



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

MOBING, PSIHIČNO NASILJE NA DELOVNEM MESTU

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Janja Primožič

Kandidatka: Antonija Justin

Kranj, marec 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Janji Primožič, prof., ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se sodelavkam in sošolkam, ki so izpolnile anketni vprašalnik, da sem lahko naredila raziskavo o pojavu mobinga.

IZJAVA

»Študentka Antonija Justin izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

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

Dne: 28. 12. 2009

Podpis: _____

POVZETEK

MOBING – psihično nasilje na delovnem mestu

Mobing pomeni načrtno psihično nasilje, trpinčenje in šikaniranje, ki žrtev privede do socialne izolacije. Proces mobinga poteka skozi štiri faze. Začne se s konfliktom in nadaljuje z uveljavitvijo mobinga v obliki stalnih napadov. Sledijo destruktivni ukrepi kadrovske službe in delodajalca, vse skupaj pa se lahko konča z izključitvijo iz delovnega življenja. Vzroki so različni. Največkrat se kot vzrok omenja slaba organizacija dela, slabo vodenje ljudi in nejasne pristojnosti. Ker je to za žrtev zelo travmatična izkušnja, ji lahko povzroči hude mentalne in psihosomatske posledice, ki jih občuti tudi njena družina. Mobing pomeni tudi stroške za podjetje zaradi fluktuacije in manjše učinkovitosti. Ker gre za tako resen problem, je preventiva izrednega pomena. Treba je vzpostaviti javno zavest o škodljivih posledicah mobinga in razviti družbeno občutljivost na ta problem. Pri raziskovalnem delu naloge pa sem se odločila za anketo, ki jo bom analizirala in predstavila rezultate.

KLJUČNE BESEDE: mobing, psihično nasilje, delovno mesto, konflikt, psihične posledice.

ABSTRACT

MOBBING – emotional abuse in the workplace

Mobbing can be defined as intentional emotional abuse, bullying and intimidation, which drives the victim into social isolation. The process of mobbing develops through four phases. It starts with a conflict that escalates into constant attacks on the victim, followed by erroneous actions of Personnel Department and the employer, this situation could end with expulsion of the victim from his working life. The factors which contribute to mobbing are of various nature. The most common factors noted by many authors are work organisation, poor management skills and unclear responsibilities. For a victim mobbing is very traumatic experience, which can lead to serious mental damage and psychosomatic disorders that are felt also by victim's family. Mobbing increases the costs of the company due to high fluctuation and lower productivity. In my research I decide to inquiry which I will to analyse and to present results.

KEY WORDS: mobbing, emotional violence, workplace, conflict, mental damage.

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	PREDSTAVITEV MOBINGA.....	2
2.1	OPREDELITEV MOBINGA.....	2
2.2	OBLIKE MOBINGA.....	4
2.3	VRSTE MOBINGA.....	8
2.4	RAZVOJNE STOPNJE MOBINGA.....	9
2.4.1	Konflikt.....	10
2.4.2	Psihoteror.....	10
2.4.3	Disciplinski ukrepi.....	11
2.4.4	Prekinitev delovnega razmerij.....	11
3	DEFINICIJA POJMA MOBING.....	13
3.1	RAZLIKA MED MOBINGOM IN BULLYINGOM.....	15
4	VZROKI.....	16
4.1	ORGANIZACIJA DELA IN DELOVNIH PROCESOV.....	16
4.2	OBLIKOVANJE DELOVNIH NALOG.....	17
4.3	VODENJE LJUDI.....	17
4.4	RIVALSTVO MED SODELAVCI.....	17
4.5	PREOBREMENJENOST.....	17
4.6	»SPOLNA KULTURA« DELA.....	18
4.7	POMANJKANJE MORALE.....	18
4.8	GLOBALNI TRG.....	18
4.9	SPREMEMBE.....	19
4.10	PRISELJEVANJE IN RAST SIVE EKONOMIJE.....	19
5	MOBING V PODJETJIH.....	20
5.1	VZROKI MOBINGA.....	21
5.2	ZNAČNOSTI ORGANIZACIJ Z VISOKO VERJETNOSTJO MOBINGA.....	24
5.3	ZNAČILNOSTI ODNOSA NAPADALEC-ŽRTEV.....	27
6	POSLEDICE MOBINGA.....	31
6.1	ZDRAVSTVENE POSLEDICE.....	31
6.2	POSLEDICE SKOZI DOŽIVLJANJE ŽRTVE.....	33

6.3	REHABILITACIJA ŽRTVE.....	36
7	ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV IN REZULTATI	38
8	ZAKLJUČEK.....	66
	LITERATURA IN VIRI.....	68
	KAZALO GRAFOV	70
	KAZALO SLIK	70
	KAZALO TABEL.....	70
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	72

1 UVOD

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

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

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

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

2 PREDSTAVITEV MOBINGA

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

2.1 OPREDELITEV MOBINGA

Beseda mobing izhaja iz angleškega glagola »to mob«, ki v slovenskem prevodu pomeni navaliti na nekoga ali nekaj, napasti nekoga (Grad et al., 1990, str. 585). Prvotno beseda mobing ni imela enakega pomena kot danes in jo je prvi uporabil etolog¹ Lorenz pri opisovanju obnašanja živali v krdelih. Tako je z besedo »mobing« označil napad skupine manjših živali na večjega vsiljivca. Kasneje je švedski zdravnik v izsledkih svojih raziskav o vedenju otrok z izrazom »mobing« označil napad manjše skupine otrok na posameznega otroka (Leymann, 1996). Podobna obnašanja ljudi je pri proučevanju zaposlenih na delovnih mestih opazil tudi švedski delovni psiholog in raziskovalec Leymann, ki je leta 1984 prvi opredelil mobing v povezavi z zaposlenimi in nasiljem na delovnem mestu. Po njegovih besedah pomeni mobing »konfliktov polno komunikacijo na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom izriniti napadeno osebo iz sistema, pri tem pa le-ta to občuti kot diskriminajoče« (Brečko, 2003, str. 62).

Leymannova opredelitev je le ena izmed mnogih, saj enotne definicije mobinga ni. Omenja konfliktno komunikacijo oziroma napad na določeno osebo, vendar vsak konflikt še ne pomeni pojava mobinga. Ljudje smo namreč zelo različni med seboj, imamo različna mnenja, poglede in cilje, zato ni nič nenavadnega, da pri vsakodnevnih stikih z drugimi ljudmi prihajamo v konfliktne situacije, kaj šele z ljudmi, s katerimi se srečujemo pri svojem delu in s katerimi preživimo večji del svojega časa. Konflikt je le prva faza, oziroma osnova iz katere se kasneje lahko razvije mobing, če se ga ignorira in se ga ne skuša rešiti. Razlika med konfliktom in mobingom je predvsem v pogostosti in trajanju konfliktov, oziroma napadov na določeno osebo. Problem mobinga nastane šele tedaj, ko so napadi sistematični in pogosti – po mnenju Leymanna, naj bi se dogajali vsaj enkrat tedensko in trajali daljše obdobje – najmanj šest mesecev. Kot

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

takšni na posameznikih pustijo resne posledice, tako psihične, fizične, kot socialne (Leymann, 1996). Gre za agresivno dejanje napadalca, katerega namen in posledica je povzročiti škodo drugemu, žrtvi napada. Pri tem lahko vlogo žrtve kot vlogo napadalca igra podrejeni, nadrejeni ali pa sodelavec.

Steimanova mobing razume kot vse situacije, v katerih skuša ena ali več oseb v določenem časovnem obdobju z nenehnim, zavednim, pretehtanim in načrtovanim negativnim obnašanjem vplivati na žrtvino dostojanstvo in/ali zdravje in/ali varnost in/ali poklicno kariero in/ali srečo, pri tem pa se je žrtev iz različnih razlogov nesposobna braniti in/ali spremeniti tok dogajanj (Cvetko, 2003, str. 897).

Kostelić - Martić (2007, str. 27) kot najpopolnejšo definicijo mobinga navaja francoski zakon o mobingu, oziroma zakon družbene modernizacije, št. 2002-73 z dne 17. 1. 2002, ki pravi, da je mobing psihično maltretiranje, ki se ponavlja v obliki dejanj, katerih cilj ali posledica je poslabšanje posameznikovih delovnih razmer, ki lahko povzročijo napad na človeške pravice in človeško dostojanstvo, škodijo telesnemu ali duševnemu zdravju ali kompromitirajo² poklicno prihodnost žrtve. Medtem pa Cvetko (2003, str. 895) označuje mobing kot posebno obliko šikane, do katere lahko pride s psihičnim in tudi fizičnim posegom.

