuje samostojno delovanje sodelavcev v okviru danih pooblastilih.

Poslovodja mora izbrati pravi slog komuniciranja, od katerega je odvisna uspešnost komuniciranja, tj. vplivanja na druge ljudi v skladu z našimi namerami. Izbiranje sloga komuniciranja naj se ravna po okoliščinah, najpomembnejše med njimi pa so značilnosti udeležencev v komuniciranju, predvsem njihova pripravljenost.

Ta ima vsaj dve temeljni sestavini:

- Zmožnost: posameznik ima večje ali manjše znanje, sposobnosti, bolj ali manj obvlada razne veščine.
- Voljnost: posameznik je bolj ali manj voljan poprijeti za delo, izvršiti spremembo, opraviti vse potrebno.

Glede na zmožnost in voljnost posameznika se poslovodja odloči, kako bo vodil sodelavce. Poslovodja sodelavce vodi glede na njihovo vedenje. Iz tega sledijo štiri tipi vedenja ljudi:

- Malo voljni in malo zmožni: vodimo jih z ukazovanjem, naročanjem.
- Malo zmožni, vendar voljni: vodimo jih tako, da jih poučujemo.
- Zmožni, vendar le malo voljni. Skušamo jih spodbuditi, da bi sodelovali.
- Zmožni in voljni: z vodenjem ni težav, naloge jim poverjamo, delegiramo.

Slogi vodenja:

- naročanje;
- poučevanje;
- sodelovanje;
- poverjanje.

Naročanje uporabljamo, če je pripravljenost sodelavcev nizka, če so malo zmožni in malo voljni. Poslovodji preostaja le avtoritetno vodenje (naročanje, usmerjanje, obvladovanje, nadzorovanje). Daje natančna navodila in natančno nadzoruje izvajanje, obilno se mora ukvarjati z dejavnostjo, ki jo opravlja sodelavec, manj pa se ukvarja z njim samim. Odgovornost za izvedbo dejavnosti, za urejanje zadeve, ostaja vodji.

Poučevanje je pravi slog: če je pripravnost sodelavcev večja, so sicer manj zmožni, zato pa voljni. Poslovodja skuša sodelavca usposobiti za dejavnost, vodi ga manj avtoritarno. Proda mu svojo odločitev, ga prepričuje, mu pojasnjuje in razjasnjuje zadeve, torej predvsem pojasnjuje odločitve in usposabljanje sodelavcev. Poslovodja se že nekoliko manj ukvarja z dejavnostjo, pa bolj s sodelavcem, odgovornost za izvedbo dejavnosti pa si delita oba.

Sodelovanje se obnese tedaj, če je pripravljenost sodelavcev še kar dobra: zmožni so, vendar ne kaj prida voljni. Poslovodja posega po deloma participativnem vodenju. Sodelavca skuša spodbuditi za dejavnost, ki jo ta zmore opraviti. Z dejavnostjo se ukvarja le malo, bolj pa s sodelavcem, ki ga hrabri in spodbuja, da bi ga pritegnil. Vodja sodelavcu posreduje zamisel in mu pomaga pri odločanju. Skrb za izvedbo dejavnosti preide od poslovodje na sodelavca.

Poverjanje je pravi način, če je pripravljenost sodelavcev velika, če so ne le zmožni, temveč tudi voljni.

Poslovodja se odloča za participativno vodenje, saj sodelavcu v celoti zaupa in mu prepušča tako odločitve kot tudi opravljanje dejavnosti. Poslovodja se skoraj ne ukvarja več ne z dejavnostjo, pa tudi ne s sodelavcem, ki mu zaupa, saj je dejavnost voljan in zmožen opraviti. Omeji se na spremljanje in svetovanje. Rešil se je skrbi za zadevo, ki je v rokah dobrega in zanesljivega sodelavca (Možina, 1995, str. 30–35).

7 KAKO SE KONFLIKT RAZVIJE V MOBING

Za lažjo predstavo si pogledajmo nekaj primerov.

1. PRIMER:

V banki Naš denar se je upokojil vodja Oddelka za posojila. Vodstvo je skupaj s kadrovsko službo pripravilo razpis, oboji pa so se strinjali, da potrebujejo osebo, ki bo v delo vnesla nekaj sprememb. Delo na oddelku bo namreč treba nekoliko posodobiti, zaposlene poslati na nekaj strokovnih usposabljanj in tečajev za pridobitev novih znanj, obenem pa določene procese narediti bolj racionalne. Našli so primerne kandidata z ustrezno izobrazbo in izkušnjami ter ga postavili na čelo oddelka s sptimi zaposlenimi, ki o prihajajočih spremembah niso vedeli nič. Kmalu je izbruhnil konflikt. Zaposlenih vodstvo banke ni seznanilo z načrtovanimi spremembami, s potrebo po dodatnih usposabljanjih in pred drugačenjem nekaterih delovnih procesov, tako da so mislili, da so vse ideje zrasle na zeljniku njihovega novega vodje Marka. Tako so se obrnili zoper njega. O njemu so začeli širiti govorice in se zoperstavljali njegovim navodilom. Ko ga je podrejeni ob neki priložnosti videl, da v restavraciji pri večerji s svojo družino nazdravlja s kozarcem vina, so razširili govorice, da ima težave z zlorabo alkohola. Zaposleni Marka niso poslušali, ignorirali so njegova navodila za izvajanje nalog ter redno počeli stvari, ki so vodile k razlikovanju v mnenjih. Trdili so celo, da Marko od svojih nadrejenih skuša dobiti natančen opis svojih del in nalog ter pooblastil, pa mu niso ustregli. Njegove prošnje so celo interpretirali kot nepokorščino (ker so mislili, da se skuša Marko izogniti svojim odgovornostim). To pa je zaposlenim na Markovem oddelku dalo vedeti, kdaj je njihovo početje legitimno, saj so si početje vodstva razlagali kot to, da so tudi oni na njihovi strani. Ravnanja Markovih podrejenih so se nadaljevala in prešla v proces trpinčenja, v katerem je sčasoma izgubil vso avtoriteto. Na dnevnem redu so bili osorni spori. Eden od Markovih nadrejenih, ki je slučajno slišal enega takšnih prepričev, ga je poklical na zagovor. Ko je Marko vstopil v sejno sobo, se mu je zdelo kot da stopa pred nekakšno sodišče, niso mu dali možnosti, da pojasni situacijo, ampak so ga samo resno kritizirali. Vodstvo banke mu je zapovedalo bolniški dopust. Po dveh letih stalnega bolniškega staža je izgubil službo.

2. PRIMER:

Jasna je zaposlena v banki finančni uspeh na Oddelku poslovanja s prebivalstvom. Je srečno poročena, ima dva šoloobvezna otroka, mož je uspešen poslovnež. Skupaj s sodelavko Majo sta se že pred leti vpisali na fakulteto. Jasna je študij uspešno zaključila v rednem roku, Maja pa je vmes malo obupala in si vzela nekaj študijskega premora. Zaradi reorganizacije je bilo Jasni, ki ima dokončano fakulteto, ponujeno boljše delovno mesto znotraj istega oddelka, Maji pa je delodajalec naložil dokončanje študija v roku enega leta ali pa bo premeščena na nižje delovno mesto, za katerega je tudi usposobljena. Maja delodajalčevega opozorila sprva ni jemala resno in si je mislila, da bo že kako, saj je eno leto dolga doba. Bolj, ko se je bližal rok za dokončanje študija, bolj nejevoljna je postala. Za zamudo je krivila vse okoli sebe. Izgovarjala se je, da ima premalo študijskega dopusta, da ima preveč dela, da je drugim lažje itd. Ob neki priložnosti, ko je spet natresla cel kup razlogov, zakaj ne more dokončati študija, ji je ena od sodelavk rekla, naj pogleda Jasno, ki ji je vse uspelo kljub dvema

majhnima otrokoma. Maji je Jasnin študijski in zasebni uspeh že tako ali tako grenil življenje, da pa so jo druge sodelavke postavljale za zgled, je izbilo sodu dno. Ob neki priložnosti, ko je bila Jasna na bolniškem dopustu, je vodji oddelka zaradi dobrobiti banke namignila, da Jasna ni sposobna opravljati svojega dela, da dela veliko napak, ki jih mora potem ona Maja popravljati, ter da je službo dobila samo zato, ker njen mož veliko posluje z banko. Vodja, ki je bil na oddelku šele nekaj mesecev in ni poznal vseh dejstev, se je odločil, da bo malo bolj pozoren na Jasnino delo. Ko se je Jasna vrnila z bolniške, jo je čakalo neprijetno presenečenje, nadrejenemu je morala vsak dan ustno poročati, kaj je delala. Sprva je to ni motilo, saj si je to razlagala kot rutinsko preverjanje zaposlenih, potem pa je spoznala, da je takšnega nadzora deležna samo ona. Ko je o tem povprašala vodjo, ji je dejal, da je on tisti, ki je tukaj šef in šef ima vedno prav. Zaradi pritiskov je kmalu res naredila manjšo napako. Vodja oddelka je Jasni napako očital na vsakem kolegiju ter jo začel izpostavljati kot najšibkejši člen njegovega oddelka. Najprej se je Jasna še skušala zagovarjati, pa ji vodja nikoli ni pustil do besede. Za večino kolegijev je izvedela šele potem, ko so bili že končani. Zaradi slabega odnosa z vodjo se je sčasoma spremenil tudi odnos ostalih zaposlenih, niso je več vabili na skupno jutranjo kavo, nekateri je niso niti pozdravili, drugi so se izogibali pogovorom, tudi službenim. Po enem letu je Jasna sama zapustila banko.

3. PRIMER:

Janez je že več kakor 15 let zaposlen v banki Cekin. Začel je kot pripravnik, trenutno je vodja Oddelka za analitiko. Na novoletni službeni zabavi se mu je direktor banke osebno zahvalil za njegov prispevek k uspešnemu poslovanju in mu rekel, da bi se rad takoj po praznikih z njim o nečem pogovoril. Janez si je to razlagal kot ponudbo za napredovanje na mesto direktorja trženja storitev, saj je trenutni direktor napovedal, da čez mesec dni odhaja v novo službo. Po praznikih je direktor Janeza res poklical na sestanek, ni pa mu ponudil novega delovnega mesta, ampak mu je predstavil novo direktorico trženja storitev, Janezovo dolgoletno sodelavko Marijo. Marija je bila v banki zaposlena približno toliko časa kot Janez, imela je vse potrebne kvalifikacije za novo delovno mesto, izkazala se je kot sposobna delavka. Janez je ob dejstvu, da ostaja na svojem delovnem mestu, hlinil veselje, da je nova direktorica postala ravno Marija. Pri njenem delu ji je pred generalnim direktorjem ponudil vso podporo in pomoč oddelka, katerega vodja je bil. V resnici pa Marija velikokrat ni dobila želenih podatkov, saj je podrejenim zapovedal, da morajo vsi dokumenti predhodno k njemu v odobritev. Večina jih je potem končala v predalu njegove pisalne mize in jih je Marija dobila šele tik pred zdajci ali pa nikoli. Za predstavitev nove oblike posojil pomembni stranki ji je podtaknil napačne podatke ter jo pred vsemi prikazal kot nesposobno in nekompetentno. Marija je kmalu začutila, da Janez igra dvojo igro: ko so prisotni ostali, je prijazen in pripravljen sodelovati, ko sta sama, je sovražen in žaljiv. Soočila ga je s tem svojim opažanjem, pa ji je dejal, da bi bilo bolje, da bi delala na cesti, če ni sposobna opravljati svojega dela in da naj za svoje napake ne krivi njegovega oddelka.

Marija je zahtevala sestanek z direktorjem banke in mu skušala razložiti situacijo. Pa jo je ta odzdravil s stavkom: »Daj, daj, vse skupaj si samo domišljaš, pa ne, da je spet eden od tistih dni v mesecu?« Ob polletju se je pokazalo, da banka posluje veliko slabše od načrtov in od lanskega leta. Zaposlenim zato ni bila izplačana

trimesečna uspešnost. Janez je po banki razširil govornice, da je to krivda Marije, ki ne opravlja svojega dela tako kot bi morala, je na predstavitvah zmedena in nepripravljena, sicer pa od nekoga, ki je napredoval po posteljni liniji zaradi razmerja z nekom iz uprave, tako ali tako ne moreš pričakovati nič drugega. Marija je sčasoma opazila, da se zaposleni z njo vedno manj pogovarjajo, velikokrat je pogovor kar zamrl, ko je vstopila v prostor, kmalu ni bilo nikogar več, ki bi z njo želel iti na malico. V službo ni več hodila z veseljem, spala je slabo, čutila je močno potrtnost, postajala je razdražljiva. Zdravnica ji je predpisala pomirjevala in uspavala ter ji predlagala psihiatrični pregled. Po dveh letih jo je uprava banke razrešila iz razloga nesposobnosti, kar je čez nekaj časa vodilo še v razpad njene družine. Po treh letih neuspešnega iskanja nove službe in polne odtujitve od otrok je Marija storila samomor.

Iz pričajočih primerov vidimo, da se je trpinčenje začelo s konfliktom (v prvem primeru je šlo za napako vodstva, ki zaposlenim ni povedala za načrtovane spremembe, v drugem primeru je šlo za zavist, v tretjem za napačna pričakovanja zaposlenega), nadaljevalo se je s številnimi nasilnimi dejanji (v vseh treh primerih neutemeljene in zlonamerne govornice, onemogočanje dela), potem se je v proces vključilo vodstvo. V prvem primeru z zavrnitvijo zahteve po jasno določenih pravilih in pristojnostih, v drugem primeru z neutemeljenim nadzorovanjem dela zaposlenega, v tretjem primeru z neprimernim odzivom na zahtevo za razrešitev nastale situacije. Žrtve so bile v vseh primerih označene kot problem in v vseh primerih izključene z delovnega mesta. V prvem primeru s prisilnim bolniškim staležem, v drugem je žrtev sama podala odpoved pogodbe o zaposlitvi, v tretjem primeru pa s tragičnim koncem. Večina taktik, ki jih uporabljajo storilke oz. storilci, je na začetku zelo prefinjenih in prikritih, ampak se čez čas stopnjujejo v vedno bolj nedvoumna ponižujoča in grozeča dejanja.

Zgoraj opisan potek dogodkov je pri trpinčenju stalnica. Leymann namreč (po Davenport in drugi, 2002, str. 38) loči pet faz v procesu trpinčenja:

1. Konflikt – gre za kritični dogodek, kjer konflikt sam po sebi še ni trpinčenje, lahko pa se v to razvije.
2. Nasilna dejanja – skupaj s psihološkimi napadi sprožijo proces trpinčenja.
3. Vključenost vodstva – vodstvo napačno oceni stanje, če ni že vodstvo tisto, ki je udeleženo v drugi fazi ter namesto z izražanjem podpore začne z izoliranjem in izganjanjem žrtve z delovnega mesta.
4. Ožigosanje žrtve kot duševno bolne – ta faza je po Leymannu kritična, saj je žrtev označena kot težka, kot problem ali kot duševno bolna. Skoraj vedno bo ta faza vodila v izgon ali prisilno zapustitev delovnega mesta.
5. Izključitev, izgon – travmatske posledice tega dogodka lahko žrtvi pustijo posttravmatski stresni sindrom. Po izključitvi, izgonu se nadaljujejo čustveni pretresi in psihosomatske bolezni, ki so pogosto še močnejše.

Nadrejene osebe so torej tisti, ki imajo ključno vlogo pri tem, ali se bo konflikt razvil v trpinčenje ali ne. Izjemnega pomena je to da so primerno usposobljene za vodenje ljudi ter konstruktivno reševanje konfliktov. Poleg tega pa se morajo nadrejene osebe zavedati tudi tega, da s svojim dejanji in obnašanjem zaposlenim predstavljajo neprimeren ali primeren zgled in nedopustno ali dopustno obnašanje ter želeno in nezaželeno obnašanje v organizaciji (Robnik Sonja, 2008, stran: 10–14).

8 VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA

Pogosto konflikte, ki se pozneje razvijejo v mobing, sprožijo slabosti v organizaciji delovnega procesa. Konstantna časovna stiska, premalo zaposlenih v oddelku, zunanji pritiski, nejasna ali nasprotujoča si navodila, povzročajo stres in konflikte, ki se lahko razvijejo v mobing. Mobing je največkrat izraz nesposobnosti vodilnega uslužbenca, ki se boji konfliktov, saj jih ni sposoben razreševati. Za vse, ki delajo pod takimi pogoji, so konflikti ventil za frustracije, ki jih čutijo zaradi preobremenjenosti. Posebej verjetno je, da bodo žrtve mobinga postali tisti zaposleni, ki svojega dela ne opravijo dovolj dobro ali pa ga opravljajo preveč.

Nadrejeni bi naj 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.

Vzrok za nastanek mobinga je vedno nesposobnost reševanja konfliktov, slaba organizacija dela, slabo vodenje, osebni motivi, zmanjševanje števila zaposlenih in podobno (http://www.mobing.si/slo/posledice_mobinga.html).