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

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

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

Kot je razvidno iz opisanega, do danes še ni enotne opredelitve mobinga, vendar gre pri tem za sistematično in dlje časa trajajoče izvajanje psihičnega nasilja nad

² Kompromitirati pomeni zmanjšati, odvzeti ugled, veljavo komu z razkritjem resničnih ali umišljenih dejstev (SSKJ, 1975, str. 392).

posameznikom ali skupino zaposlenih, z namenom namerno škodovati žrtvi, preko povzročitve čustvenih poškodb, ki slabšajo njegovo/njihovo duševno in fizično zdravje. Pri tem je osnovni namen mobinga znebiti se zaposlenega, ki za napadalca predstavlja nezaželeno osebo v organizaciji.

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

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

V diplomski nalogi bom uporabljala izraza mobing ali psihično nasilje na delovnem mestu, ki sta se do danes v svetu najbolj uveljavila. Čeprav je psihično nasilje na delovnem mestu širši pojem, saj zajema poleg mobinga tudi spolno nadlegovanje, ga mnogi enačijo z izrazom mobing. Uporabljala bom tudi besedi »napadalec« in »žrtev«. Prvi je tista oseba, ki »mobira«, torej izvaja psihično nasilje nad posameznikom ali skupino zaposlenih. Žrtev pa je oseba, ki je »mobirana«, oziroma tista, nad katerim se izvaja mobing.

2.2 OBLIKE MOBINGA

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

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

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

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

- verbalne ali pisne grožnje,
- zmerjanje in kričanje na zaposlenega.

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

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

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

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

Napadi na kakovost dela so dejanja, s katerimi se zmanjšuje kvaliteto dela zaposlenega. To pomeni, da je ovirano ali celo onemogočeno kakovostno opravljanje njegovega dela. Posledica tega so napake pri delu, neopravljene ali nepopolno opravljene delovne naloge, zamude rokov ipd. S tem se poslabšajo posameznikova delovna storilnost, uspešnost in učinkovitost pri delu. To pa je navsezadnje tudi cilj napadalca, ki na ta način dobi dober razlog, oziroma izgovor, da se zaposlenega znebi. Napadi na kakovost dela lahko nastopijo v naslednjih oblikah (Leymann, 1996):

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

- nenehno kritiziranje dela zaposlenega,
- stalno spreminjanje delovnih nalog,
- prevelik nadzor nad opravljanjem delovnih nalog.

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

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

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

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

Napadi na kakovost dela so dejanja, s katerimi se zmanjšuje kvaliteto dela zaposlenega. To pomeni, da je ovirano ali celo onemogočeno kakovostno opravljanje njegovega dela. Posledica tega so napake pri delu, neopravljene ali nepopolno opravljene delovne naloge, zamude rokov ipd. S tem se poslabšajo posameznikova delovna storilnost, uspešnost in učinkovitost pri delu. To pa je navsezadnje tudi cilj napadalca, ki na ta način dobi dober razlog oziroma izgovor, da se zaposlenega znebi. Napadi na kakovost dela lahko nastopijo v naslednjih oblikah (Leymann, 1996):

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

- nizke ocene in kazni za opravljeno delo,
- nenehno kritiziranje dela zaposlenega,
- stalno spreminjanje delovnih nalog,
- prevelik nadzor nad opravljanjem delovnih nalog.

Nekateri napadalci uporabljajo tudi takšna nasilna dejanja, ki neposredno ogrožajo ali uničujejo fizično zdravje ljudi, kar je tudi njihov namen. **Med napade na zdravje** uvrščamo naslednja dejanja (Leymann, 1996):

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

Vedno bolj pogosto se govori tudi o pojavu, imenovanem **e-mobing**. Gre za novo obliko psihičnega nasilja na delovnem mestu, ki se pojavlja v novejšem času ob velikem razvoju računalniške in informacijske tehnologije. Gre predvsem za dejanja nasilja, ki so povezana z računalniškimi programi in sistemi podjetja, kot so (Gogić, 2001, str. 24):

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

2.3 VRSTE MOBINGA

Glede na to, kdo je napadalec in kdo žrtev, ločimo dve vrsti mobinga. V tabeli 1 je prikazana razporeditev na horizontalni ali vodoravni in vertikalni ali navpični mobing. Znotraj slednjega se pojavlja še strateški mobing in »staffing« (Kostelić - Martić, 2007, str. 27–28).

VRSTE MOBINGA		
VODORAVNI	NAVPIČNI	
Zaposleni na isti Hierarhični ravni	Zaposleni na različnih hierarhičnih ravneh	
	STRATEŠKI MOBING	»STAFFING«
	Nadrejeni mobing → Podrejeni	Podrejeni mobing → Nadrejeni

Tabela 1: Vrste mobinga
(Vir: Kostelić - Martić, 2007, str. 27–28)

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

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

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

O navpičnem (vertikalnem) mobingu govorimo, kadar se psihično nasilje dogaja med nadrejenim/i in podrejenim ali skupino podrejenih. Torej gre za nasilna dejanja, ki se izvajajo med zaposlenimi na *različnih hierarhičnih ravneh* (Kostelić - Martić, 2007, str. 27–28). Pri tem ima vlogo napadalca in vlogo žrtve enkrat eden, drugič pa drugi. To pomeni, da mobing lahko izvaja nadrejeni, žrtev pa je v tem primeru podrejeni ali

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

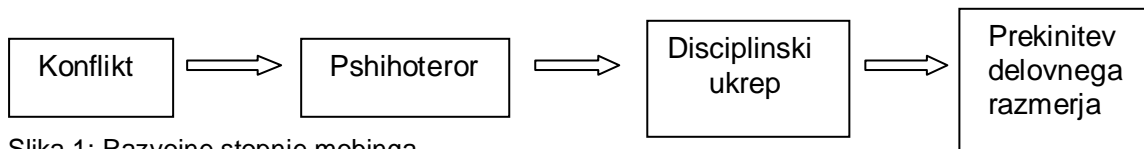
Pri strateškem mobingu gre za to, da nadrejeni skuša odstaviti nekoga na nižjem delovnem mestu. Slednji lahko zanje predstavlja presežek, kot posledica reorganizacije podjetja, prevzema ali združitve podjetij, lahko se zgodi, da se enostavno ne more prilagoditi na spremembe, ki so bile izvedene v podjetju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

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

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

2.4 RAZVOJNE STOPNJE MOBINGA

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



Slika 1: Razvojne stopnje mobinga

(Vir :Brečko, 2006, str. 13–14)

2.4.1 Konflikt

Mobing se torej začne s konfliktom med dvema ali več zaposlenimi. Konflikt lahko opredelimo kot boj med motivi, ki si nasprotujejo in se med seboj ovirajo (Musek, Pečjak, 1997, str. 98). Pojavi se takrat, kadar imata dva ali več posameznikov različna in nasprotujoča si stališča, ter se sproži, ko nekdo misli, da drugi ogroža njegove interese (Anderson, 2007, str. 17). Vendar pa vsak konflikt še ne pomeni, da je v podjetju prisotno psihično nasilje. Če se organizacija zaveda, kako pomembno je pravočasno reševanje konfliktov, se ji verjetno ne bo potrebno soočati s problemom mobinga, saj ga bo zaustavila že v zgodnjih fazah razvoja. Po drugi strani pa konflikt, kateremu se ne posveča dovolj pozornosti in se ga ne skuša rešiti ali pa zanj v organizaciji nikakor ne morejo najti ustrezne rešitve, prej ali slej dobi večje razsežnosti. Zato se situacija zaostri, napetost med vpletenimi zaposlenimi se vse bolj stopnjuje in se razvija v osebni spor, medtem ko prvoten konflikt izgublja pomen in je potisnjen v ozadje. Nazadnje postane nasilno dejanje, ki ima vse potencialne, da se razvije v mobing (Tkalec, 2006, str. 7–8).

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

2.4.2 Psihoteror

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

Nastale okoliščine nedvomno vplivajo na delo zaposlenega. Zaradi motenih odnosov in njemu nenaklonjenega delovnega okolja, se njegovo delo slabša, vse pogostejše so tudi napake pri delu. Poleg psihosomatskih motenj, ki so se pojavljale že v prejšnji fazi, ga pestijo tudi resne duševne težave, imenovane posttravmatski stres³ (Tkalec, 2006, str. 8).

2.4.3 Disciplinski ukrepi

Prvi fazi prinašata posledice, ki vplivajo tudi na prisotnost na delovnem mestu, saj se žrtev vedno bolj zateka v bolniško odsotnost, poleg tega posledice negativno vplivajo tudi na njeno delo. Zaposleni ima slabe delovne rezultate, slabša se njegova koncentracija in delovna storilnost, postane neučinkovit in neproduktiven. Zaradi vse pogostejših in daljših bolniških odsotnosti ter slabšega dela, delodajalcu ne preostane drugega, kot da ukrepa. Prvi ukrep nadrejenega bo verjetno opomin, kjer bo zaposlenega opozoril na napake in vedno slabše rezultate pri delu. Ena izmed posledic oziroma začetnih ukrepov je lahko tudi znižanje plače (Cvetko, 2006, str. 901). V tej fazi nadrejeni pogosto oblikujejo svoje mišljenje o nastali situaciji na podlagi govoric in predsodkov, ki so se izoblikovali že v predhodnih fazah in bremenijo zaposlenega. Razloge za težave največkrat iščejo v žrtvi sami, v njeni osebnosti oziroma osebnostnih značilnostih, in ne v delovnem okolju, kjer ta dela in prihaja v stik z drugimi zaposlenimi.

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

2.4.4 Prekinitev delovnega razmerij

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

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

Zaradi zdravstvenih in duševnih poškodb mora žrtev poiskati pomoč ustreznih strokovnjakov. Posameznik lahko zaradi mobinga oziroma njegovih posledic postane trajno nesposoben za opravljanje dela. Ponovna zaposlitev je zanj malo verjetna, saj na novem delovnem mestu ne bi bil sposoben vzdržati pritiskov, ki so sicer normalni in s katerimi se človek vsakodnevno spopada. Posledice so lahko tako resne, da je edina rešitev invalidska upokojitev. Sicer pa posameznika pri ponovni zaposlitvi ovira tudi njegov okrnjen ugled, kar je prav tako posledica psihičnega nasilja na prejšnjem delovnem mestu (Tkalec, 2001, str. 912).

Iz povzetega izhaja sklep, da se zaradi mobinga bistveno poslabša kakovost življenja žrtve. Najprej zdravstvenega, kar je posledica fizičnih in psihičnih težav, s katerimi se spopada tudi po prekinitvi delovnega razmerja in ko nima več stika z izvajalci psihičnega nasilja ter nenaklonjenim delovnim okoljem. Nato pa tudi socialnega življenja, saj je osebni in družbeni ugled posameznika bistveno slabši, zaradi osebnih težav ima lahko tudi ekonomske posledice, saj se zaradi prisiljene upokojitve ali majhnih možnosti za ponovno zaposlitev in uspešnih delovnih rezultatov, preko nižjih osebnih dohodkov poslabša tudi njeno ekonomsko stanje.

3 DEFINICIJA POJMA MOBING

Ker v slovenskem jeziku nimamo ustreznega izraza, ki bi označeval to, kar označuje beseda »mobing«, se je uveljavila omenjena tujka. Kaj pravzaprav pomeni ta tujka? Izraz »mobing« označuje zlonamerno psihično oziroma čustveno nasilje, trpinčenje in šikaniranje, ki se lahko dogaja kjerkoli v službi, v šoli ali v prostem času (v društvih ...) in je usmerjeno proti določeni osebi.

Beseda »mobing izhaja iz latinskega izraza *mobile vulgus*, ki pomeni 'nestanovitno, muhasto množico' (ang. *Vacillating crowd*). V 19. St. so iz te besedne zveze izpeljali angleški glagol »to mob«, kar pomeni nekoga napasti ali razgrajati. Prvič je ta izraz uporabil avstrijski etolog Lorenz. Tudi švedski zdravnik, dr. Heinemann je uporabil isti izraz pri preučevanju skupine otrok. V osemdesetih letih pa je Leymann, švedski delovni psiholog izraz »mobing« prenesel na delovna mesta, s čimer je poimenoval agresivno vedenje ljudi v delovnih sredinah. Danes se uporabljajo različni izrazi: mobing (Evropa), bullying (Velika Britanija, Avstralija), šikaniranje, teroriziranje na delovnem mestu, viktimizacija, psihološka agresivnost, čustveno ali fizično nadlegovanje, psihično trpinčenje, psihični teror ipd. V ZDA se za ta pojav pojavljajo pojmi *work abuse*, *workplace aggression / hostility*, *deviant workplace behaviour*, *employee abuse* in drugi.

Heinz Leymann, avtor ki je prvi opredelil mobing kot pojav na delovnem mestu, se je pri svojem delu srečal s številnimi žrtvami. Na podlagi opravljenih pogovorov je postavil prvo (osnovno) definicijo mobinga:

»Pojem mobing opisuje negativna komunikacijska dejanja, ki so usmerjena proti določeni osebi (ene ali več oseb) in ki se dogajajo pogosto ter skozi daljše časovno obdobje, s čimer se vzpostavi odnos storilec – žrtev« (Leymann, 1993).

Za sestavo vprašalnika za potrebe raziskav je moral natančneje definirati kriterije. V LIPT instrumentariju⁴ je tako opredelil, katera dejanja so mobing dejanja (45 dejanj), zahtevano pogostost njihovega pojavljanja in zahtevano obdobje trajanja:

»O mobingu govorimo takrat, ko se eno ali več dejanj od 45 točno določenih dejanj mobing dogaja vsaj pol leta ali več najmanj enkrat na teden« (Leymann, 1993).

Vsi vemo, da smo ljudje med seboj različni in se različno odzivamo na dogodke. Kar je za nekoga huda žalitev, morda kdo drug tega ne bi niti opazil. Problem se začne, ko žrtev občuti vedenje napadalca kot namerno. Četudi ima določeno vedenje enake posledice kot mobing napadi (npr. ko nekdo v službi počasneje napreduje), ga ne moremo opredeliti kot nasilje, dokler ga žrtev ne občuti kot takega. Šele ko bo verjela, da so ji to storili z namenom, da bi ji škodili, lahko govorimo o psihičnem nasilju. Njeno občutenje vedenja kot namerno škodoželjnega, je v tem primeru pomembnejše kot dejanski (ne)namen storilca. Torej se nasilje na delovnem mestu deloma ocenjuje glede na dožemanje žrtve.

Leymann se je kot industrijski psiholog pri svojem delu srečal s številnimi žrtvami mobinga. Na podlagi nekaj sto intervjujev je ugotovil, katera dejanja se najpogosteje

⁴ LIPT – Leymann Inventory of Psychological Terroriation

ponavljajo. **Za pripravo vprašalnika je poleg navedb žrtev upošteval tudi dejstvo, da so ta dejanja imela zdravstvene posledice, oziroma da je bil v zadnjih dvanajstih mesecih problem aktualen.** To je izrednega pomena, saj so tako lahko objektivno potrdili izpovedi žrtev. Pojava namreč ne moremo preučevati le na podlagi subjektivnih zaznav.

Za raziskavo o razširjenosti mobinga v specifičnih delovnih okoljih je treba LIPT ustrezno prilagoditi dejanskim razmeram. Ko je preučeval mobing v političnih strankah na Švedskem, je Leymann svojo statistično definicijo (LIPT) preoblikoval tako, da so pogostost napadov spremenili iz najmanj enkrat tedensko na enkrat mesečno, saj so se seje strank odvijale le enkrat mesečno (Leymann, 1993, str. 104). S tem je pokazal, da zahteve o ponavljanju dejanj vsaj enkrat na teden in trajanje vsaj šest mesecev niso sprejemljive.

Pojavila se je tudi kritika seznama 45 mobing dejanj, češ da ne zajemajo vseh možnih vrst napadov, ter da se nekatera dejanja težko ponavljajo vsak teden (vsaj enkrat na teden), kot zahteva statistična definicija (LIPT), zaradi česar se osebe ne more šteti za žrtev. Poleg tega pa so moberji navadno precej inovativni in uporabljajo zelo širok spekter napadov, kar spet vpliva na (ne)opredelitev osebe med žrtve.

Ob tem lahko rečem, da je treba vedno obravnavati vsak primer posebej kot zgodbo zase. Na ta način bi nedvomno lahko kot mobing opredelili tudi dejanje, ki bi se odvijalo na primer »le« štiri ali pet mesecev.

Predstavljena Leymannova osnovna definicija je zelo splošna in dopušča, da se mobing dogaja kjerkoli (doma, v šoli ...). Na svoji spletni strani je Leymann še podrobneje definiral mobing :

»Psihološki teror ali mobing na delovnem mestu je sovražna in neetična komunikacija, ki jo sistematično izvaja ena ali več oseb in je usmerjena na večinoma enega posameznika. Slednji je zaradi konstantnih napadov v obliki mobing dejanj potisnjen v nemočen položaj, iz katerega se ne more braniti. Ti napadi se pojavljajo pogosto (statistična definicija: enkrat tedensko) in skozi daljše časovno obdobje (statistična definicija: vsaj pol leta). Pogosto sovražno vedenje, ki se pojavlja skozi daljše časovno obdobje, žrtvi povzroči resne mentalne in psihosomatske težave ter jo potisne v socialno bedo« (Leymann, 1996b).