Le redko bomo našli en sam vzrok za nastanek mobinga. Med najpogostejšimi vzroki so neustrezna organizacija dela in tudi podzaposlenost. Nekateri so še danes prepričani, da je mobing predvsem problem posameznika in niso pripravljeni videti pomembno vlogo vodstva, toda analiza skorajda 800 primerov kaže stereotipni vzorec. V vseh primerih, v katerih se je izvajal mobing, so bili v ozadju tudi ekstremno slabo organizirano delo ali nerazvite delovne metode in nezainteresirani management. Management je bil žal v večini primerov nesposoben prepoznati mobing in ga posledično tudi ustrezno obvladovati. Leymann, kot avtor koncepta mobinga, je med vzroki poudarjal zlasti organizacijske dejavnike in dosledno odklanjal idejo, da pri nastanku mobinga igrajo kakšno vlogo tudi osebnostne značilnosti žrtve. Toda vzrokov za nastanek mobinga ne moremo zadovoljivo opredeliti brez upoštevanja osebnostnih značilnosti tako žrtve kot tudi napadalca. Vse več je tudi raziskav, ki podpirajo tezo, da se mobing dogaja v tistih organizacijah, ki dopuščajo ali celo nagrajujejo neustrezne oblike vedenja in ravnanja in bi potemtakem lahko govorili celo o institucionalizaciji mobinga.

Pri razlaganju vzrokov za nastanek mobinga je tako treba upoštevati več vidikov.

- a) kulturo organizacije;
- b) značilnosti organizacije dela;
- c) značilnosti napadalca;
- d) značilnosti žrtve.

Del vzrokov za nastanek mobinga torej lahko pripišemo organizaciji, del pa posamezniku.

8.1 KULTURA ORGANIZACIJE

Mobing se po vseh raziskavah sodeč pogosteje pojavlja v organizacijah z naštetimi značilnostmi:

A) VELIKA TEKMOVALNOST IN SPODBUJANJE INDIVIDUALIZMA

Vsaka zdrava organizacija ima elemente notranje tekmovalnosti, toda kadar je ta prevelika, vodi v spodbujanje pretiranega individualizma, ki krni pristne medčloveške odnose, saj se ti prvenstveno odražajo v skrbi za druge. Takšne organizacije običajno nagrajujejo le individualno uspešnost.

B) TOGA HIERARHIJA

Bolj, kot je toga hierarhija, prej lahko pride do mobinga.

C) NEZADOSTNA KOMUNIKACIJA

Ko se v organizaciji pojavijo govornice, je to zagotovo znak, da šepa pretok informacij in komuniciranje samo. To pa je več kot odličen teren za razrast mobinga.

D) KULTURA POVZPETNIŠTVA

Kultura povzpetništva je v mnogočem povezana z nezdravim karierizmom in pretiranim individualizmom, ki že tako pesti mlajše generacije v razvitem svetu.

E) OSREDOTOČENOST ZGOLJ NA EKONOMSKI DOBIČEK

Dobiček je nujna ekonomska kategorija gospodarske družbe. Toda organizacije, ki poudarjajo izključno dobiček in to za vsako ceno, so odličen teren za nastanek mobinga.

F) PRESEŽEK DELOVNE SILE

V kriznih časih, ko se v organizaciji ali v gospodarstvu pojavlja višek delovne sile, je treba biti še posebej pozoren in netoleranten do pojava mobinga, ki se lahko nenadzorovano razraste.

G) AVTORITARNI SLOG VEDENJA

Vodja zgolj zapoveduje, češ, naredi to, in se pri tem z nikomer ne posvetuje.

H) NIZKA STOPNJA VKLJUČEVANJA DELAVCEV V ODLOČANJ E

I) OHLAPNO NAČRTOVANJE – pomanjkanje vizije in slabo načrtovanje.

J) SLABI MEDSEBOJNI ODNOSI IN POMANJKANJE MEDSEBOJNEGA SPOŠTOVANJA

K) NETOLERANTNOST DO KULTURNIH RAZLIK

L) NEJASNO NAČRTOVANJE KARIER

M) NEJASNA PRAVILA POKLICNEGA KODEKSA

N) POMANJKANJE PROFESIONALIZMA IN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

O) VELIKE GENERACIJSKE RAZLIKE

8.2 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJE DELA

Posebej bomo med vzroki obravnavali tudi značilnosti organizacije dela, med katerimi najpogosteje izstopa 5 vzrokov.

- a) Nezasedena delovna mesta – organizacija, v kateri so nezasedena delovna mesta, spodbuja tudi boj za ta delovna mesta.
- b) Nejasna delovna struktura – če je delovna struktura kratko trajajoča, ljudje delajo skupaj krajši čas, mora biti jasno definirana in organizacijske vloge v njej jasno določene.
- c) Nejasno porazdeljene odgovornosti – pojav mobinga je verjetnejši v organizacijah, v katerih odgovornosti niso jasno razdeljene med člani ožjega tima ali med člani vodstva.
- d) Visoka intenzivnost dela – dokončanje nalog je omejeno z kratkim časovnim rokom, kar povzroča nasprotja med ljudmi.
- e) Slabo poznavanje kompetence zaposlenih – podcenjevanje ali precenjevanje kompetenc zaposlenih lahko vodi v neustrezne porazdelitve odgovornosti. Tam, kjer so odgovornosti glede na sposobnost posameznika previsoke, je še posebej velika nevarnost za rast mobinga.

8.3 ZNAČILNOSTI ŽRTVE

Domala vse raziskave na svetovni ravni kažejo isto sliko o tem, kdo so najpogostejše tarče mobinga. Tako hkrati tudi opredeljujejo glavne značilnosti žrtve.

- a) Na prvem mestu med tarčami so poštenjaki. Osebe, ki so opazile in prijavile nepravilnosti pri delu.
- b) Sledijo jim telesni invalidi. Čeravno je zakonodaja glede invalidov v Sloveniji zgledno urejena in tudi dovolj fleksibilna, so invalidi tudi pogosto tarča mobinga.
- c) Med žrtvami mobinga so večkrat tudi mladi, ki so se komaj zaposlili ter so očitno konkurenca starejšim zaposlenim.
- d) Starejši ljudje, še zlasti tisti, ki so tik pred upokojitvijo, so pogosto tarče mobinga.
- e) Omenimo tudi osebe, ki po letih prekomernega dela zahtevajo priznanje in povečanje plač.
- f) Višek delovne sile je eden od dejavnikov za nastanek mobinga v organizaciji.
- g) Posamezniki, ki izstopajo iz skupine z ustvarjalnostjo in delovno zagnanostjo, so lahko žrtev mobinga, ker s svojim uspešnim delom ogrožajo druge ter dvigujejo standarde dela.
- h) Osebe, ki so pogosteje bolniško odsotne.
- i) Ženske, ki pogosteje doživljajo mobing kot moški.
- j) Pripadniki manjših skupin.

8.4 ZNAČILNOSTI NAPADALCA

Pri vzrokih za nastanek mobinga ne moremo mimo značilnosti napadalca. Narejenih je bilo veliko raziskav, ki skupaj razkrivajo najpogostejše značilnosti napadalcev.

- a) Osebe, ki jih je strah. Prestrašeni ljudje se zatekajo v obrambni položaj ali v napad.
- b) Osebe, ki se čutijo nesposobne, skušajo prekriti lastno nesposobnost z napadi in obtoževanjem drugih.
- c) Osebe, ki govorijo slabo o svojem podjetju. Ljudje, ki blatijo svoje podjetje, so ne le saboterji lastne uspešnosti, ampak tudi pogosteje izvajalci mobinga.
- d) Osebe z visokim inteligentnim količnikom. Mobing je načrtovana dejavnost in ljudje z višjim inteligentnim količnikom večkrat izvajajo mobing.
- e) Osebe, ki ne znajo naravnost povedati, kaj jih moti, ter pri tem uporabljajo preveč diplomatski jezik.
- f) Introvertirane osebe, ki nikoli ne govorijo o sebi in svojih potrebah, pričakovanjih in skritih željah.
- g) Osebe, ki silijo druge v skupinske norme.
- h) Osebe, ki uživajo v sovraštvu.
- i) Osebe, ki so premalo obremenjene.
- j) Osebe, ki imajo močne predsodke.

8.5 MOTIVI ZA NASTANEK MOBINGA

- a) Mikropolitичni mobing – namen je izločiti nepriljubljenega sodelavca iz organizacije.
- b) Mobing kot strategija za stabiliziranje občutka lastne vrednosti –osnova zanj je občutek ogroženosti na področju, ki je pomembno za občutek lastne vrednosti, strah pred podrejenostjo in nepriznavanjem na nekem področju, strah pred izgubo avtoritete in moči ali pa strah pred izgubo položaja na delovnem mestu.
- c) Mobing kot strategija ohranjanja in varovanja položaja – storilec ima močno potrebo po priznanju, občudovanju in izvajanju oblasti, pomanjkljivost in napake pripisuje drugim, pogosto je perfekcionista, primanjkuje mu empatije in ima majhno sposobnost delegiranja.
- d) Mobing kot reševanje nezavednega konflikta – premalo zaznani konflikti se spremenijo v nakopičeno jezo, posledica pa so bolna in škodljiva dejanja, katerih učinkov se storilec običajno ne zaveda.

8.5.1 VRSTE MOTIVOV ZA NASTANEK MOBINGA

Motivi se nekoliko razlikujejo tudi glede na položaj storilcev glede na to ali je storilec nadrejeni ali pa gre za mobing med sodelavci.

Motivi za izvajanje mobinga nadrejenih:

- a) Strah nadrejenih pred izgubo avtoritete in moči v podjetju, pred nedelom podrejenih, pred intrigami z njihove strani, pred tem, da jih bodo sodelavci izrinili iz vodstvene funkcije, ali pa pred izgubo ugleda med sodelavci in nadrejenimi.
- b) Discipliniranje sodelavcev s posebnimi metodami.
- c) Antipatičnost nekaterih sodelavcev.
- d) Sadizem
- e) Maščevanje sodelavcem za povzročene težave ali razreševanje zamer.

Motivi za izvajanje mobinga med sodelavci:

- a) Zamolčanje pomembnih informacij zaradi zagotovitev delovnega mesta.
- b) Jezni odzivi na tiste, ki delegirajo neko delo.
- c) Poizkus prisiliti sodelavca, da bi se podredil zahtevam večine.
- d) Osebno sovraštvo.
- e) Izživljanje, nagnjenje k norčevanju in nejevolja nad socialno šibkejšimi sodelavci.
- f) Nestrpnost zaradi drugačnosti žrtve (Brečko, 2010, str. 39–47).

9 POSLEDICE MOBINGA

Žrtve mobinga običajno ne ugotovijo takoj, kaj se v resnici dogaja. Vse raziskave kažejo, da so vzorci, s katerimi se odzivajo žrtve na psihično nasilje, naslednji:

- a) Žrtve poskušajo dokazati, da delajo dobro, in se še bolj trudijo, da bi tako preprečile nadaljnje napade. Ker to ne pomaga in se napadi nadaljujejo, nastopi začetno samoobtoževanje. Žrtev pomisli, da je zagotovo nekaj naredila narobe, da je torej ona kriva. Tako se sprašuje, v čem je odgovorna za nastalo situacijo, kaj je naredila narobe, ne razume, kaj se dogaja, meni, da je verjetno kriva sama. Ob tem nastopajo tudi očitni znaki povečane vznemirjenosti in anksioznosti.
- a) Nato nastopi osamljenost. Močan občutek žrtve, da se to dogaja samo njej. 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 v svojem osebem okolju, z družino in prijatelji. Če se žrtev zaupa družini in prijateljem, ima nekaj časa pri njih podporo, toda ker je mobing procesno dejanje, se lahko zgodi, da žrtvi sčasoma tudi družina in prijatelji nehajo verjeti in se postavijo na stran izvajalcev mobinga. V tem primeru pravimo, da se pojavi dvojni mobing. V tej fazi odziva žrtev pogosto zbolijo, da bi lahko krivila bolezen za svoje nemogoče stanje in da bi se lahko odstranila iz okolja. Najpogostejša so depresivna obolenja.
- b) Osebno razvrednotenje kot zadnji odziv žrtve se pojavlja kot simptom prave depresije z vsemi bolezenskimi znaki. Žrtev nenehno preplavijo le črne misli in črni scenariji, da ni kos tej situaciji, da ne more rešiti problema, da je nesposobna, da ni ničesar vredna.

Mobing se običajno prične kot vrsta posameznih navidezno nedolžnih dejanj, ki v prizadeti osebi puščajo sledove, ki se nabirajo in se jih oseba zave šele, ko

nastopijo posledice mobinga in je za preprečevanje psihičnih poškodb že dokaj pozno.

Posledice mobinga so raznolike in nespecifične, odvisne so od osebnosti žrtve in njenega načina soočanja s problemom. Lahko se kažejo kot glavoboli, nespečnost, želodčne težave, bolečine v križu, kot napadi strahu, motnje storilnosti, motnje spomina, živčni zlomi, depresije, preganjavnice in kot samomorilnost.

Dolgotrajna izpostavljenost mobingu ima za posledico kopičenje drobnih poškodb, ki se razvijejo v veliko okvaro. Prav to pa izkoriščajo večji preganjalci žrtev. Vedoč, da čas dela zanje in ruši samozavest žrtve, se znova in znova lotevajo žrtve, ki se vse težje brani in se vse bolj zateka v motnje in moteče vedenje. Prav tu pa se pokaže vsa sprevrženost mobinga. Vedenje, ki ga je preganjalec z mobingom izzval pri žrtvi, sedaj praviloma uporabi kot utemeljitev za svoje vedenje do žrtve (<http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/osebni-ne-razvoj-mobing-se-pojavlja-tudi-v-sloveniji-186.aspx>).

9.1 POSLEDICE MOBINGA ZA POSAMEZNIKA, SODELAVCE, ORGANIZACIJO IN POSLEDICE MOBINGA ZA CELOTNO DRUŽBO

POSLEDICE POSAMEZNIKA

- a) Motnje koncentracije in spomina.
- b) Nastop miselnih avtomatizmov.
- c) Strah pred neuspehom.
- d) Upadanje delovne samozavesti.
- e) Motnje socialnih odnosov.
- f) Težnja po neopaznem vedenju.
- g) Psihične krizne situacije.
- h) Nevroze.
- i) Depresije.
- j) Oslabelost imunskega sistema.
- k) Tvorba tumorjev.
- l) Samomorilsko vedenje.

ZA SODELAVCE:

- a) Občutek krivde.
- b) Strah pred posledicami, če bi žrtvi pomagali.
- c) Strah pred tem, da bi tudi sami postali žrtve mobinga.
- d) Razpadanje delovnih struktur/teamwork.

ZA ORGANIZACIJO:

- a) Slabšanje delovne klime.
- b) Zmanjševanje produktivnosti.

- c) Težave z motivacijo zaposlenih.
- d) Zmanjševanje inovativnosti.
- e) Zmanjševanje poslovnega ugleda.
- f) Višanje stopnje fluktuacije.
- g) Pravde in stroški povezani s pravnimi.
- h) Povečano število dni odsotnih delavcev zaradi bolezenskih dopustov (http://www.mobing.si/slo/posledice_mobinga.html).

POSLEDICE MOBINGA ZA CELOTNO DRUŽBO

Tudi družba ni imuna na posledice mobinga. Ameriški urad za nacionalne zadeve ocenjuje stroške družbe zaradi zmanjšanja storilnosti zaradi mobinga na 5 do 6 milijard dolarjev na leto. Posledice mobinga za družbo se kažejo v:

- a) Višjih stroških zdravstvenega in invalidskega varstva. Posledice mobinga zadenejo vse davkoplačevalce in državno blagajno zaradi povečanih stroškov odsotnosti in višje stopnje trajne nesposobnosti ali invalidnosti državljanov.
- b) Slabšanju družbenih odnosov. Slabi medsebojni odnosi v organizacijah se širijo kot virus tudi na družbo, primeri mobinga postajajo javni primeri neetičnega ravnanja, ki slabijo družbene odnose.
- c) Slabšem zaupanju ljudi v družbeni strukturi. Osebe izgubljajo zaupanje v družbene strukture in institucije.
- d) Slabšanju družabnega dogovora. Osebe in institucije se v družbi, ki dovoljuje ali dopušča mobing, vse težje dogovarjajo in sodelujejo.
- e) Slabšanju ugleda države, saj nenazadnje slabi tudi ugled celotne države.

Mobing je glede na vse posledice, ki jih povzroča na vseh ravneh, postal velik problem. Napete situacije na delovnem mestu pogosto vodijo do tega, da prizadeti zaradi psihične obremenitve zbolijo in mora zaradi bolezni celo zapustiti delovno okolje, kar organizacijo in družbo veliko stane. Najvišjo ceno za to pa zagotovo plačuje celotna družba zaradi slabšanja odnosov in izgube vrednosti (Brečko, 2010, str. 55–61).