Zastavlja pa se vprašanje, ali lahko kot mobing štejemo tudi primere, ko se vodja oddelka ali celo sam direktor do vseh svojih zaposlenih vede zelo šikanozno, jih maltretira, zmerja ter drugače izraža agresijo. V takšnih primerih bodo delavci zagotovo kazali stresne reakcije, vendar pa obstaja bistvena razlika v primerjavi s tipičnim primerom mobinga. Namreč, praviloma se v takšnem primeru ne more doseči enaka intenziteta šikaniranja kot pri mobingu, saj je direktor/vodja odvisen od svojih delavcev. Če bi se hotel vseh znebiti oziroma jih nagnati iz podjetja, bi si naredil veliko škodo. Zato imajo zaposleni možnost, da drug z drugim sočustvujejo ter si nudijo vzajemno (družbeno) podporo, kar lahko močno ublaži stres. Psihične in zdravstvene posledice so zato manjše.

3.1 RAZLIKA MED MOBINGOM IN BULLYINGOM

Pojem mobing se pogosteje uporablja v švedski, nemški, skandinavski in italijanski literaturi, medtem ko izraz »bullying«, ki označuje ista dejanja, pogosteje najdemo v angleško govorečih deželah. S tem pojmom se navadno označuje maltretiranje učencev v šoli, ki ga izvajajo drugi učenci ali učitelj (Kostelić - Martić, 2005, str. 6). Nekateri avtorji menijo, da je mobing tesno povezan s psihologijo skupine ali skupinske dinamike in zajema celoten skupinski proces ter družbeno prepričanje, medtem ko se »bullying« bolj nanaša na posameznikovo vedenje, oziroma posamezna agresivna dejanja. Ravno tradicionalna povezanost izraza bullying s šolskim okoljem je tudi eden izmed razlogov, zakaj so se določeni avtorji odločili za uporabo izraza mobing, ko so proučevali pojav na delovnem mestu.

Tudi Leymann se ni odločil za izraz »bullying«, saj je menil, da vsebuje preveč fizične komponente, pri pojavu, ki ga opisujemo, pa je poudarek na psihičnem trpinčenju.

Goršičeva navaja še dve razliki: pri obeh pojavih obstaja možnost izločitve žrtve iz sistema ali skupine, s tem da je pri mobingu izločitev **cilj teh dejanj**, pri »bullyingu« pa je to le **način izražanja premoči** oziroma nasilja nad žrtvijo. Obstaja pa še ena pomembna razlika, namreč medtem ko pri mobingu govorimo o pogostosti in sistematičnosti dejanj, se pri »bullyingu« dejanja izvajajo občasno, brez sistematike (Goršič, 2006, str. 22).

Očitno ni splošno sprejetega razlikovanja med izrazoma mobing in »bullying«. Glede na to, da se oba izraza v veliki meri pomensko prekrivata, sem se odločila, da bom uporabljala izraz mobing. Ta ima po mojem mnenju večji poudarek na psihičnem nasilju in prefinjenosti njegovega izvajanja, kar je pravzaprav bistvo pojava.

4 VZROKI

Vzroki za pojav mobinga so najpogosteje organizacijske narave: organizacija dela, razporeditev delovnih nalog in pomanjkljivo vodenje. V tem smislu jih je podrobneje opredelil že Leymann. Drugi avtorji so navajali še številne druge vzroke, ki so povezani z organizacijo v smislu organizacijske kulture, moralnih standardov in izpostavljenosti spremembam na trgu.

Menedžment, ki dopušča, da se začetni konflikti razvijejo v mobing, je neposredno odgovoren za pojav mobinga v podjetju. Tak razvoj je mogoč samo, če sindikat to zgolj nemo opazuje in ne ukrepa. Pomembno vlogo pri tem ima tudi pomanjkljiva kadrovska politika. Večja možnost razvoja mobinga je v močno hierarhičnih podjetjih, v podjetjih, kjer so slabi komunikacijski kanali, kjer imajo šibko vodstvo in kjer skoraj nimajo timskega dela.

Pravo nasprotje tem podjetjem so organizacije, ki zagovarjajo odprto komunikacijo, vključujejo delavce v sprejemanje odločitev, reševanje konfliktov, kjer spoštujejo in cenijo raznolikost, še posebno pri idejah in timskem delu, in delavcem dopuščajo visoko stopnjo avtonomije in nadzora. To je primer dobrega vodstva in v takšnih pogojih je verjetnost pojava mobinga zelo majhna.

4.1 ORGANIZACIJA DELA IN DELOVNIH PROCESOV

Delo je treba organizirati tako, da za delavca ne bo kvantitativno preveč obremenjujoče (da bi bilo dela več, kot bi ga delavec zmožel) ali kvalitativno premalo obremenjujoče (da bi bilo delo vsebinsko preveč prazno in monotono). Opisane delovne situacije so za delavca stresne. V delovnih organizacijah, kjer je okolje bolj stresno in kjer se pojavljajo nenehne zahteve po doseganju večje produktivnosti, obstaja večja nevarnost za izbruh konfliktov in s tem tudi mobinga. V izrazito stresnem okolju nekateri ljudje ne zmorejo zadostiti vsem zahtevam in ti so pogosteje izpostavljeni mobingu (Leymann, 1993, str. 133–136).

Delovne skupine, ki so pod pritiskom, so bolj nagnjene h konfliktom, zato se poveča nevarnost razvoja mobinga. Kljub temu lahko te skupine pod pritiskom razvijejo notranje ravnotežje, ki temelji na homogenosti mnenj in odnosov. Če želijo homogenost ohraniti, si ne morejo privoščiti drugačnega vedenja svojih članov. Vsak, ki s svojim vedenjem odstopa, hitro postane »grešni kozel«. S tem, ko se združijo vsi proti enemu (drugačnemu) članu, si utrdijo občutek povezanosti in pripadnosti skupini (Leymann, 1993, str. 136–139). Če je organizacija slaba in razdelitev pristojnosti nejasna, se konflikt tudi hitreje pojavi.

Če zaposleni ne vedo točno, kaj smejo in kaj morajo, svojo odgovornost raje prelagajo na tuja ramena in krivdo za svoje napake iščejo pri drugih. Tipične pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa so npr. nejasna navodila, nejasne pristojnosti, premalo zaposlenih, izredno visoke zahteve za delo, časovna stiska, velika odgovornost in hkrati nizka možnost odločanja in podobno. To povzroči močan stres pri delu ter izzove disfunkcionalni konflikt med posameznimi sodelavci ali med skupinami na različnih ravneh

4.2 OBLIKOVANJE DELOVNIH NALOG

Pri oblikovanju delovnih nalog gre za to, ali je delo zanimivo ali ne, in ali delo delavca zadovolji in motivira. Z iznajdbo tekočega traku se je stopnja monotonije močno povečala, delovni cikli so bili kratki (največ nekaj minut) in so se ponavljali osem ur na dan ali več. Pri takšnem delu razmišljanje ni potrebno. Da bi se delavci mentalno zaposlili, se povsem iz zabave spravijo na nekoga izmed njih. Mobing na teh delovnih mestih lahko označimo kot 'mobing iz dolgčasa'. Da bi se izognili tovrstnemu trpinčenju, se zadnje čase poudarja, da naj bi bilo delo čim bolj samostojno in kreativno, delavci pa bi imeli pri tem več možnosti odločanja (Leymann, 1993, str. 136).

4.3 VODENJE LJUDI

Naloga nadrejenega je, da novega zaposlenega čim bolj uvede v delovno skupino ter se zavzame, da ga skupina sprejme. V nasprotnem primeru se pojavijo motnje pri delovanju oddelka. Pogosto pa nadrejena oseba integracijo novince prepusti slučaju, oziroma skupinski dinamiki, krivdo za neuspešno sodelovanje pa se pripiše kar novincu. Nadrejeni, ki se zaveda svoje odgovornosti in vloge, bo imel s svojimi zaposlenimi kreativne, k delu usmerjene pogovore, skupaj bodo reševali probleme, na svoje podrejene pa bo delegiral odgovornost. Pogosto se zgodi, da marsikateri vodja nima kompetenc za vodenje ljudi in nima o tem niti osnovnega znanja. Vodja je tudi oseba, ki mora postaviti jasna pravila glede dela in obnašanja, definirati vloge (da te niso dvoumne ali konfliktne) ter biti skrajno profesionalen. Najpogostejše napake, ki jih opazimo pri vodenju, so neupoštevanje mnenja podrejenih, preveč avtoritativno vodenje, neustrezno komuniciranje, neodzivanje na težave v medosebnih odnosih, popuščanje pri disciplini, nedoslednost in pomanjkanje navodil. Tudi pogoji za napredovanje morajo biti jasni. Če tega ni, se storilci spravijo na sodelavca, da pokažejo, da so močnejši in boljši, in kaj hitro se iz tega razvije mobing.

4.4 RIVALSTVO MED SODELAVCI

Do konfliktov in posledično mobinga lahko prihaja tudi zaradi tekmovalnosti med sodelavci za boljše delovne naloge, boljše plače ali družbeni status. Občutki ogroženosti, ljubosumja ali zavisti lahko spodbudijo željo po eliminaciji sodelavca, zlasti če storilec meni, da bo to pripomoglo k napredovanju v njegovi karieri. Bodoči napadalec se lahko čuti ogroženega zaradi določenega sodelavca (bodisi mlajšega, ki je v vzponu ali starejšega, ki je bolj izkušen) ali pa si želi njegovega položaja oziroma delovnega mesta. Razlog je lahko tudi povsem banalen: ker je nekdo bolje videti, ker je njegovo delo kakovostnejše ali ker je bolj priljubljen. Nekateri si z mobingom poskušajo pridobiti privilegije. Napadalci lahko delujejo tudi v duhu klientelizma, se pravi, da se nekoga znebijo z namenom, da naredijo prostor za svoje prijatelje ali znance.

4.5 PREOBREMENJENOST

Ko so ljudje preobremenjeni in napeti, si vzamejo manj časa za ukvarjanje s tistimi, ki potrebujejo njihovo strokovno pomoč in nasvete za opravljanje svojega dela. Slednji se posledično čutijo ogrožene in zapostavljene, zato se pri njih sproži obrambni

mehanizem. Sodelavci ne razumejo takšnega vedenja, zato jim očitajo, da so destruktivni in uničujejo delovno klimo (Leymann, 1993, str. 101).

Zanimiv je model, ki ga je Kostelić - Martičeva predstavila v svoji knjigi (2005), pri katerem je bistvo to, da se mobing ne začne pri storilcu in njegovi ljubosumnosti, zavisti ali želji po oblasti, temveč pri delavcu, ki je pod stresom. Po tem modelu takšen delavec narobe razume pričakovanja drugih glede lastnega vedenja, ne spoštuje socialnih norm, lahko ovira druge, dela nekompetentno ter s tem izzove agresivne reakcije drugih. Žrtev, ki je pod stresom, je torej tista, ki lahko spodbudi agresorja, da začne izvajati mobing (Kostelić - Martić, 2005, str. 24).

4.6 »SPOLNA KULTURA« DELA

Pomemben vzrok za razvoj mobinga je Leymann zasledil pri poklicih, ki so feminizirani ali maskulinizirani. Vzrok tiči v različnih kulturah (ženska in moška kultura) in načinu dela. Leymann navaja primer moških, ki delajo v jaslih in vrtcih, kjer prevladuje ženska kultura in ženski vzorci dela. Moški, ki so se z otroki igrali drugače kot ženske ter imeli drugačne pedagoške metode, so imeli s predstavnicami nasprotnega spola težave. Enako je bilo z ženskami v moških poklicih (Leymann, 1993, str. 102).

4.7 POMANJKANJE MORALE

Eden izmed problemov, ki se pojavlja v družbi in ki ga lahko prištejemo med vzroke mobinga, je pomanjkanje morale in prisotnost predsodkov v družbi in delovnih organizacijah. S tem se strinja tudi Inštitut za varovanje zdravja: »Mobing je problem morale, morale ljudi, posameznikov, morale kolektiva ali pa morale države, če se premalo naredi«. Kulturne vedenjske norme namreč vplivajo na organizacijsko kulturo. Leymann meni, da je nizka stopnja morale povezana z nizkim vedenjskim pragom in pripravljenostjo za šikaniranje, saj ljudje ne razmišljajo več o moralnih in etičnih merilih (Leymann, 1993, str. 173).

V podjetjih, ki imajo nizka etična načela in kjer so neetična dejanja kot npr. ogrožanje zaposlenih, strank in okolja, ali vodenje sumljivih poslov nekaj običajnega, so delavci pogosto mobirani, če opozarjajo na nepravilnosti. Na ta način želi vodstvo delavca utišati, da ne bi pokvaril javne podobe podjetja. Tudi po mnenju Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (2006) se mobing šteje za ravnanje, ki ga je treba z moralnega vidika obsoditi.

4.8 GLOBALNI TRG

Vzroki za razvoj mobinga so lahko tudi zunanje narave, kot so na primer velika konkurenca na trgu, globalizacija, velike organizacijske spremembe (privatizacija, združevanje podjetij, prestrukturiranje, tehnološke posodobitve, spremembe v pričakovanjih v zvezi z opravljanjem dela ...), ekonomska kriza ipd. Vse to je s seboj prineslo negotovost delovnih mest in večja pričakovanja glede fleksibilnosti organizacij in delavcev. Z večjo fleksibilnostjo in deljenim delovnim časom je onemogočeno ustvarjanje pozitivnih medosebnih vezi, ki so značilne za delavce, ki imajo pogodbo za

nedoločen čas. V novih delovnih oblikah se namreč delavci čutijo razosebljene in nadomestljive.

Zmanjševanje števila zaposlenih, prestrukturiranje in spajanje podjetij so običajni pojavi in se jim ne moremo izogniti. Če se jih managerji ne lotijo premišljeno, se lahko pojavi mobing. Ker je delo dandanes za posameznika osrednjega pomena, saj mu pomeni preživetje, ga mnogi poskušajo obdržati za vsako ceno. Delodajalci lahko to s pridom izkoristijo in prisilijo delavce v opravljanje nižjih in poniževalnih del. Mnogi delavci iz strahu, da bodo izgubili položaj ali službo, raje začnejo mobirati druge.

Na organizacijsko kulturo pa vplivajo tudi vrednote in norme družbe, njena ekonomska struktura in filozofija. Če se uspeh v širši družbi meri samo skozi moč in bogastvo, lahko to negativno vpliva na vedenje zaposlenih v podjetjih.

Ker se mobing pogosto povezuje s kapitalizmom, Leymann opozarja, da so številni primeri tovrstnega nasilja znani tudi v državah s komunističnim režimom (Leymann, 1996).

4.9 SPREMEMBE

Spremembe prinašajo strah in negotovost. Kjer je stopnja sprememb višja, je praviloma tudi pojavnost mobinga ali psihičnega nasilja na delovnem mestu večja. Mobing se pogosto začne ob prestrukturiranju podjetja, zamenjavi lastnika ali najvišjega vodstva, pa tudi ko se zamenja le eden izmed nižjih vodij. Spremembo v organizaciji, ki preide na hitro, brez primernih informacij in priprav ter brez sodelovanja in participacije zaposlenih, lahko slednji razumejo kot šikaniranje. Nadrejeni pa te napetosti pogosto doživljajo kot nepripravljenost podrejenega za spoštovanje pravil, kar lahko vodi v mobing.

Če pride do spremembe organizacijskih ciljev ali vrednot, se lahko zgodi, da se najbolj predani zaposleni ne bodo mogli več identificirati s podjetjem. V takšni situaciji jih pogosto označijo kot nezmožne, da bi sprejeli spremembe.

4.10 PRISELJEVANJE IN RAST SIVE EKONOMIJE

V zadnjem času število priseljencev v EU močno narašča. Priseljivanje, še posebno ilegalno prispeva k porastu sive ekonomije, ki v nekaterih evropskih deželah precej prispeva k BDP⁵. Znano je, da so delovni pogoji na takšnih delovnih mestih izredno slabi, z visokim številom nesreč in nasilnimi dejanji, ki pogosto ostanejo skrita.

⁵ BDP – bruto domači proizvod

5 MOBING V PODJETJIH

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

V okviru Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer je bila v letu 2005 izvedena Četrta evropska raziskava o delovnih razmerah, ki je med drugimi obravnavala področje psihičnega nasilja na delovnem mestu. V njej je sodelovalo tudi 12 novih članic Evropske unije, ki so se slednji pridružile v letu 2001 do 2007, med njimi tudi Slovenija. Skupaj je zajela delavce iz 31 evropskih držav (EU27 – članice Evropske unije), Hrvaška in Turčija (obe kandidatki) ter Švica in Norveška) iz različnih gospodarskih dejavnosti.

Raziskava je pokazala, da je bilo v letu 2005 psihičnemu nasilju na delovnem mestu izpostavljenih v povprečju 5 % evropskih delavcev. Vendar se deleži žrtev mobinga precej razlikujejo med posameznimi državami. Tako je le-ta najvišji na Finskem, kjer znaša 17 %, sledi ji Nizozemska z 12 %. Najmanj mobinga naj bi se pojavljalo v Italiji in Bolgariji, kjer je žrtev okoli 2 % vseh zaposlenih delavcev (Parent - Thirion e tal, 2007, str. 36). Natančnejše podatke za posamezno evropsko državo se vidi na Sliki 2 (str. 19).