9.2 KAKO TRPINČENJE NA DELOVNEM MESTU VPLIVA NA ZDRAVJE

V zgodovini je po eni strani veljalo, da je delo nekaj, s čimer naj se ubadajo nižji sloji, po drugi strani pa so biološke in sociološke razvojne teorije prav delo šteje za poglavitni dejavnik, ki je omogočil takšen razvoj človeške vrste. Pred nekaj desetletji so zdravniki začeli opazovati, da se npr. ob nedeljskih popoldnevih ali ob ponedeljskih pri bolnikih pojavljajo zdravstvene težave, ki jim botruje dejstvo, da bo spet treba v službo. Pri tem nikakor ni šlo za delomrzneže, temveč za vestne in včasih še preveč pridne delavce. Da so delo in še bolj delovne razmere lahko vzrok za obolevanje, je bilo sicer znano že daleč v zgodovini. Omenjena opažanja pa so odprla novo poglavje, in sicer vpliv čustev, povezanih z delom, na naše zdravje.

Delavec, ki na delu doživlja mobing, občuti strah, tesnobo, negotovost, občutek krivde, napetost, jezo. Poleg tega, da mobing doživlja čustveno, se njegov

organizem odziva s številnimi telesnimi reakcijami in spremembami, ki močno vplivajo na delovanje organov. Ob jezi se nam sprva dvigne krvni tlak, mišice se bolj prekrvavijo, dihanje je intenzivnejše. Če se to pojavi vsak dan ali celo večkrat na dan, človek pa vse to nekako pokoplje v sebi, ker se boji stopnjevanja mobinga ali ker preprosto ne zna drugače, včasih organizem ne zmore več delovati normalno. Iz občasnih funkcionalnih motenj lahko nastane bolezen, ki jo štejemo za psihosomatsko. Človek lahko dolgo ne zazna nič posebnega. Običajno se tudi mobinga ne zave takoj ali pa poskuša situacijo in svoja čustva potlačiti, jih zanikati. Misli, da bo bolje, če bo na dolgo in široko dokazoval svoj prav ali se bolj potrudil. Pogosto so zdravstveni problemi že zelo resni, lahko celo dramatični ali pa celo privedejo do kroničnih sprememb, preden poiščejo pomoč. Redko kdo se takrat vpraša, kaj se je s tistim človekom dogajalo v čustvenem pogledu. Zato je zelo pomembno, da so delavci seznanjeni s temi dejavniki, kar je poleg strokovnih služb tudi naloga neformalnih interesnih združenj, zlasti društev. Trpinčeno osebo čaka dolga in naporna pot, če si želi opomoči. Osnovni koraki pa so: umiritev in sprostitvev, skrb za zdravje in sprememba komunikacije. Pod vplivom opisanih čustev nam pogosto popusti ventil in ko spet doživimo trpinčenje, zaradi tega brez potrebe začnemo dokazovati svoj prav, se opravičujemo ali pa se z bolečino v srcu umaknemo. Če zmoremo ostati mirni, lahko uporabimo ustreznejše komunikacijske tehnike. Predvsem pa drugim odvzamemo motivacijo za trpinčenje. Vzamemo jim občutek, da nas lahko prizadenejo in z nami manipulirajo. Učenje sproščanja je resna in zahtevna stvar. Ne glede na to, ali se učimo s pomočjo CD-ja ali gremo na tečaj, bomo potrebovali nekaj mesecev, preden bomo znali ostati mirni tudi v zares težavni situaciji ali v konfliktu. Zelo pomagajo redna telesna vadba, tek, hoja v naravi. Umirjeni in neprizadeti lahko uporabimo komunikacijske tehnike, kot je zrcaljenje tistega, kar smo slišali, lahko zadevo karikiramo ali pa kakšne bedaste izjave preprosto potrdimo. Vendar sta za vse to in še različne druge načine nujna vaja in trening, ker moramo v možganih ustvariti nove poti in povezave (dr. Česen, 2009, str. 27–29).

10 PREPOZNAVANJE MOBINGA

Mobing se lahko zgodi vsakemu, skoraj neopazno. Pa vendar vsakdo ni žrtev mobinga, ampak se v vsaki sredini pojavi kdo, ki mu ni mar za delovno produktivnost temveč ga zanima zgolj plačilo (tudi za nedelo) in ustvarja negativno vzdušje v delovni sredini. Če predpostavljeni ali sodelavci takega delavca opozorijo na njegove obveznosti, bi se lahko predstavljal kot žrtev mobinga. Kljub temu se da kaj hitro ugotoviti, ali gre za žrtev mobinga ali zgolj za lenuha.

Zato je pomembno, da management prepozna mobing, saj ne povzroča škode zgolj posameznim delavcem temveč predvsem podjetju. Žrtvam mobinga je potrebno pomagati, povzročitelje pa kaznovati. Večina zaposlenih se prilagodi okolju, ker ne želijo težav, ne želijo postati žrtve mobinga. Nasprotno, celo sami izvajajo mobing, zato da bi bili del kolektiva, ne želijo biti izobčenci. Čeprav izobčenec (žrtev mobinga) svoja dejanja argumentira, mu to prav nič ne pomaga. Predpostavljeni večinoma želijo ob sebi sodelavce, ki njihove zamisli in odločitve podpirajo in jim kažejo svoje občudovanje. Zato so velikokrat predpostavljeni tisti, ki povzročijo mobing ali ga celo masivno sami izvajajo.

Mobing je mogoč predvsem zato, ker ga omogoča tudi okolje, sodelavci namreč 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 mobinga. Zatiskanje oči pred mobingom 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.

Pri mobingu gre torej za preišljeno, žaljivo in neprijazno ter ponavljajoče se ravnanje, posledica tega pa je zmanjšanje storilnosti, bolniška odsotnost, invalidnost in podobno, kot končna faza pa celo samomor. To so posledice za delodajalca, težje pa so posledice pri žrtvah mobinga, ki se kažejo v obliki fizičnih, psihičnih in psihosomatskih obolenj. Nasilje na delovnem mestu je pogosto povezano z ravnanjem in odnosom vodilnih do podrejenih, z organizacijo procesov, sistemizacijo, s preveč tesnimi odnosi med zaposlenimi, lahko pa tudi drugačnostjo. Nova evropska zakonodaja določa, da mora delodajalec sodišče prepričati, da je v resnici storil vse, da bi svoje podrejene zavaroval pred nasiljem in onemogočil storilce (<http://www.mobinq.si/slo/mobbing.html>).

Pri mobingu ni zmagovalcev, ampak samo poraženci z bolj ali manj hudimi posledicami. Najbolj prizadeta z dolgoročnimi posledicami je žrtev, toda nič manj ni prizadet ves oddelek in posledično organizacija, kjer se je mobing izvajal. Nenazadnje pa izgublja tudi celotna družba. Napadalec ni nikakršen zmagovalec. Raziskave kažejo, da je dolgoročno ogroženo tudi njegovo psihično zdravje, saj je moralna teža njegovih dejanj iz dneva v dan večja. Pri pojavu mobinga torej izgubljam vsi, zato ga je treba dosledno preprečevati, in sicer na več ravneh. Na mikroravni to pomeni ozaveščanje in izobraževanje posameznika o tem, kako mobing preprečevati ali se ga ubraniti, na mezoravni gre za ukrep na državni

ravni, kot so boj proti revščini, diskriminaciji, konfliktom in splošnemu nespoštovanju, boj za večje dostojanstvo ljudi.

10.1 PREPOZNAVANJE MOBINGA NA RAVNI POSAMEZNIKA

Mikroraven prepoznavanja mobinga predstavlja posameznik, ki naj bo nenehno pozoren in kritičen do vedenja drugih do sebe. Posameznik naj bo pozoren na to, ali so katera od naštetih dogajanj pogostejša.

- a) Če je norčevanje in zbijanje šal na njegov račun pogostejše kot do drugih sodelavcev ali se to celo dogaja samo na njegov račun, je lahko to opozorilno znamenje, da si ga je skupina izbrala za črno ovco.
- b) Če skupina sredi pogovora utihne, ko se jim približa, je to lahko znak, da se sodelavci izogibajo posamezniku ali ga iz nekega razloga socialno izolirajo. Če se to pogosto dogaja, je to vsekakor znak za preplah.
- c) Tudi dlje časa trajajoč in nerazrešen konflikt s sodelavcem ali nenehno zapadanje v konflikt z istim sodelavcem je lahko znak za pojav mobinga.
- d) Nenavadno in pogosto laskanje brez razloga od iste osebe je lahko znak, da ima ta oseba posebne namene in za hrbtom morda obrekuje.
- e) Nenadne težave z zdravjem, ki se ciklično ponavljajo, recimo pogosto stiskanje v prsih, vrtoglavica, izguba zavesti, kolaps, težave pri požiranju ali prebavi.

f)

Posameznik mora biti prepričan, ali res doživlja mobing ali pa gre za običajna nesoglasja na delovnem mestu. Zaznavanje mobinga je vedno subjektivno, saj se kot posamezniki zelo različno odzivamo nanj. Nekateri kot dejanja mobinga napačno razumejo, denimo, delegiranje nalog ali premestitev zaradi reorganizacije dela, drugi pa mobinga ne prepoznavajo niti takrat, ko so že psihično zboleli in je tako rekoč prepozno. Mobingu se lahko učinkovito zoperstavimo šele takrat, ko ga prepoznamo in ko smo prepričani, da je to res mobing (Brečko, 2010, str. 63–64).

Ker se mobingu v današnjem času ne da izogniti, je pomembno, da ga znamo prepoznati. Tu je le nekaj znakov, povzetih po H. Leymannu, ki meni, da gre za mobing v primeru, ko se zasledi spodaj navedene znake enkrat tedensko, vsaj pol leta.

- a) Neprestano dvomijo v vaše odločitve.
- b) Dodeljujejo vam zdravju škodljiva dela.
- c) Silijo vas k delu, ki znižuje vašo samozavest.
- d) O vas širijo govorice in polresnice.
- e) Za hrbtom vas opravljajo in namigujejo.
- f) Govorijo, da z vami psihično ni vse v redu.
- g) Pogledujejo vas zviška.
- h) Oponašajo vašo mimiko, kretnje in hojo.
- i) Zmerjajo vas in vam dajejo zbadljiva imena.
- j) Spolno vas nadlegujejo.

Po teh kriterijih si lahko zaposleni pomagajo z ugotovitvijo, ali so res žrtve mobinga. Najhujša oblika je seveda spolno nadlegovanje, ki ga žal doživlja vse več žensk (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Mobing>).

11 PREPREČEVANJE MOBINGA

Delodajalec mora biti na pojave mobinga zelo pozoren, saj podjetja zaradi pojavnobinga utrpijo veliko materialno škodo. Večina podjetij iz držav članic EU je opravila analize posledic, na podlagi katerih je bilo ugotovljeno, da nastaja za delodajalca velika finančna škoda. Žrtev mobinga se namreč skoraj polovico delovnega časa ukvarja s problematiko mobinga, na preži je, kaj se bo zgodilo in pripravlja strategijo za obrambo.

Povzročitelj mobinga se prav tako ne koncentrira na delovne naloge, temveč nastavlja žrtvi vedno nove zanke in v ta dejanja vključuje še svoje sodelavce, ki pri tem prav tako izgubljajo dragoceni delovni čas. Tudi opazovalci se posvečajo pojavu mobinga, saj so nenehno na preži, da še sami ne bi postali žrtve mobinga.

S kvalitativno analizo lahko ugotovimo prisotnost mobinga v delovni sredini in sicer tako:

- a) Da opazujemo, ali se oblikujejo skupine, ki se držijo zase in dajejo zlobne pripombe na račun posameznih sodelavcev.
- b) Da smo pozorni na to, če je na račun nekaterih posameznikov naenkrat več kritike kot je bilo to običajno.
- c) Če opazite, da se skupina zaposlenih krivično obnaša do nekaterih posameznikov.
- d) Če je za vse nerodnosti, ki se zgodijo v delovni sredini, vedno kriv en posameznik.
- e) Če je eden od sodelavcev dalj časa potr, prestrašen ali introvertiran.
- f) Če opazite, da je eden od vodij s svojim delom preobremenjen in stalno razdražen.

Delodajalec lahko s kratko in precizno analizo oceni, kolikšna je prisotnost mobinga v delovni sredini. Če je nezadovoljstvo zaposlenih veliko, je potrebno sprejeti določene ukrepe in stanje sanirati (http://www.mobinq.si/slo/ukrepi_delodajalca.html).

12 PРАВNA UREDITEV

Mobing na delovnem mestu, pod katerega štejemo tudi pogodbe, v katerih ženske podpišejo izjavo, da v določenem obdobju ne nameravajo zanositi, se bo po novem prištevalo pod kazniva dejanja, katerim je zagrožena do tri leta zaporne kazni.

DIREKTIVA SVETA EVROPE IZ LETA 1989 v 5. členu določa, da je delodajalec dolžan poskrbeti za varnost in zdravje na vseh področjih, ki so povezana z delom.

Ker definicija mobinga še ni pravna, v Evropi še nimamo v celoti urejenega pravnega varstva.

Ustava RS natančno določa dolžnosti države za zaščito posameznika, 34. člen določa, da ima vsakdo pravico do osebnega dostojanstva in varnosti, državne oblasti in vsi posamezniki morajo spoštovati pravico do osebnega dostojanstva in varnosti. Po odločbi Ustavnega sodišča RS št. U-I-25/95 imajo posebno mesto med človekovimi pravicami in temeljnimi svoboščinami določbe, ki varujejo človekovo osebno dostojanstvo, osebnostne pravice, njegovo zasebnost in varnost in prepovedujejo vsem poseganje v našete pravice. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) 41. člen določa, da mora delodajalec zagotavljati delavcu delo, za katero sta se stranki s pogodbo o zaposlitvi dogovorili, in ne katero koli delo. Prav tako mora delodajalec delavcu zagotoviti vsa potrebna sredstva in delovni material, ki jih delavec potrebuje, da lahko nemoteno izpolnjuje svoje obveznosti. Nadrejeni le redko kdaj ne opazijo pojavov mobinga v svojem okolju, največkrat jih sami celo spodbujajo. Pri tem pa kršijo 34. člen ustave in 44. člen ZDR (določa, da mora delodajalec varovati in spoštovati delavčevo osebnost in ščititi njegovo zasebnost). 45. člen ZDR zagotavlja varovanje dostojanstva delavca pri delu in pred spolnim nadlegovanjem. Zakon o javnih uslužbencih je preciziral določbo ZDR z načelom prepovedi nadlegovanja. V 15.a členu je določeno, da je prepovedano vsako fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje ali vedenje javnega uslužbenca, ki temelji na kateri koli osebni okoliščini in ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotno ali žaljivo delovno okolje za osebo in žali njeno dostojanstvo. Zakonodaja v Sloveniji ima dobro podlago za zaščito delavcev pred mobingom. Mnenje je, da bi zakonodaja bilo potrebno dopolniti z denarno kaznijo povzročitelja mobinga in ne samo delodajalca kot institucije. Pravne prakse v Sloveniji na tem področju še ni (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Mobing>).

Ker mobing v Sloveniji ni pravni termin, ga naša zakonodaja eksplicitno ne obravnava.

Prvi je mobing definiral švedski raziskovalec nemškega rodu Heinz Leymann. Mobing v delovnem okolju vključuje sovražno in neetično komunikacijo enega ali več posameznikov, sistematično in najpogosteje usmerjeno proti enemu posamezniku, ki je zaradi mobinga porinjen v položaj nemoči, kjer nima zaščite in kjer tudi ostaja zaradi kontinuiranih dejanj mobinga. Ta dejanja se pojavljajo zelo pogosto, najmanj enkrat tedensko in v daljšem časovnem obdobju, najmanj šest mesecev. Gre torej za dolgotrajno izpostavljenost negativnemu in agresivnemu vedenju primarno psihične narave.

Podatkov o razširjenosti psihičnega nasilja v Sloveniji še nimamo. Številne raziskave pa kažejo, da je v Evropi od 1 do 4 odstotke zaposlenih žrtev resnih dejanj psihičnega nasilja, 8 do 10 odstotkov pa je občasnih žrtev. Poleg tega se 10 do 20 odstotkov ali celo več zaposlenih sooča z negativnimi socialnimi vedenji, ki jih po definiciji ne moremo uvrstiti med psihično nasilje, vendar so močan dejavnik stresa. V celotni delovni dobi pa je psihično nasilje doživljala četrtnina Švedov in kar polovica Britancev.

Ker mobing v Sloveniji ni pravni termin, ga naša zakonodaja eksplicitno ne obravnava. Vendar pa imamo več predpisov, ki posredno urejajo ravnanje delavca tudi ob pojavu mobinga in sankcioniranje delodajalca, pri katerem se mobing pojavi.

Z vidika delovnega prava je v zvezi s pojavom mobinga bistvenega pomena dolžnost delodajalca, da varuje in zagotovi varovanje delavčeve osebnosti in njegovega dostojanstva pri delu oziroma na delovnem mestu. Zakon o delovnih razmerjih v 44. členu določa, da je delodajalec dolžan varovati in spoštovati delavčevo osebnost ter upoštevati in ščititi delavčevo zasebnost, v 45. členu pa, da je delodajalec dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen neželenemu ravnanju spolne narave, ki vključuje neželjeno fizično, verbalno in neverbalno ravnanje, ali drugemu na spolu temelječemu vedenju, ki ustvarja zastrašujoče, sovražne ali ponižujoče delovne odnose in okolje ter žali dostojanstvo moških in žensk pri delu, s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. Pomembna je tudi določba zakona, da odklonitev ravnanj iz prejšnjega stavka s strani prizadetega delavca ne sme biti razlog za diskriminacijo pri zaposlovanju in delu.