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

Iz Slike 2 lahko vidimo, da Slovenija beleži 7,4 % stopnjo, kar je nad evropskim povprečjem (5 %) in nad povprečjem novih članic novih članic Evropske unije (4,6 %). Med slednjimi beležita več mobinga le še Litva z 10,1 % in Malta z 8 %.

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

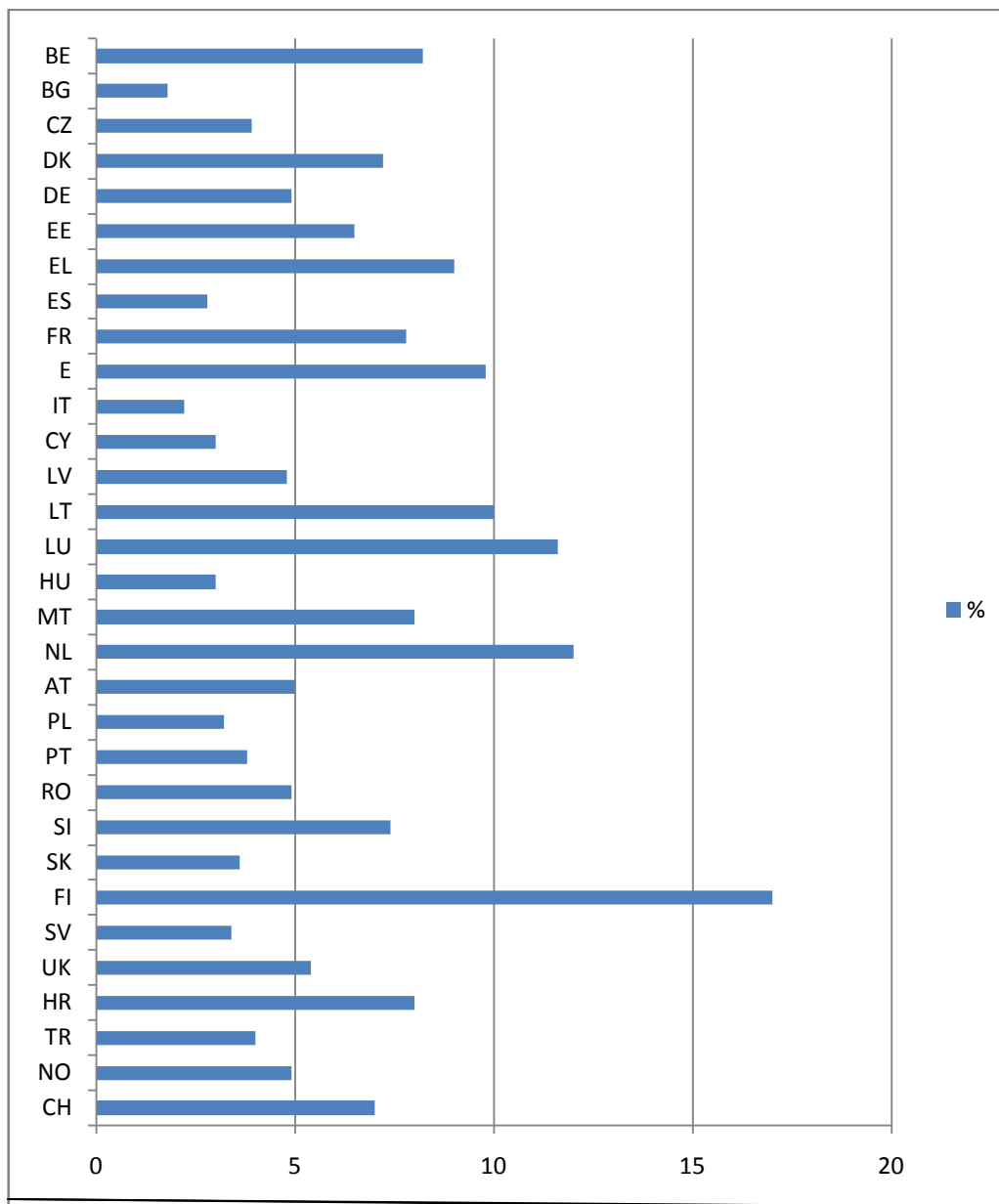


Tabela 2: Stopnje mobinga v posameznih evropskih državah (v %)

(Vir : Parent - Thirion, 2007, str. 36)

5.1 VZROKI MOBINGA

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

osebnostnih značilnosti zaposlenega za pojav psihičnega nasilja v organizaciji (Leymann, 1996).

Tkalčeva (2001, str. 916–919) navaja štiri skupine, v katere lahko razvrstimo različne vzroke za mobing, in sicer *organizacijo dela, način vodenja, socialni položaj žrtve mobinga* in *moralno raven posameznika*.

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

Način vodenja je lahko pomemben dejavnik mobinga. Vodja bi moral biti karizmatičen, samozavesten človek, ki mu bodo zaposleni prisluhnili in zaupali. Mora biti zgled in sposoben sprejemati napake ter se iz njih učiti (Gogić, 2004, str. 28). Najpomembnejše pri tem pa je, da je sposoben zaznati in prepoznati psihično nasilje v organizaciji in pravočasno ukrepati. Najpogostejša napaka nadrejenih je namreč ravno ta, da si zatiskajo oči pred resnico in namesto, da bi se problema lotili konstruktivno, še sami postanejo napadalci ali pri tem sodelujejo posredno in v žrtvi vidijo le slabega delavca ter s tem še dodatno poglobijo problem. Mobing je največkrat izraz slabosti vodilnega osebja. Slednji se namreč bojijo konfliktov in se zavedajo lastne nesposobnosti pri reševanju le-teh, zato ignorirajo ali celo podpirajo psihično nasilje, ki se izvaja v njihovi organizaciji (Mlinarič, 2006, str. 19). Cvetko (2003, str. 896) poudarja, da je nasilje mnogokrat vključeno že v sam sistem vodenja, ker je avtoritativen način vodenja v mnogih gospodarskih družbah zelo cenjen. Tako lahko razumemo tudi dejstvo, da je med napadalci več nadrejenih, oziroma da so žrtve mobinga pogosto podrejeni.

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

Napadalci uporabljajo mobing zaradi različnih razlogov. Lahko gre za uveljavljanje moči, za strah pred izgubo zaposlitve ali pa da ne bi napredovali, pri čemer se jim zdi, da jih žrtev ogroža. Razlog je lahko tudi zniževanje stroškov organizacije pa tudi sproščanje, kot posledica nastale napetosti na delovnem mestu ali v zasebnem življenju posameznika (Gogić, 2004, str. 30). Ostali zaposleni pogosto sodelujejo v mobingu, in sicer posredno, kot »opazovalci«. S tem, ko nič ne ukrepajo in se mobingu ter napadalcu ne uprejo, ga pravzaprav sprejemajo in podpirajo. Na ta način pa samo prispevajo k razvoju mobinga, ki se pogosto razvije le zato, ker se ga v podjetju dopušča. Ali se bo mobing razvil ali ne, je torej odvisno tudi od **moralne ravni** posameznika in celotne organizacije, oziroma od tega, ali se mobing v organizaciji tolerira ali ne. Ravno to je najpomembnejši dejavnik mobinga, na katerega pa imajo

nadrejeni največji vpliv. Tu leži velik del njihove odgovornosti in priložnosti za odpravljanje psihičnega nasilja na delovnem mestu.

Leta 2003 ja bila med slovenskimi podjetji izvedena raziskava »Ali se mobing pojavlja tudi v Sloveniji?« (Brečko, 2003, str. 63–64). Zajela je 278 oseb in različna poklicna oziroma delovna področja, kot so vodje, kadrovske delavci, poslovni sekretarji, strokovni in računovodski delavci, organizatorji dela, tržniki itd. ter vse hierarhične ravni v organizaciji. Med drugim je pokazala dejavnike, oziroma vzroke, zaradi katerih se mobing najpogosteje pojavlja v slovenskih podjetjih, ki so prikazana na sliki 3

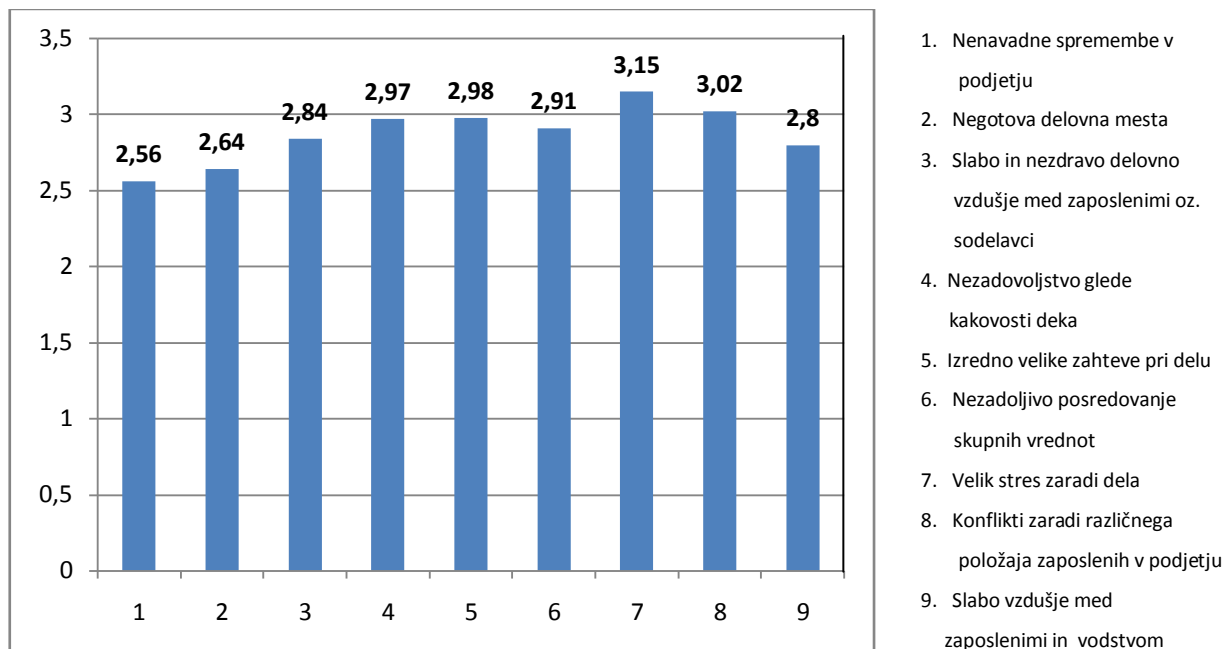


Tabela 3: Vzroki za mobing v slovenskih podjetjih

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

(Vir: Brečko, 2003, str. 63)

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

Zaključim lahko z ugotovitvijo, da so organizacijski dejavniki (lastnosti organizacije oziroma razmere v njej – kakšna je hierarhična struktura, kako so organizirani delo in delovne naloge, kakšen je način vodenja, delovna klima, odnos do zaposlenih ipd.) tisti, ki najbolj vplivajo na to, kakšne so možnosti, da se psihično nasilje na delovnem mestu v organizaciji pojavi. Takšno stanje pa seveda lahko stopnjujejo tudi dejavniki, ki so

odvisni od situacij in oseb, ki se v njej znajdejo in se nanjo odzovejo na svoj način. Podobno so potrdile tudi analize skorajda 800 študij primerov, ki kažejo stereotipni vzorec: v vseh primerih, kjer se je izvajal mobing, je bilo v ozadju tudi ekstremno slabo organizirano delo ali nerazvite delovne metode in nezainteresiran management (Brečko, 2006, str. 16). Zato mobing nikakor ne sme biti problem posameznika, ampak Odgovornost nadrejenih in celotne organizacije. Slednji mora poskrbeti za to, da se kakršnokoli nasilje v organizacijah ne bo dopuščalo in s tem narediti prvi korak pri njegovem preprečevanju

5.2 ZNAČNOSTI ORGANIZACIJ Z VISOKO VERJETNOSTJO MOBINGA

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

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

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

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

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

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

Pomembne razlike se pojavljajo tudi med gospodarskimi dejavnostmi, kar prikazuje slika 4. Po podatkih raziskave (Parent - Thirion et al., 2007, str. 38), je mobing najpogostejši v organizacijah, ki delujejo v dejavnosti zdravstva (8,7 %) in gostinstva (8,5%), nekoliko nižje stopnje psihičnega nasilja na delovnem mestu, ki pa še vedno precej presegajo evropsko povprečje, pa beležita sektorja transporta (6,9 %) in izobraževanja (6,6 %). Najnižje stopnje imajo področja financ (2,7 %), gradbeništva (3,0 %), kmetijstva (3,1 %) in nepremičnin (3,1 %).

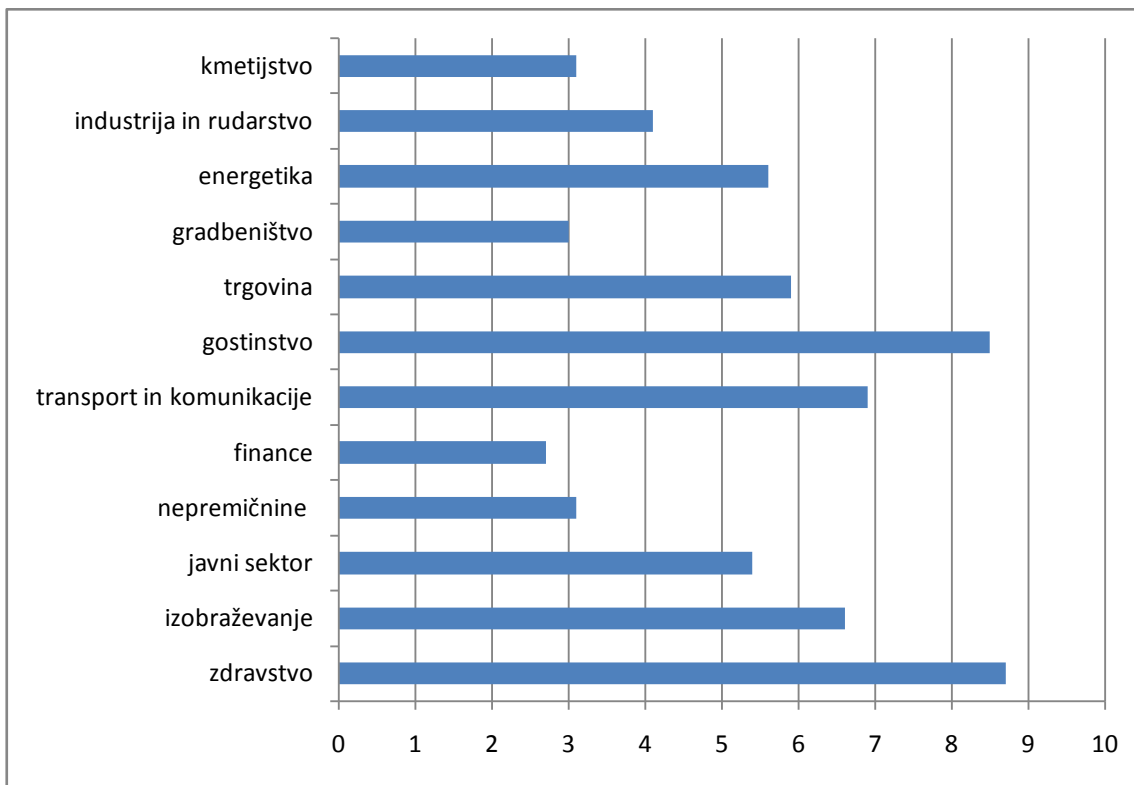


Tabela 4: Prisotnost mobinga v EU27 glede na gospodarsko dejavnost (v %)

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

Zaposleni v organizacijah javnega sektorja so bolj izpostavljeni psihičnemu nasilju na delovnem mestu, kot tisti, ki so zaposleni v zasebnem sektorju. U stopnje mobinga dosegajo 4 %, medtem ko pri prvem 6 %. Razlog za to je najverjetneje večja izpostavljenost interakciji z drugimi ljudmi zunaj podjetja, torej kupci, študenti, pacienti ipd. (Parent - Thirion et al, 2007, str. 39).

Raziskava je odkrivala prisotnosti mobinga v posameznih poklicih glede na tako imenovane ISCO kode oziroma mednarodno standardno klasifikacijo poklicev. Rezultate prikazujem v tabeli 5, kjer lahko vidimo, da je največ psihičnega nasilja na delovnem mestu v storitvenih organizacijah, poklicih, kot so prodajalci, uradniki, strokovnjaki in poklicih za preprosta dela, najmanj pa v vojaških poklicih in pri kmetovalcih, gozdarjih, ribičih ter lovcih (Parent - Thirion et al., 2007, str. 101).