Kršitev 44. člena Zakona o delovnih razmerjih ni sankcionirana v kazenskih določbah navedenega zakona, poleg tega v primeru kršitve tega člena tudi ni predvidena izdaja odločbe s strani Inšpektorata RS za delo, s katero bi inšpektor delodajalcu odredil, da zagotovi izvajanje zakona. V primeru kršitve 45. člena omenjenega zakona pa je predvidena sankcija v 6. točki prvega stavka 229. člena Zakona o delovnih razmerjih, a le v primeru, če delodajalec delavcu ni zagotovil varstva pred spolnim nadlegovanjem v skladu s prvim odstavkom 45. člena tega zakona. Druge oblike šikaniranja, nadlegovanja oziroma mobinga pa v Zakonu o delovnih razmerjih niso opredeljene kot prekršek, tako da inšpektor Inšpektorata RS za delo v primeru, da ugotovi te druge oblike šikaniranja, delodajalca ne more sankcionirati. Lahko pa inšpektor v konkretnem primeru preveri, ali je delodajalec v svojih splošnih aktih predvidel, kako ravnati ob pojavu mobinga oziroma kako preprečiti, da sploh pride do takšnih ravnanj.

Zaposleni, ki je žrtev tovrstnih ravnanj, ima možnost, da se iz takega okolja umakne. To možnost predstavlja 112. člen Zakona o delovnih razmerjih, po katerem lahko delavec v osmih dneh po tem, ko predhodno pisno opomni delodajalca na izpolnitev obveznosti in o kršitvah pisno obvesti inšpektorja za delo, izredno odpove pogodbo o zaposlitvi, in sicer brez odpovednega roka tudi v primeru, ko ga je delodajalec žalil ali se nasilno vedel do njega ali če kljub njegovim opozorilom ni preprečil takega ravnanja s strani drugih delavcev. Delavec je v takem primeru upravičen do odpravnine, saj je izredna odpoved

podana iz razlogov na strani delodajalca. Če se delavec ne odloči za skrajni ukrep izredne odpovedi, pa ima možnost, da v skladu s prvim odstavkom 204. člena Zakona o delovnih razmerjih od delodajalca pisno zahteva, da kršitev (oziroma mobing) odpravi oziroma da izpolni svoje obveznosti – da torej prepreči mobing s strani delavcev ali predstavnikov delodajalca. Če delodajalec v roku osmih delovnih dni po vročeni pisni zahtevi delavca ne izpolni svoje obveznosti iz delovnega razmerja oziroma ne odpravi kršitve, lahko delavec v roku 30 dni od poteka roka za izpolnitev obveznosti oziroma odpravo kršitev s strani delodajalca zahteva sodno varstvo pred pristojnim delovnim sodiščem, pri čemer je dokazno breme na strani delodajalca.

Ker prinaša mobing delodajalcu precej negativnih posledic (stroške zaradi slabše učinkovitosti pri delu, slabih delovnih odnosov, negativnega ugleda v javnosti, bolniške odsotnosti, povečane fluktuacije zaposlenih, usposabljanja novih delavcev ...), je priporočljivo preventivno delovanje, sprejem politike, ki se začne z izjavo o zavezi k reševanju problematike. Politika mora jasno opredeliti glavna načela, na primer: da organizacija psihičnega nasilja ne bo dopuščala, da je psihično nasilje organizacijski problem in ga je mogoče reševati, da ima vsak zaposlen pravico do spoštljivega odnosa ... Nadalje mora politika vsebovati definicijo psihičnega nasilja, po možnosti tudi listo dejanj, ki jih štejemo pod psihično nasilje. Sledi opredelitev dolžnosti managerjev in predstavnikov sindikatov v zvezi z reševanjem primerov psihičnega nasilja, hkrati pa je treba usposobiti tudi kontaktne osebe, na katere se lahko obrnejo žrtve, če svojega problema ne želijo deliti z vodjem ali sindikalnim zaupnikom. Določiti je treba postopek prijave psihičnega nasilja in reševanja ter nudenja pomoči žrtvam. O politiki morajo biti dobro obveščeni vsi zaposleni, pomembno pa je tudi nenehno spremljanje učinkov politike, da bi jo lahko sproti izboljševali. Ostali ukrepi preprečevanja psihičnega nasilja na delovnem mestu so še:

- a) Seznanjanje zaposlenih o psihičnem nasilju in njegovih posledicah.
- b) Pravočasno reševanje konfliktov.
- c) Oblikovanje jasnih zahtev in pričakovanj glede posameznih delovnih mest ter seznanjanje zaposlenih s temi zahtevami.
- d) Redno obveščanje zaposlenih o dogajanju v organizaciji.
- e) Ustvarjanje kulture sodelovanja in zaupanja med zaposlenimi ter prijavljanje in reševanje primerov psihičnega nasilja (<http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/mobing-postaja-vse-bolj-razsirjen>).

13 ANALIZA ANKETE

V izdelavo diplomskega dela sem poleg teoretičnega dela vključil tudi praktični del, katerega sem izvedel s pomočjo anketiranja vezanega na pojem mobing.

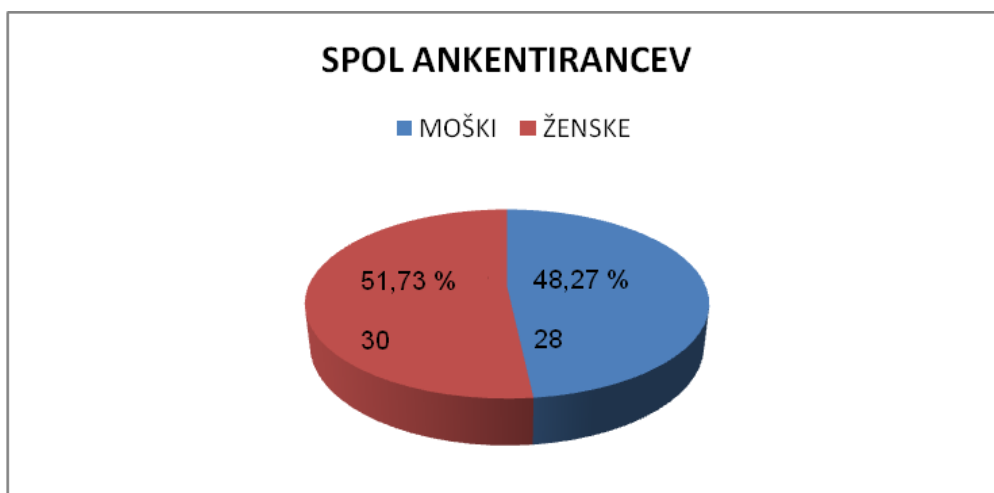
Pri anketiranju sem za anketiranje izbral večinoma naključne osebe, v anketiranju pa je sodelovalo tudi nekaj znancev. Anketiranci so iz različnih regij v Sloveniji in opravljajo različne poklice. V anketi je sodelovalo 58 anketirancev. S pomočjo ankete sem pridobil potrebne informacije za analizo, katero vam v nadaljevanju tudi predstavljam.

1. SPOL ANKETIRANCEV.

V anketi je sodelovalo 58 anketirancev od 30 žensk in 28 moških ali 48,27 % moških in 51,73 % žensk.

SPOL	ŠTEVILO	ODSTOTKI
MOŠKI	28	48,27 %
ŽENSKKE	30	51.73 %

Tabela 1: Spol anketirancev



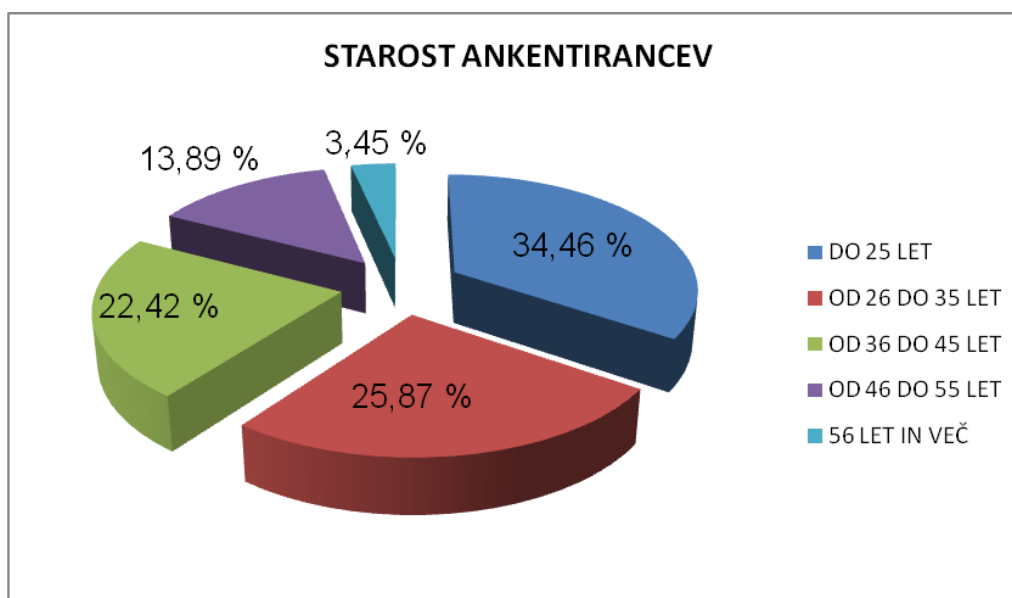
Graf 1: Spol anketirancev

2. STAROST ANKETIRANCEV.

V anketi je bilo udeleženih največ anketirancev starih do 25 let, in sicer jih je bilo 20 ali 34,46 %, najmanj je bilo starih 56 let in več.

STAROST	ŠTEVILO ANKETIRANCEV	ODSTOTKI
DO 25 LET	20	34,87 %
OD 26 DO 35 LET	15	25,87 %
OD 36 DO 45 LET	13	22,42 %
OD 46 DO 55 LET	8	13,89 %
56 LET IN VEČ	2	3,45 %

Tabela 2: Starost anketirancev



Graf 2: Starost anketirancev

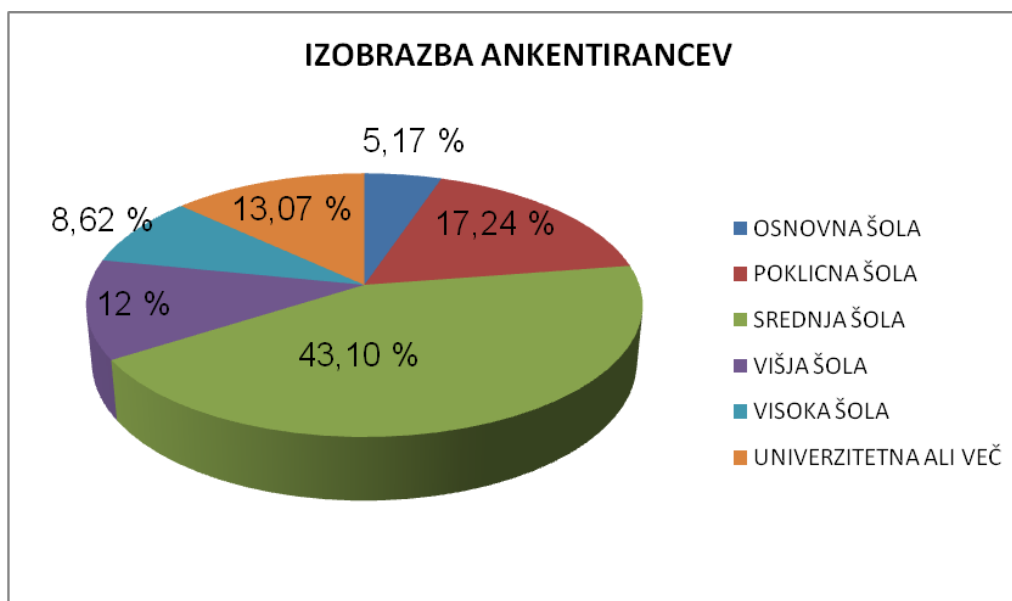
3. STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANCEV.

V anketi ima največ anketirancev srednješolsko izobrazbo, takšnih je 25 oz. 43,10 %, najmanj anketirancev pa ima osnovno šolsko izobrazbo.

Ostali podatki o izobrazbi anketirancev so navedeni v tabeli.

IZOBRAZBA	ŠTEVILO ANKETIRANCEV	ODSTOTKI
OSNOVNA ŠOLA	3	5,17 %
POKLICNA ŠOLA	10	17,24 %
SREDNJA ŠOLA	25	43,10 %
VIŠJA ŠOLA	7	12,07 %
VISOKA ŠOLA	5	8,62 %
UNIVERZITETNA	8	13,80 %

Tabela 3: Izobrazba anketirancev

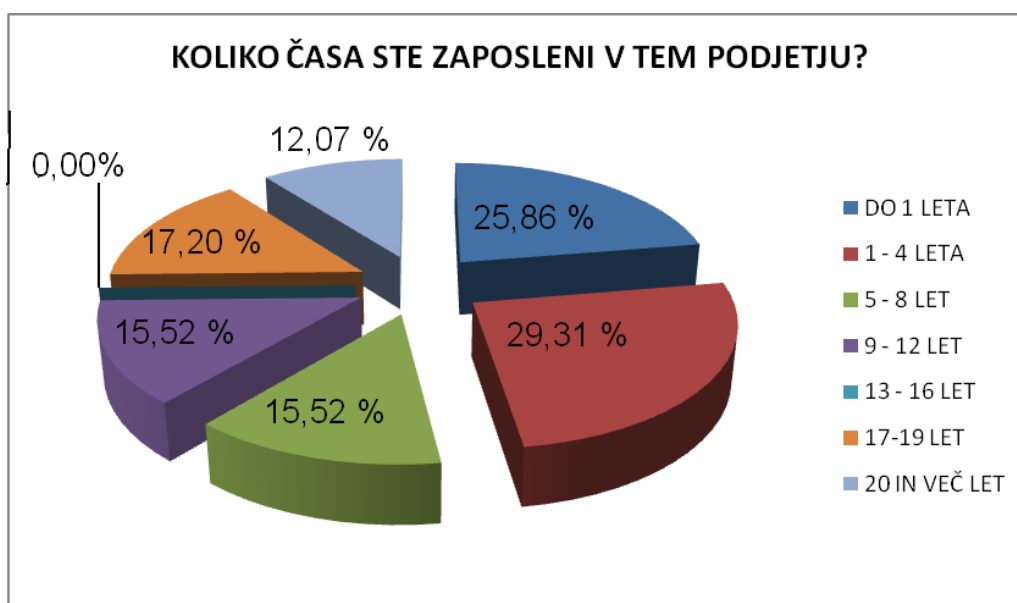


Graf 3: Izobrazba anketirancev

4. KOLIKO ČASA STE ZAPOSLENI V TEM PODJETJU?

KOLIKO LET STE ZAPOSLENI	ŠTEVILO ANKETIRANCEV	ODSTOTEK
DO 1 LETA	15	25,86 %
1–4 LET	17	29,31 %
5–8 LET	9	15,52 %
9–12 LET	9	15,52 %
13–16 LET	0	0 %
17–19 LET	1	1,72 %
20 LET IN VEČ	7	12,07 %

Tabela 4: Trajanje zaposlenosti v podjetju



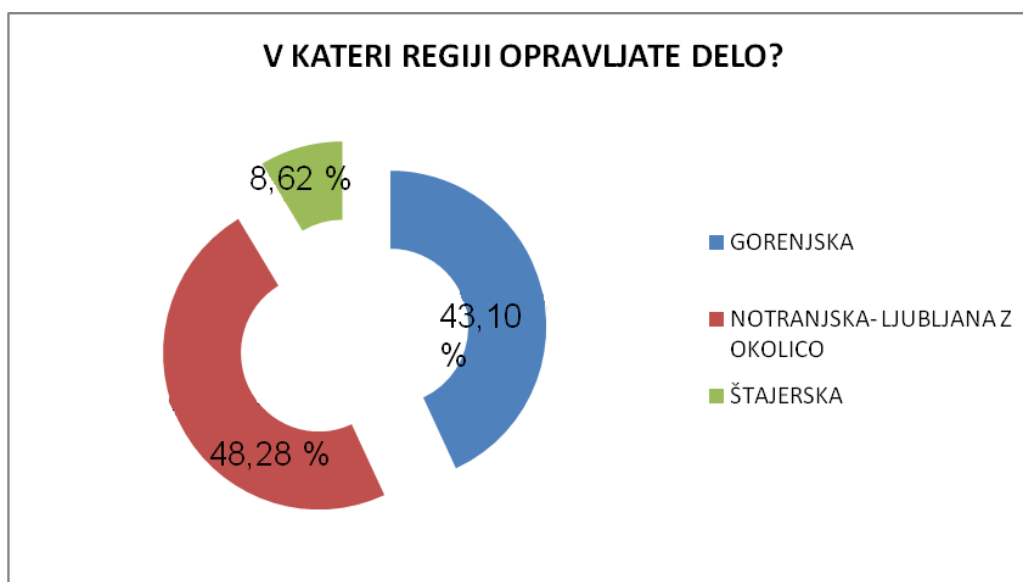
Graf 4: Trajanje zaposlenosti v podjetju

5. V KATERI REGIJI OPRAVLJATE DELO?

Največ anketirancev je iz Notranjske – Ljubljana z okolico, in sicer 28 oz. 48,28 %, najmanj pa iz Štajerske regije, in sicer 5 anketirancev oz. 8,62 %.

REGIJE	ŠTEVILO ANKETIRANCEV	ODSTOTKI
GORENJSKA	25	43,10 %
NOTRANJSKA – LJUBLJANA Z OKOLICO	28	48,28 %
ŠTAJERSKA	5	8,62 %

Tabela 5: Regija, v kateri opravljate delo



Graf 5: Regija, v kateri opravljate delo

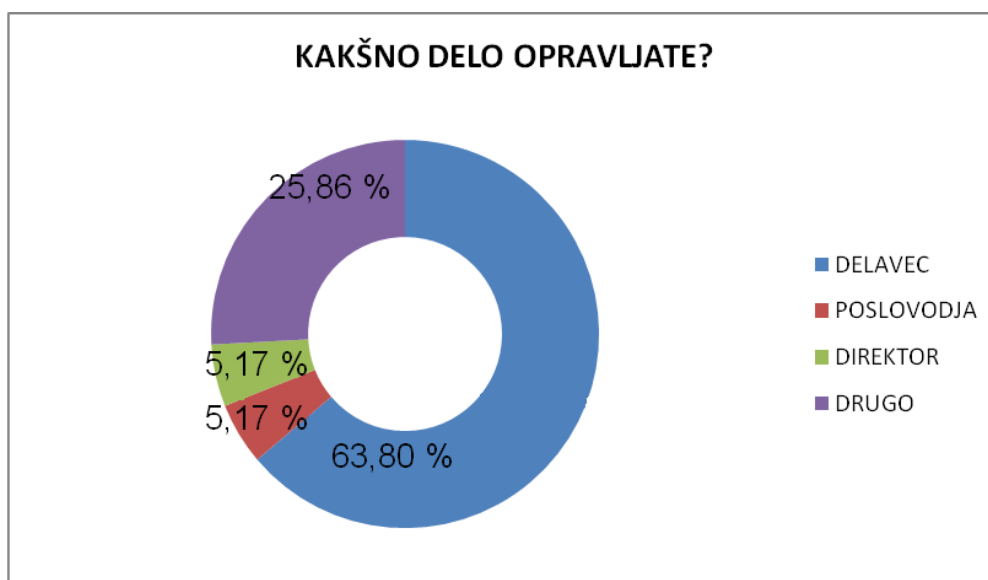
6. KAKŠNO DELO OPRAVLJATE?

Na zastavljeno vprašanje je odgovorilo 58 anketirancev.

Največ anketirancev opravlja delo delavca, in sicer je takšnih 37 oz. 63,80 %, najmanj pa jih opravlja delo poslovodje in direktorja in jih je 3 ali 5,17%.

KAKŠNO DELO OPRAVLJATE?	ŠTEVILO ANKETIRANCEV	ODSTOTEK
DELAVEC	37	63,80 %
POSLOVODJA	3	5,17 %
DIREKTOR	3	5,17 %
DRUGO	15	25,86 %
SKUPAJ	58	100 %

Tabela 6: Vrsta dela



Graf 6: Vrsta dela

7. V SPODNJI TABELI OCENITE VAŠ ODNOS S SODELAVCI S POMOČJO PET STOPENJSKE LESTVICE.

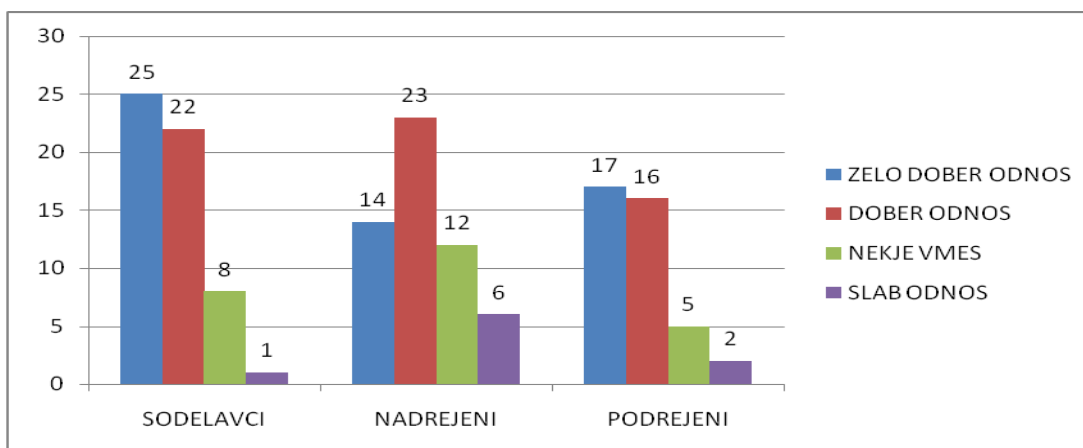
Največ anketirancev je svoj odnos do sodelavcev označilo kot zelo dober, in sicer 44,65 %, najmanj pa kot slab odnos, in sicer 1,79 %. Največ anketirancev je svoj odnos do nadrejenih označilo kot dober odnos, in sicer 41,81 %, najmanj pa kot slab odnos, in sicer 10,90 %. Največ anketirancev je svoj odnos do podrejenih označilo kot zelo dober odnos, in sicer 42,50 %, najmanj pa kot slab odnos, in sicer 5 %.

ODNOS DO SODELAVCEV KAKŠEN ODNOS	ŠTEVILO ANKETIRANCEV				
	ZELO DOBER	DOBER	NEKJE VMES	SLAB	SKUPAJ
SODELAVCI	25	22	8	1	56
NADREJENI	14	23	12	6	55
PODREJENI	17	16	5	2	40

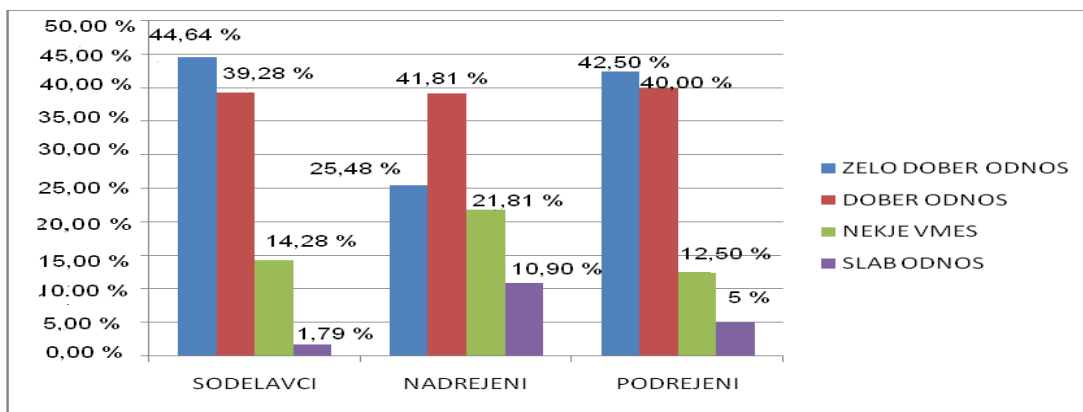
Tabela 7: Odnos do sodelavcev

ODNOS DO SODELAVCEV KAKŠEN ODNOS	ODSTOTEK			
	ZELO DOBER	DOBER	NEKJE VMES	SLAB
SODELAVCI	44,65 %	39,28 %	14,28 %	1,79 %
NADREJENI	25,48 %	41,81 %	21,81 %	10,90 %
PODREJENI	42,5 %	40 %	12,5 %	5 %

Tabela 8: Odnos do sodelavcev v odstotkih



Graf 7: Ocena anketirancev glede odnosa med zaposlenimi



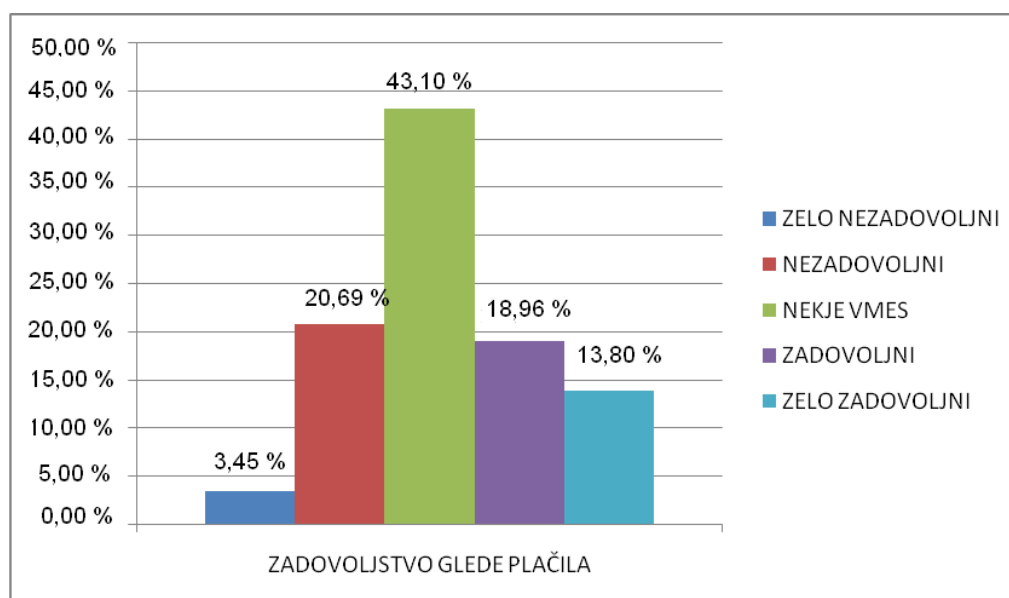
Graf 8: Ocena anketirancev glede odnosa med zaposlenimi v odstotkih

8. V SPODNJI TABELI OZNAČITE, KOLIKO STE ZADOVOLJNI Z PLAČILOM, KI STE GA PREJELI ZA OPRAVLJENO DELO. ODGOVORITE S POMOČJO PET STOPENJSKE LESTVICE.

Glede na zadovoljstvo s plačilom je največ, se pravi 25 anketirancev ali 43,10 %, odgovorilo, da so srednje zadovoljni s plačilom. Najmanj anketirancev je odgovorilo, da je zelo nezadovoljnih s plačilom, in sicer 2 oz. 3,45 %.

KOLIKO STE ZADOVOLJNI S PLAČILOM?	ZELO NEZADOVOLJNI	NEZADOVOLJNI	NEKJE VMES	ZADOVOLJNI	ZELO ZADOVOLJNI
ŠTEVILO	2	12	25	11	8
PROCENTI	3,45 %	20,69 %	43,10 %	18,96 %	13,80 %

Tabela 9: Zadovoljstvo s plačilom

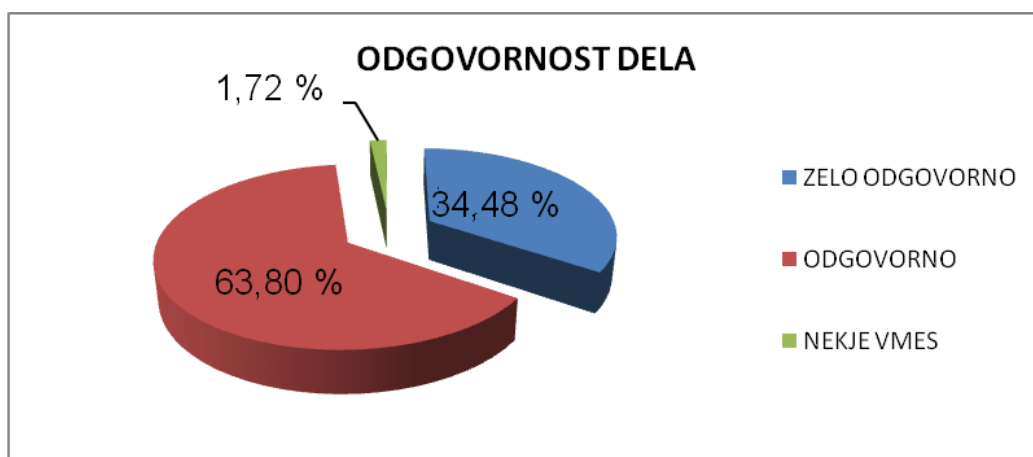


Graf 9: Zadovoljstvo s plačilom

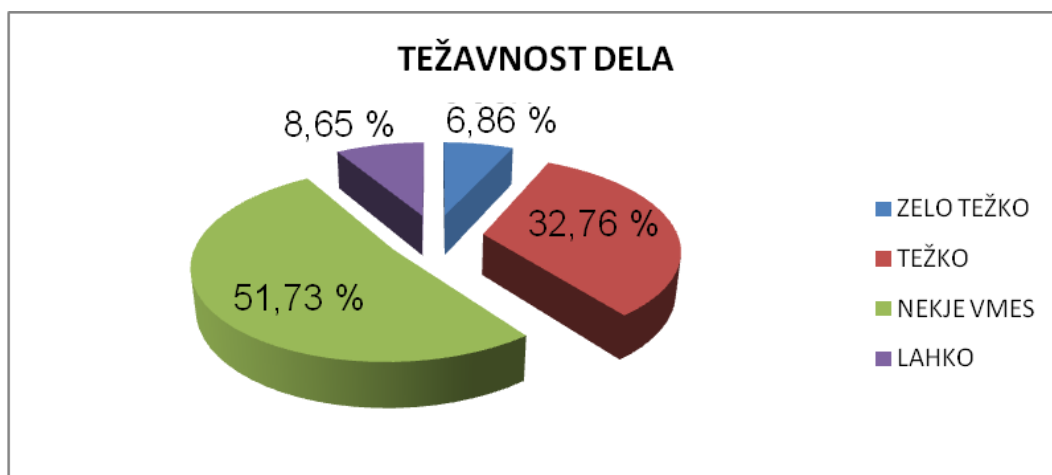
9. OZNAČITE TEŽAVNOST IN ODGOVORNOST DELA, KI GA OPRAVLJATE.

ODGOVORNOST DELA	POPOLNOMA NEODGOVORNO	NEODGOVORNO	NEKJE VMES	ODGOVORNO	ZELO ODGOVORNO
ŠTEVILO	0	0	1	37	20
PROCENT	0		1,72 %	63,80 %	34,48 %
TEŽAVNOST DELA	POPOLNOMA NEODGOVORNO	NEODGOVORNO	NEKJE VMES	ODGOVORNO	ZELO ODGOVORNO
ŠTEVILO	0	5	30	19	4
PROCENT	0	8,65 %	51,73 %	32,76 %	6,86 %

Tabela 10: Odgovornost in težavnost dela



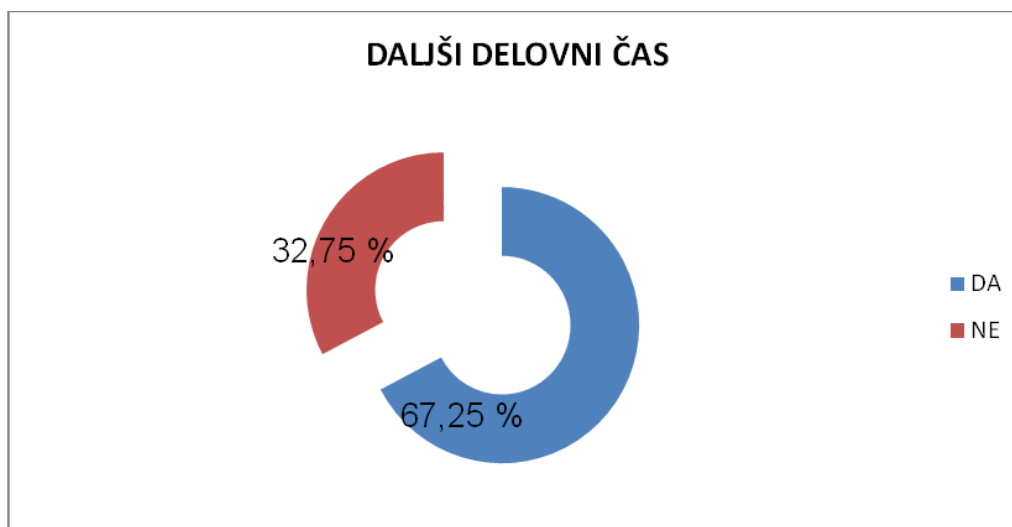
Graf 10: Odgovornost dela



Graf 11: Težavnost dela

10. ALI STE KDAJ PRISILJENI DELATI DALJŠI DELOVNI ČAS?

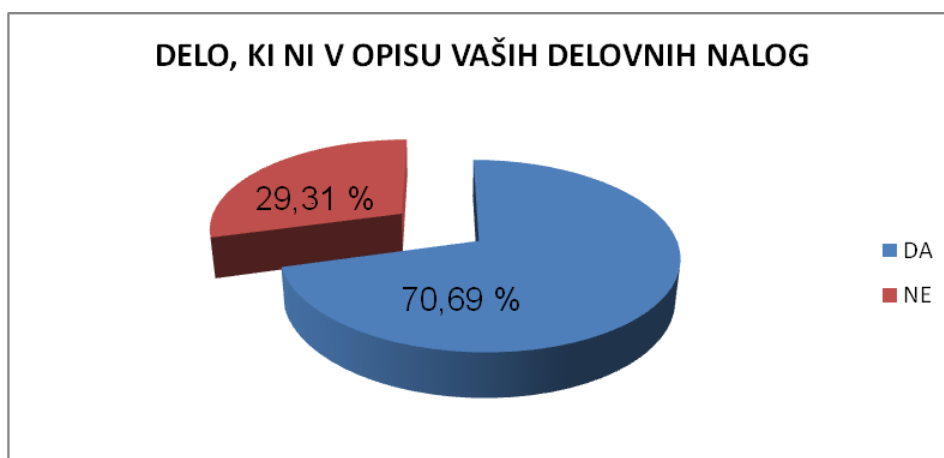
Na to vprašanje je odgovorilo 58 anketirancev in z da je odgovorilo 39 oz. 67,25 %, z ne pa 19 oz. 32,75 % anketirancev.



Graf 12: Daljši delovni čas

11. ALI STE KDAJ MORALI OPRAVITI DELO, KI NI V OPISU VAŠIH DEL IN NALOG?

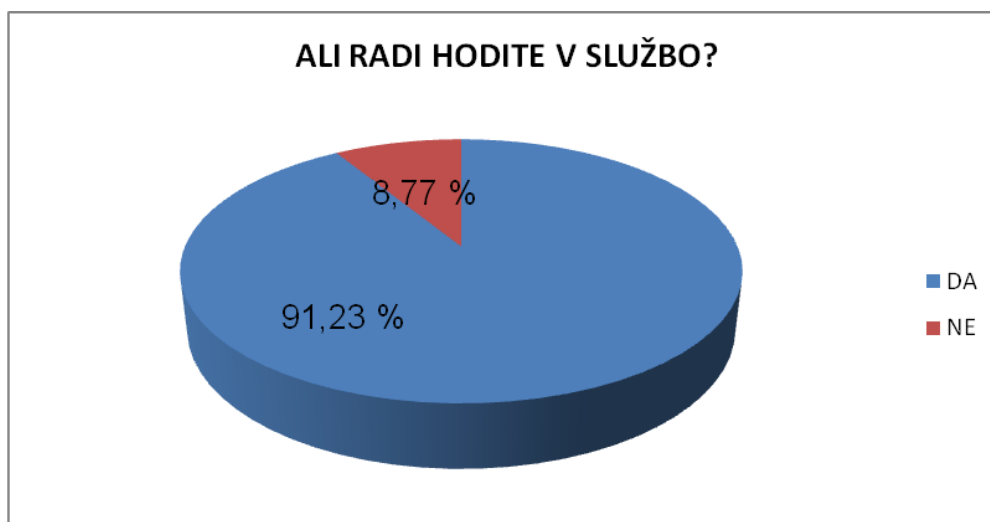
Na to vprašanje je odgovorilo 58 anketirancev in z da odgovorilo 41 oz. 70,69 %, z ne pa 17 oz. 29,31% anketirancev.



Graf 13: Delo, ki ni v opisu vaših delovnih nalog

12. ALI RADI HODITE V SLUŽBO?

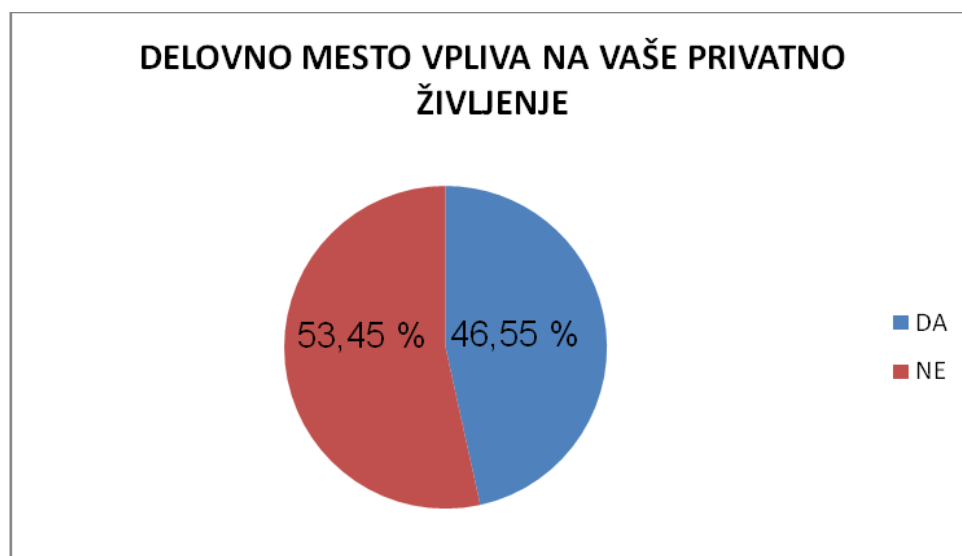
Na to vprašanje je odgovorilo 57 anketirancev in z da odgovorilo 52 oz. 91,23 %, z ne pa 5 oz. 8,77 %.



Graf 14: Ali radi hodite v službo

13. ALI VAŠE DELOVNO MESTO VPLIVA NA VAŠE PRIVATNO ŽIVLJENJE?

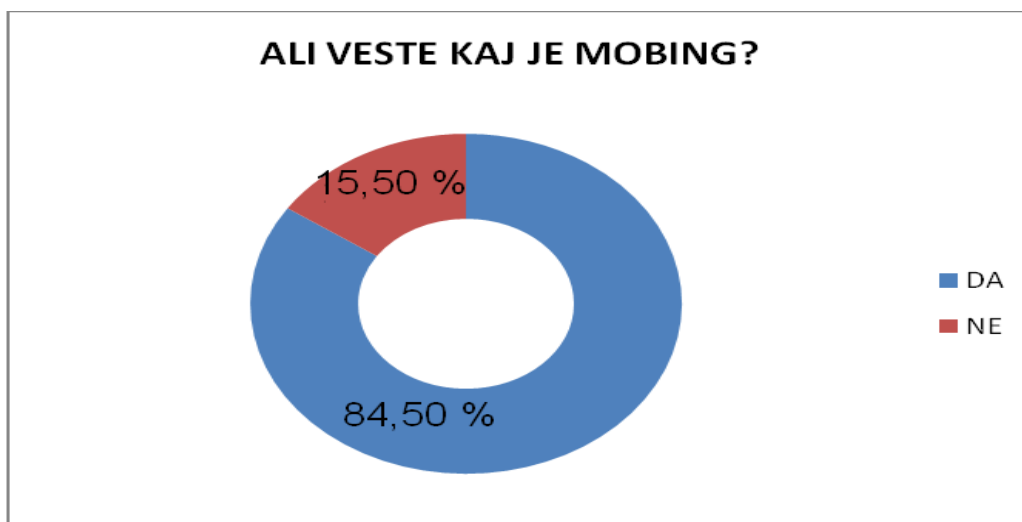
Na to vprašanje je odgovorilo 58 anketirancev in z da odgovorilo 27 oz. 46,55 %, z ne pa 31 oz. 53,45 %.



Graf 15: Delovno mesto vpliva na vaše privatno življenje

14. ALI VESTE KAJ POMENI POJEM MOBING?

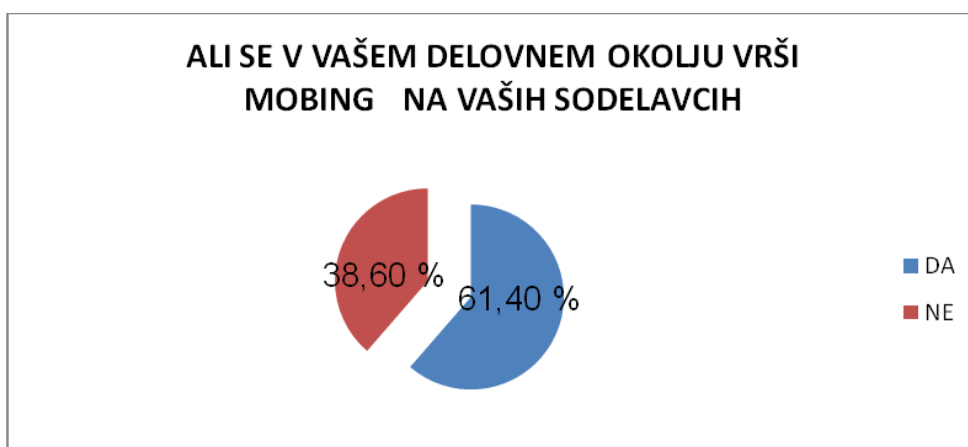
Na to vprašanje je odgovorilo 58 anketirancev in z da odgovorilo 49 oz. 84,50 %, z ne pa 9 oz. 15,50 %.



Graf 16: Ali veste kaj je mobing

15. ALI MENITE, DA SE V VAŠEM DELOVNEM OKOLJU VRŠI MOBING NA VAŠIH SODELAVCIH?

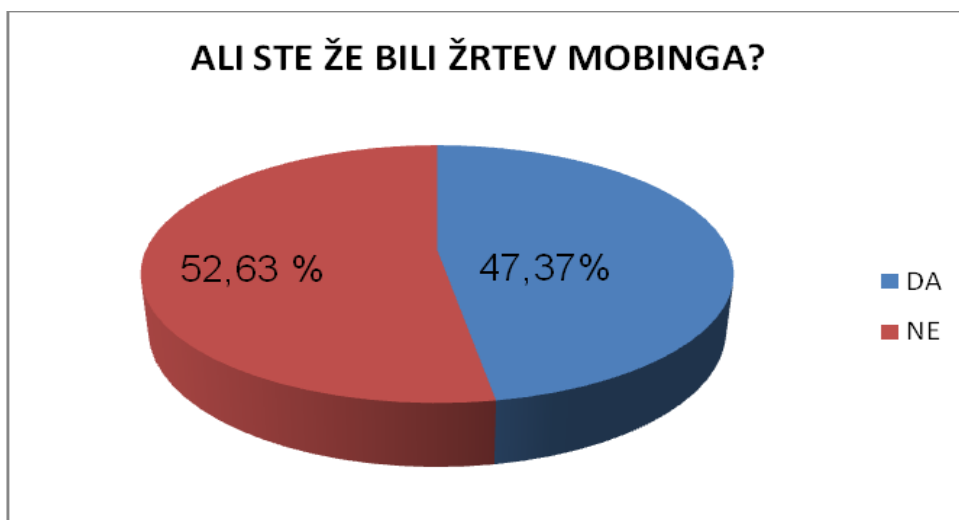
Na to vprašanje je odgovorilo 57 anketirancev in z da odgovorilo 35 oz. 61,40 %, z ne pa 22 oz. 38,60 %.



Graf 17: Ali se v vašem delovnem okolju vrši mobing na vaših sodelavcih

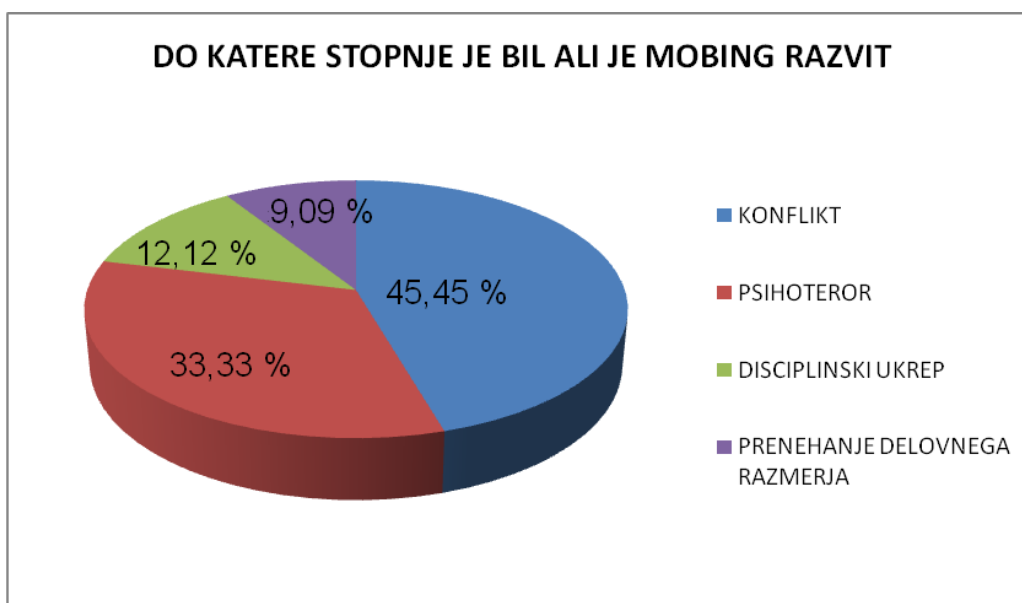
16. ALI STE ŽE KDAJ BILI OSEBNO ŽRTEV MOBINGA?

Na to vprašanje je odgovorilo 57 anketirancev in z da odgovorilo 27 oz. 47,37 %, z ne pa 30 oz. 52,63 %.



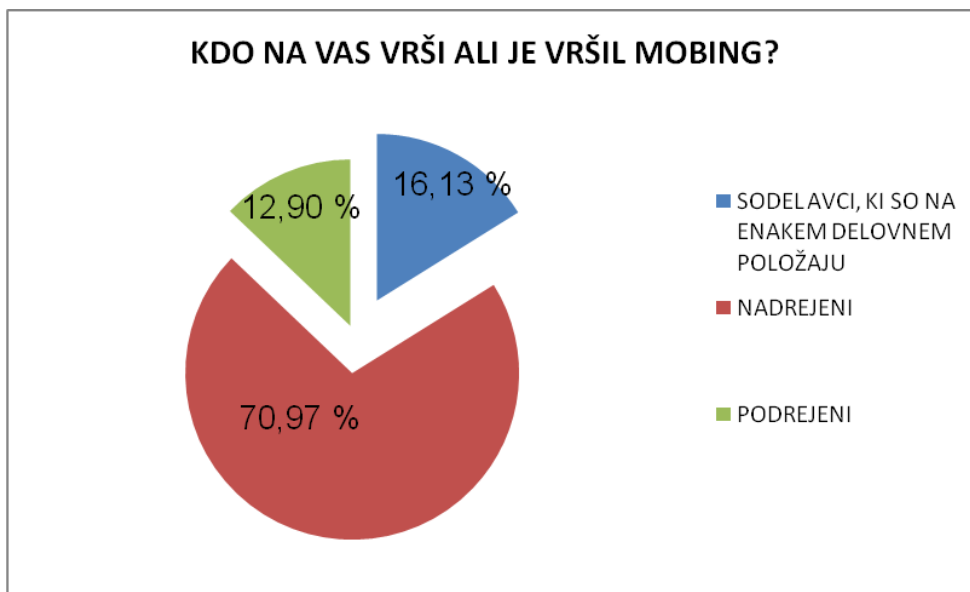
Graf 18: Ali ste že bili žrtev mobinga

Do katere stopnje je bil mobing razvit?



Graf 19: Do katere stopnje je bil mobing razvit

Kdo na vas vrši ali je vršil mobing?



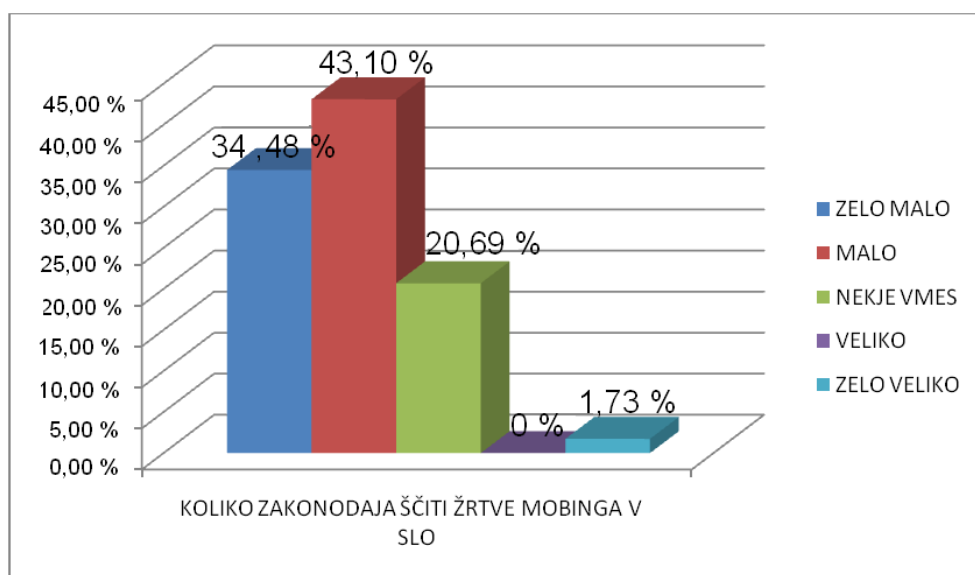
Graf 20: Kdo na vas vrši ali je vršil mobing

17. V SPODNJI TABELI OZNAČITE KOLIKO PO VAŠEM MNENJU ZAKONODAJA V SLOVENIJI ŠČITI ŽRTVE MOBINGA.

Na to vprašanje je odgovorilo 58 anketirancev, in sicer je 25 oz. 43,10 % anketirancev odgovorilo, da zakonodaja v SLO malo ščiti žrtve mobinga. Najmanj, in sicer 1 oz. 1,73 % je odgovoril, da zakonodaja v SLO zelo ščiti žrtve mobinga.

KOLIKO ZAKONODAJA ŠČITI ŽRTVE MOBINGA V SLO	ZELO MALO	MALO	NEKJE VMES	VELIKO	ZELO VELIKO
ŠTEVILO ANKETIRANCEV	20	25	12	0	1
ODSTOTKI	34,48 %	43,10 %	20,69 %	0 %	1,73 %

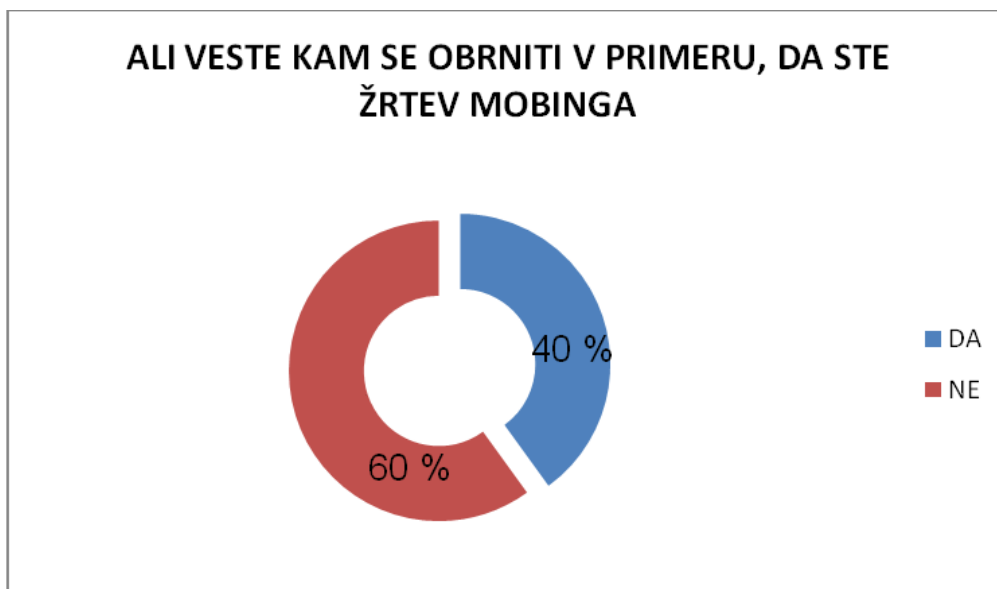
Tabela 11: Koliko zakonodaja ščiti žrtve mobinga v SLO



Graf 21: Koliko zakonodaja ščiti žrtve mobinga v SLO

18. V PRIMERU, DA STE ŽRTEV MOBINGA, ALI VESTE, KAM SE LAHKO OBRNETE NA POMOČ?

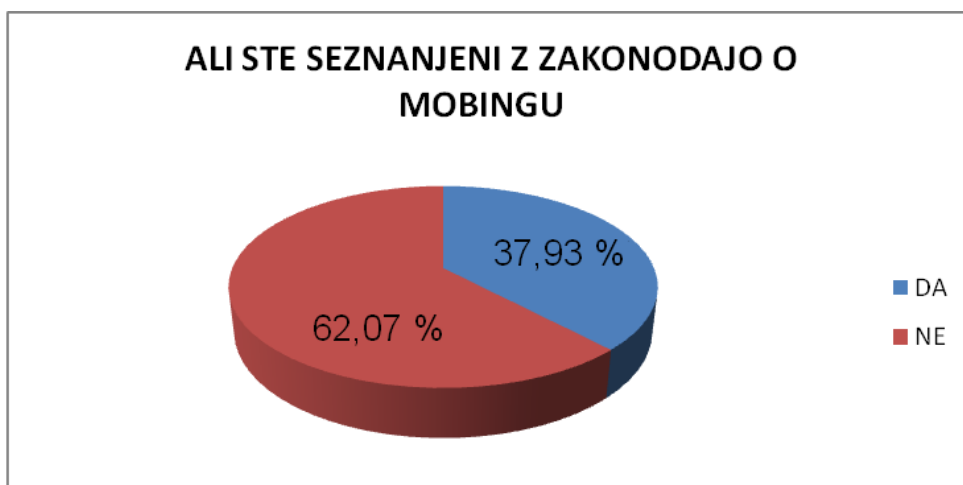
Na to vprašanje je odgovorilo 55 anketirancev, 22 ali 40 % jih je odgovorilo z da, 33 ali 60 % pa z ne.



Graf 22: Ali veste, kam se obrniti v primeru, da ste žrtev mobinga

19. ALI STE SEZNANJENI Z ZAKONODAJO O MOBINGU?

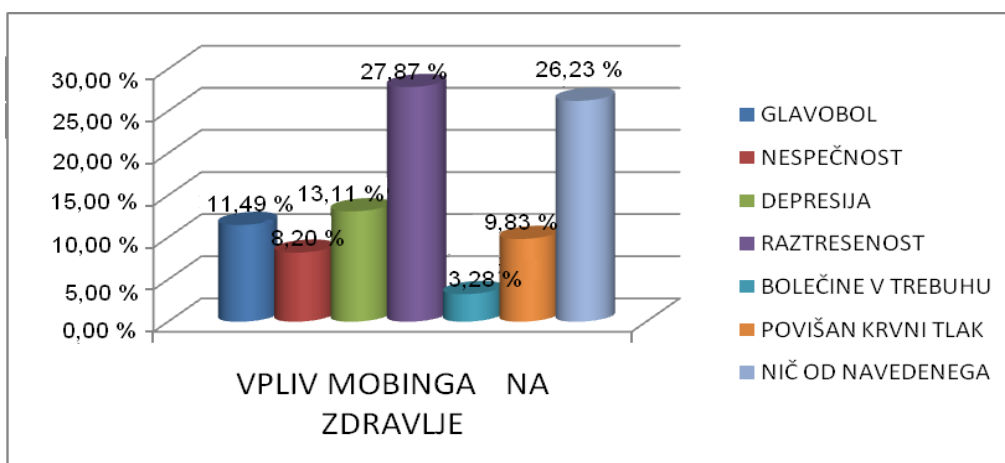
Na to vprašanje je odgovorilo 58 anketirancev. Z da je odgovorilo 22 oz. 37,93 %, z ne pa 36 ali 62,07 %.



Graf 23: Ali ste seznanjeni z zakonodajo o mobingu

20. MOBING LAHKO VPLIVA NA VAŠE ZDRAVSTVENO STANJE. ALI IMATE KAKŠNE ZDRAVSTVENE TEŽAVE, KI SO POSLEDICA MOBINGA?

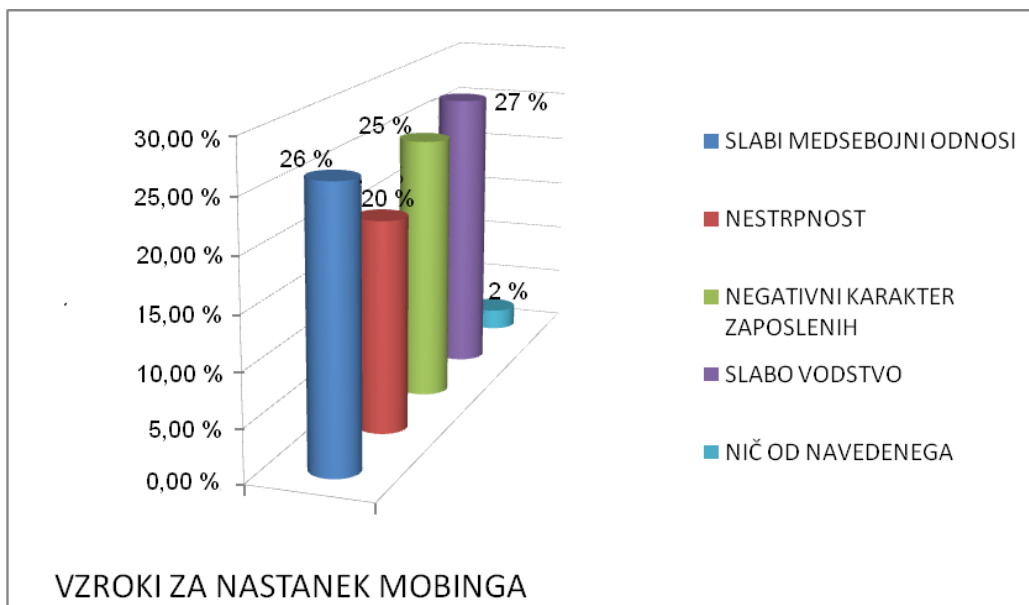
Najbolj pogost odgovor na to vprašanje je bil, da mobing povzroča raztresenost, za ta odgovor se je odločilo 17 anketirancev ali 27,87 %. Najmanj pogost odgovor je bil, da mobing povzroča bolečine v trebuhu, za ta odgovor sta se odločila 2 anketirancata ali 3,28 %.



Graf 24: Vpliv mobinga na zdravje

21. KAKŠNI SO PO VAŠEM MNENJU VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA?

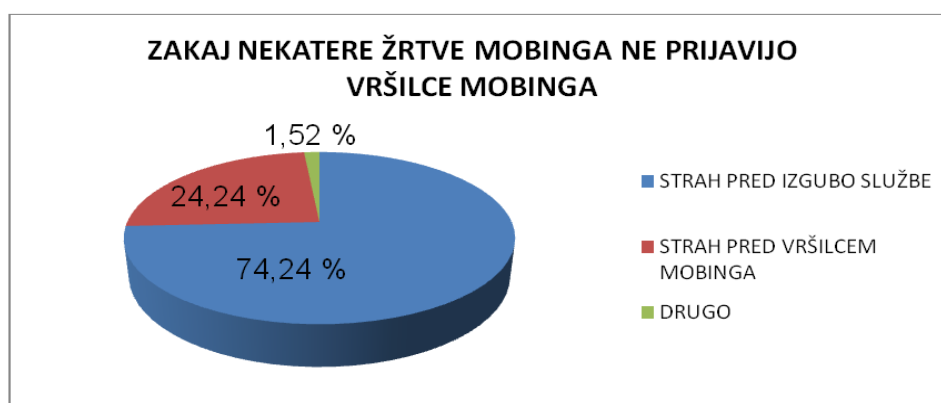
Na to vprašanje se je največkrat odgovorilo z odgovorom slabo vodstvo.



Graf 25: Vzroki za nastanek mobinga

22. ZAKAJ PO VAŠEM MNENJU NEKATERE ŽRTVE MOBINGA NE PRIJAVIJO IZVRŠILCA MOBINGA?

Na to vprašanje se najpogosteje pojavi odgovor strah pred izgubo službe. Ta odgovor zajema 74,24 % vseh odgovorov.

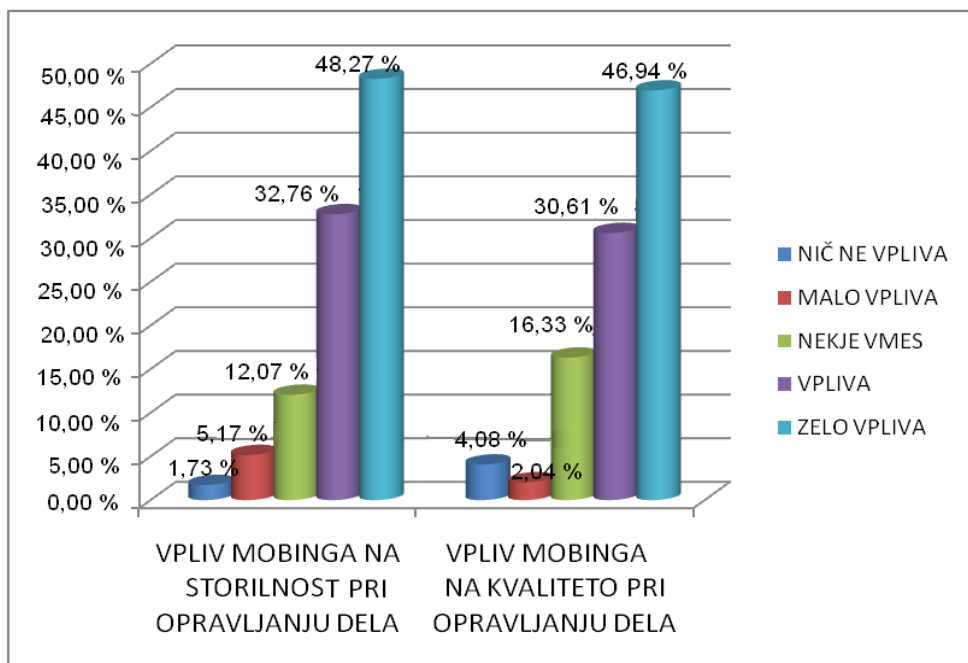


Graf 26: Zakaj nekatere žrtve mobinga ne prijavijo vršilce mobinga

23. V SPODNJI TABELI OZNAČITE, KOLIKO LAHKO PO VAŠEM MNENJU MOBING VPLIVA NA STORILNOST IN KVALITETO PRI OPRAVLJANJU DELA.

VPLIV MOBINGA NA DELO		NIČ NE VPLIVA	MALO VPLIVA	NEKJE VMES	VPLIVA	ZELO VPLIVA	SKUPAJ
ŠTEVILO ANKETIRANCEV	VPLIV MOBINGA NA STORILNOST PRI OPRAVLJANJU DELA	1	3	7	19	28	58
ODSTOTEK	VPLIV MOBINGA NA STORILNOST PRI OPRAVLJANJU DELA	1,73 %	5,17 %	12,07 %	32,76 %	48,27 %	100 %
ŠTEVILO ANKETIRANCEV	VPLIV MOBINGA NA KVALITETO PRI OPRAVLJANJU DELA	2	1	8	15	23	49
ODSTOTEK	VPLIV MOBINGA NA KVALITETO PRI OPRAVLJANJU DELA	4,08 %	2,04 %	16,33 %	30,61 %	46,94 %	100 %

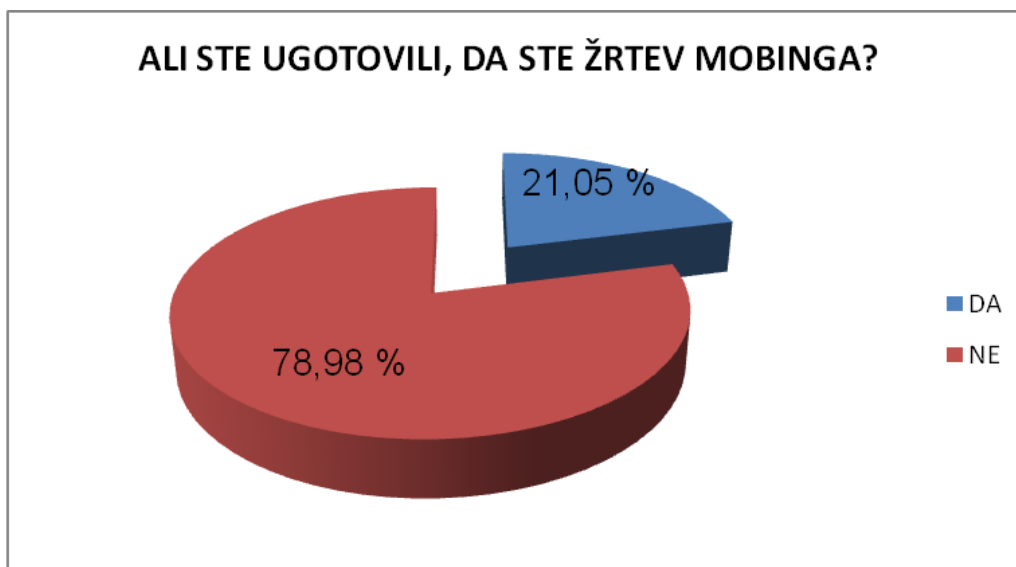
Tabela 12: Vpliv mobinga na storilnost in kvaliteto pri opravljanju dela



Graf 27: Vpliv mobinga na storilnost in kvaliteto pri opravljanju dela

24. ALI STE, KO STE IZPOLNILI ANKETO, MOGOČE UGOTOVILI, DA STE TUDI VI ŽRTEV MOBINGA, PA DO SEDAJ TEGA NISTE VEDELI?

Na to vprašanje je odgovorilo z da 12 anketirancev oz. 21,05 %, z ne pa 45 anketirancev oz. 78,98 %.



Graf 28: Ali ste ugotovili, da ste žrtev mobinga

14 ZAKLJUČKI

Mobing je pojav, ki nastaja v delovnem okolju, kjer ena oseba ali skupina oseb zlorablja in ponižuje drugo osebo. Mobing se najpogosteje razvije iz dalj časa trajajočih konfliktov. Reševanje konfliktov je zato bistvenega pomena, saj ravno ti povzročajo nastanek mobinga.

Pojavljanje mobinga v delovnem okolju je odvisno od karakterja zaposlenih in od praga tolerance, saj pride pogosto do nastanka mobinga v delovnem okolju, v katerem se nahajajo netolerantni ljudje in ljudje s slabim karakterjem oz. značajem.

Res je, da se mobing razvije iz dlje časa trajajočih konfliktov, vendar ne smemo vsakega konflikta enačiti z mobingom, saj konflikti, ki nimajo dalj časa trajajočega vpliva oz. ne trajajo dlje časa, nimajo potenciala za razvoj v mobing.

Velikokrat se dogaja, da si zaposleni slabo razlagajo ali razumejo napačno odločitev nadrejenih, ki je vsakič usmerjena k drugemu podrejenemu in že takoj pomislijo, da se nad njimi vrši mobing. O mobingu lahko govorimo takrat, če so nepravilne in napačne odločitve nadrejenih pogosto usmerjene na eno podrejeno osebo.

Mobing je razširjen po celem svetu in ni usmerjen samo v en sektor zaposlenih ljudi. Prav tako se pojavlja tako v javni upravi kot v vseh ostalih gospodarskih panogah.

V Sloveniji so ljudje dobro seznanjeni s pojmom mobing. V moji anketi, katero sem uporabil za analizo in izdelavo diplomskega dela, je kar 84,50 % ljudi seznanjenih s pojmom mobing.

Anketiranci imajo različno izobrazbo, spol, starost, delovno mesto in so iz različnih regij v Sloveniji. V anketi je sodelovalo 58 anketirancev.

Vpliv mobinga ne izbira spola, starosti, izobrazbe in položaja na delovnem mestu, kajti mobing lahko doseže prav vsakega izmed nas.

V moji anketi je 52,63 % anketirancev odgovorilo, da so bili žrtev mobinga.

V današnjem času, ko vlada ekonomska nestabilnost in recesija, se ljudje vedno bolj bojijo za svoje delovno mesto in so pripravljene veliko pretrpeti s ciljem, da zadržijo svojo zaposlitev. Prav zaradi tega veliko ljudi ne prijavi, da so žrtve mobinga, saj se bojijo, da bodo ostali brez zaposlitve, katero je danes težko dobiti.

V anketi je 74,24 % anketirancev odgovorilo, da vršilce mobinga ne prijavijo zaradi strahu pred izgubo službe, 24,24 % anketirancev pa vršilca mobinga ne prijavi zaradi strahu pred samim vršilcem mobinga.

Mobing je lahko razvit v več različnih fazah. V moji anketi je 45,45 % anketirancev odgovorilo, da je bil mobing v njihovem primeru v začetni fazi oz. da so se dalj čas trajajoči konflikti začeli razvijati v mobing, 33,33 % anketirancev pa je odgovorilo, da je bil mobing razvit v psihoteror, 12,12 % anketirancev je bilo deležnih disciplinskega ukrepa zaradi mobinga, 9,09 % anketirancev pa je zaradi mobinga izgubilo zaposlitev.

Vršilci mobinga so lahko ljudje na različnih delovnih položajih.

V moji anketi je bilo 70,97 % anketirancev žrtev mobinga z strani nadrejenih, 16,13 % anketirancev je bilo žrtev mobinga z strani sodelavcev na enakem delovnem položaju, 12,90 % anketirancev pa je bilo žrtev mobinga z strani podrejenih.

V Sloveniji pojav mobing zakonsko ni v celoti urejen, zato žrtve mobinga niso najboljše zaščitene. Zaradi nedodelane zakonodaje o mobingu inšpektorji ne morejo oglobiti delodajalca. Žrtev mobinga se lahko iz takega okolja umakne v roku 8 dneh, ko pred tem pisno obvesti delodajalca in inšpektorat za delo in zahteva izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi. V takem primeru je delavec upravičen do odpravnine. Žrtev mobinga se lahko obrne tudi na sindikat.

V anketi je 43,10 % anketirancev odgovorilo, da zakonodaja v Sloveniji malo ščiti žrtve mobinga, 34,48 % jih je odgovorilo, da zelo malo, 20,69 % jih je odgovorilo, da nekje vmes, 1,73 % pa, da zelo veliko. Večina je odgovorila da zakon v Sloveniji slabo ali malo ščiti žrtve mobinga.

Mobing je pojav, ki vpliva na storilnost in kvaliteto pri opravljanju dela.

V anketi je 81,03 % anketirancev odgovorilo, da mobing vpliva na storilnost pri opravljanju dela, 77,55 % anketirancev pa je odgovorilo, da mobing vpliva na kvaliteto pri opravljanju dela.

Mobing ima slab vpliv tudi na zdravje zaposlenih, saj dlje časa trajajoč mobing povzroča nastajanje različnih zdravstvenih težav, kot so npr.: glavobol, nespečnost, depresija, povišani krvni tlak, bolečine v trebuhu in raztresenost.

Slabše zdravstveno stanje in pogostejši odhodi zaposlenih na bolniški dopust obremenjujejo finančno stanje organizacije, v kateri je žrtev zaposlena, in v končni fazi so te posledice vidne na uspešnosti celotne države.

Mobing ne škodi samo žrtvam, temveč tudi vršilec mobinga, ki so zaradi prevelike količine energije, ki jo vlagajo v samo izvrševanje mobinga, manj učinkoviti na svojem delovnem mestu.

Mobing je potrebno že v začetni fazi izkoreniniti, saj širše gledano mobing škodi celotni družbi.

V izvedeni anketi je sodelovalo 58 anketirancev, zato je mogoče, da je slika glede mobinga v celotni družbi drugačna od predstavljene.

VIRI IN LITERATURA

LITERATURA:

1. Brečko, D. (2010). *Recite mobingu ne: obvladovanje psihičnega nasilja*. Ljubljana, Planet GV.
2. Česen, T. Damej Pavko, M. (2009). *Mobing, trpinčenje, šikaniranje, nekaj usmeritev za pogum pri ohranjanju dostojanstva*. Ljubljana – Pogum – društvo za dostojanstvo pri delu.
3. Povše Pesrl, T. (2010). *Obvladovanje trpinčenja na delovnem mestu (vloga organizacije)*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
4. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja, Štore: vodja si, treningi vodstvenih veščin*.
5. Robnik, S. Milanovič, I. (2008). *Trpinčenje na delovnem mestu: rezultati raziskave sindikata bančništva Slo in priporočila za delodajalce*. Ljubljana: sindikat bančništva Slovenije.

SPLETNE STRANI:

1. <http://sl.wikipedia.org/wiki/Mobing> (datum dostopa: 27. 1. 2011)
2. <http://www.mobing.si/slo/mobbing.html> (datum dostopa: 27. 1. 2011)
3. http://www.mobing.si/slo/oblike_mobinga.html (datum dostopa: 27. 1. 2011)
4. http://www.mobing.si/slo/kje_se_mobira.html (datum dostopa: 27. 1. 2011)
5. http://www.mobing.si/slo/posledice_mobinga.html (datum dostopa: 27. 1. 2011)
6. http://www.mobing.si/slo/ukrepi_delodajalca.html (datum dostopa: 27. 1. 2011)
7. http://www.sinesis.si/modules.php?name=News&file=article_novice&sid=153 (datum dostopa: 27. 1. 2011)
8. <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/osebni-ne-razvoj-mobing-se-pojavlja-tudi-v-sloveniji-186.aspx> (datum dostopnosti: 27.1.2011)

KAZALO SLIK

Slika 1: Cilji in strategija.....	18
-----------------------------------	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol anketirancev	38
Tabela 2: Starost anketirancev	39
Tabela 3: Izobrazba anketirancev.....	40
Tabela 4: Čas zaposlenosti v podjetju	41
Tabela 5: Regija v kateri opravljate delo	42
Tabela 6: Vrsta dela	43
Tabela 7: Odnos do sodelavcev	44
Tabela 8: Odnos do sodelavcev v procentih	44
Tabela 9: Zadovoljstvo z plačilom.....	45
Tabela 10: Odgovornost in težavnost dela.....	45
Tabela 11: Koliko zakonodaja ščiti žrtve mobbing v SLO.....	51
Tabela 12: Vpliv mobbing na storilnost in kvaliteto pri opravljanju dela.....	55

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev	38
Graf 2: Starost anketirancev	39
Graf 3: Izobrazba anketirancev.....	40
Graf 4: Čas zaposlenosti v podjetju	41
Graf 5: Regija v kateri opravljate delo	42
Graf 6: Vrsta dela	43
Graf 7: Ocena anketirancev glede odnosa med zaposlenimi	44
Graf 8: Ocena anketirancev glede odnosa med zaposlenimi v procentih	44
Graf 9: Zadovoljstvo z plačilom.....	45
Graf 10: Odgovornost dela	46
Graf 11: Težavnost dela	46
Graf 12: Daljši delovni čas	47
Graf 13: Delo, ki ni v opisu vaših delovnih nalog.....	47
Graf 14: Ali radi hodite v službo	48
Graf 15: Delovno mesto vpliva na vaše privatno življenje	48
Graf 16: Ali veste kaj je mobbing	49
Graf 17: Ali se v vašem delovnem okolju vrši mobbing na vaših sodelavcih	49
Graf 18: Ali ste že bili žrtev mobbinga.....	50
Graf 19: Do kater stopnje je bil ali je mobbing razvit	50
Graf 20: Kdo na vas vrši ali je vršil mobbing	51
Graf 21: Koliko zakonodaja ščiti žrtve mobbing v SLO.....	52
Graf 22: Ali veste kam se obrniti v primeru, da ste žrtev mobbinga.....	52
Graf 23: Ali ste seznanjeni z zakonodajo o mobbing.....	53
Graf 24: Vpliv mobbing na zdravje	53
Graf 25: Vzroki za nastanek mobbinga	54
Graf 26: Zakaj nekatere žrtve mobbing ne prijavijo vršilce mobbinga	54

Graf 27: Vpliv mobbing na storilnost in kvaliteto pri opravljanju dela	55
Graf 28: Ali ste ugotovili, da ste žrtev mobbinga	56

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

ANKETNI VPRAŠALNIK MOBING – PSIHIČNO NASILJE NA DELOVNEM MESTU

Sem Siniša Boškan, študent Višje strokovne šole B&B. Z diplomskim delom z naslovom: »MOBING – PSIHIČNO NASILJE NA DELOVNEM MESTU« želim zaključiti študij, zato potrebujem tudi vašo pomoč oziroma vaše odgovore. Vprašalnik je anonimen, ugotovitve pa bom uporabil izključno pri izdelavi diplomskega dela.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

1. Spol: (obkrožite)
 - a) moški
 - b) ženski
2. Starost: (obkrožite)
 - a) do 25 let
 - b) od 26 do 35 let
 - c) od 36 do 45 let
 - d) od 46 do 55 let
 - e) 56 let in več
3. Stopnja izobrazbe: (obkrožite)
 - a) osnovna šola
 - b) poklicna šola
 - c) srednja šola
 - d) višja šola
 - e) visoka
 - f) univerzitetna ali več
4. Koliko časa ste zaposleni v tem podjetju (obkrožite)
 - a) Do 1 leta

- b) 1–4 leta
- c) 5–8 let
- d) 9–12
- e) 13–16
- f) 17–19
- g) 20 in več

5. V kateri regiji opravljate delo?

- a) Gorenjska
- b) Notranjska – Ljubljana z okolico
- c) Dolenjska
- d) Štajerska
- e) Koroška
- f) Primorska
- g) Prekmurje

6. Kakšno delo opravljate?

- a) delavec
- b) poslovodja
- c) direktor
- d) drugo _____ (napišite sami)

7. V spodnji tabeli ocenite vaš odnos s sodelavci s pomočjo petstopenjske lestvice, pri čemer pomeni:

- 1 zelo slab odnos,
- 2 slab odnos,
- 3 nekje vmes,
- 4 dober odnos,
- 5 zelo dober odnos.

1	sodelavci	1	2	3	4	5
2	nadrejeni	1	2	3	4	5
3	podrejeni	1	2	3	4	5

8. V spodnji tabeli označite, koliko ste zadovoljni z plačilom, ki ste ga prejeli za opravljeno delo. Odgovorite s pomočjo petstopenjske lestvice, pri čemer pomeni:

- 1 zelo nezadovoljni,
- 2 nezadovoljni,
- 3 nekje vmes,
- 4 zadovoljni,
- 5 zelo zadovoljni.

Koliko ste zadovoljni z plačilom?	1	2	3	4	5
-----------------------------------	---	---	---	---	---

9. V spodnjih dveh tabelah označite odgovornost in težavnost dela, ki ga opravljate.

Odgovorite s pomočjo petstopenjske lestvice, pri čemer pomeni:

- 1 popolnoma neodgovorno,
- 2 neodgovorno,
- 3 nekje vmes,
- 4 odgovorno,
- 5 zelo odgovorno.

Odgovornost dela	1	2	3	4	5
------------------	---	---	---	---	---

Odgovorite s pomočjo petstopenjske lestvice, pri čemer pomeni:

- 1 zelo lahko,
- 2 lahko,
- 3 nekje vmes,
- 4 težko,
- 5 zelo težko.

Težavnost dela	1	2	3	4	5
----------------	---	---	---	---	---

10. Ali ste kdaj prisiljeni delati daljši delovni čas?

- da
- ne

11. Ali ste kdaj morali opraviti delo, ki ni v opisu vaših del in nalog?

- da
- ne

12. Ali radi hodite v službo?

- da
- ne

13. Ali vaše delovno mesto vpliva na vaše privatno življenje?

- da
- ne

14. Ali veste, kaj pomeni pojem mobing?

- da
- ne

15. Ali menite, da se v vašem delovnem okolju vrši mobing na vaših sodelavcih?

- da
- ne

16. Ali ste že kdaj bili osebno žrtev mobinga?

- da
- ne

Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z da, označite do katere stopnje je bil mobing razvit.

- konflikt
- psihoteror
- disciplinski ukrep
- prenehanje delovnega razmerja

Če ste na prvotno vprašanje odgovorili z da, odgovorite na naslednje vprašanje.

Kdo na vas vrši ali je vršil mobing? Obkrožite lahko enega ali več odgovorov.

- sodelavci, ki so na enakem delovnem položaju
- nadrejeni
- podrejeni

17. V spodnji tabeli označite, koliko po vašem mnenju zakonodaja v Sloveniji ščiti žrtve mobinga.

Odgovorite s pomočjo petstopenjske lestvice, pri čemer pomeni:

1 zelo malo,

2 malo,

3 nekje vmes,

4 veliko,

5 zelo veliko.

Koliko zakonodaja ščiti žrtve mobinga v Sloveniji?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

18. V primeru, da ste žrtev mobinga, ali veste kam se lahko obrnete na pomoč?

➤ da

➤ ne

19. Ali ste seznanjeni z zakonodajo o mobingu?

➤ da

➤ ne

20. Mobing lahko vpliva na vaše zdravstveno stanje. Ali imate kakšne zdravstvene težave, ki so posledica mobinga? Obkrožite lahko enega ali več odgovorov.

➤ glavobol

➤ nespečnost

➤ depresija

➤ raztresenost

➤ bolečine v trebuhu

➤ povišan krvni tlak

➤ nič od navedenega.

21. Kakšni so po vašem mnenju vzroki za nastanek mobinga?

Obkrožite lahko enega ali več odgovorov.

➤ slabi medsebojni odnosi

- nestrpnost
- negativni karakter zaposlenih
- slabo vodstvo
- drugo _____

22. Zakaj po vašem mnenju nekatere žrtve mobinga ne prijavijo izvršilca mobinga?

Obkrožite lahko enega ali več odgovorov.

- zaradi strahu pred izgubo službe
- zaradi strahu pred vršilcem mobinga
- drugo _____

23. V spodnji tabeli označite, koliko lahko po vašem mnenju mobing vpliva na storilnost in kvaliteto pri opravljanju dela. Odgovor označite s pomočjo petstopenjske lestvice, pri čemer pomeni:

- 1 nič ne vpliva,
- 2 malo vpliva,
- 3 nekje vmes,
- 4 vpliva,
- 5 zelo vpliva.

Vpliv mobinga na storilnost pri opravljanju dela.	1	2	3	4	5
Vpliv mobinga na kvaliteto pri opravljanju dela.	1	2	3	4	5

24. Ali ste, ko ste izpolnili anketo mogoče ugotovili, da ste tudi vi žrtev mobinga, pa do zdaj tega niste vedeli?

- da
- ne

VSEM SODELUJOČIM V ANKETI SE ZAHVALJUJEM ZA SODELOVANJE.