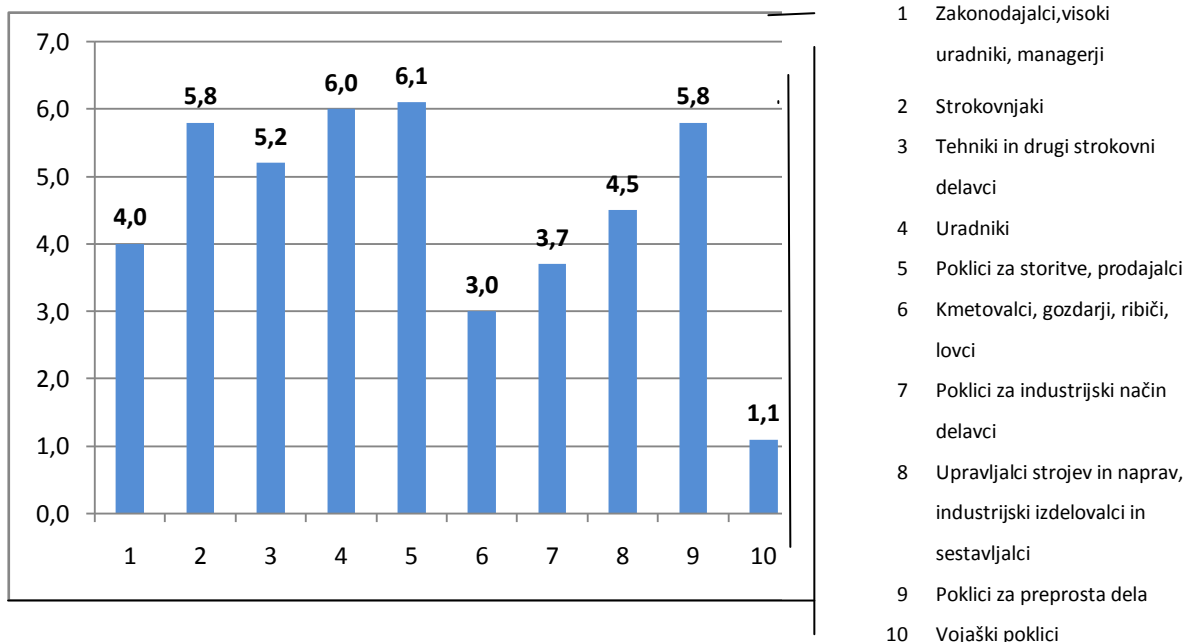


Tabela 5: Stopnje mobinga po posameznih poklicih v EU27 (v %)

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

Tudi v Sloveniji so v okviru raziskave (Turk, 2003) ugotavljali, v katerih organizacijah in poklicih so zaposleni najbolj izpostavljeni mobingu. Iz Tabele 6 je razvidno, da so pri nas to organizacije dela in računovodje, najmanj pa so pritiskom psihičnega nasilja na delovnem mestu podvrženi tržniki in vodje.

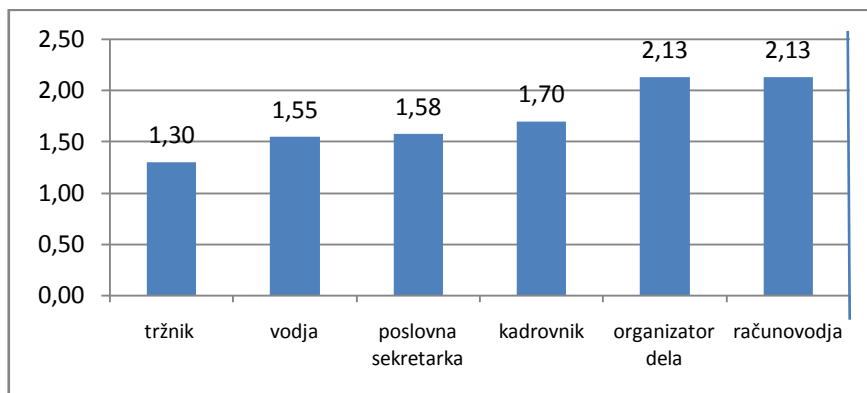


Tabela 6: Pogostost pojavljanja mobinga v posameznih poklicih v Sloveniji

***povprečne ocene od 1 (mobing ne obstaja) do 4 (obstaja ves čas)**
(Vir: Turk, 2003)

5.3 ZNAČILNOSTI ODNOSA NAPADALEC–ŽRTEV

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

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

Kljub temu obstajajo raziskave o značilnostih izvajalcev mobinga in žrtvah. Pokazale so, da obstajajo določene osebnostne lastnosti, ki so se najpogosteje pojavljale pri enih in drugih. Najpogostejša lastnost napadalcev je egocentričnost⁶. Osebe so nesposobne za empatijo, kar pomeni, da se ne morejo vživeti v čustva drugega človeka. Menijo, da so žrtve želele napasti njih, zato se le branijo. Imajo tudi izkoriščevalski odnos do drugih in za napake ali težave vedno krivijo druge (Kostelić - Martić, 2007, str. 29).

Na drugi strani pa so žrtve mobinga zelo odgovorne, motivirane in samostojne osebe, ki vedno opravljajo svoje delo. Imajo tudi močno razvit občutek za moralno in pravičnost. Zato so žrtve pogosto tisti zaposleni, ki veljajo za »poštenjake«, ki prijavijo nepravilnosti pri delu in neupoštevanje pravil. Med njimi se pogosto znajdejo tudi tisti, ki zaradi

⁶ Egocentrična oseba sebe postavlja v središče vsega dogajanja, je zaverovana vase in samoljubna (SSKJ, 1970, str. 552).

dolgoletnega dobrega dela zahtevajo višjo plačo ali kakšno drugo obliko nagrade za svoj trud ali pa boljše razmere dela. Žrtev nasilja so pogosto mladi in zaposleni, ki so tik pred upokojitvijo, fizični invalidi, socialno šibkejši in presežki delovne sile. Med njimi se znajdejo tudi posamezniki, ki imajo drugačno etično, versko ali politično poreklo, drugačno spolno usmerjenost ali ideologijo (Kostelić - Martić, 2007, str. 28).

Razlike med stopnjami mobinga obstajajo tudi glede na druge značilnosti posameznikov, kot sta spol in starost. Slika 7 prikazuje izsledke Četrte Evropske raziskave o delovnih razmerah, ki kažejo, da je mobing pri zaposlenih, mlajših od 24 let, z večanjem starosti pa deleži nekoliko upadajo (Parent - Thirion et al., 2007, str. 101)

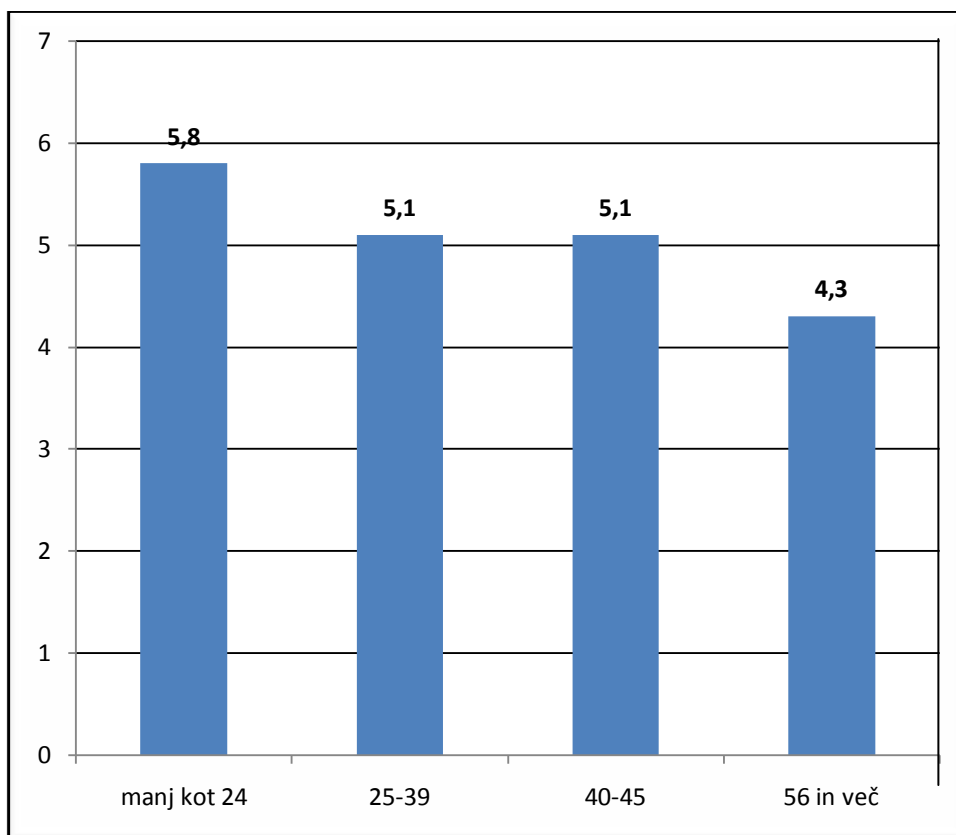


Tabela 7: Stopnje mobinga v EU27 glede na starost (v %)

Vir: Parent - Thirion et al., 2007, str. 10

Drugo pomembno ugotovitev raziskave prikazuje Slika 8, in sicer, da so ženske pogosteje žrtve psihičnega nasilja na delovnem mestu kot moški. (Parent - Thirion et al., 2007, str. 101).

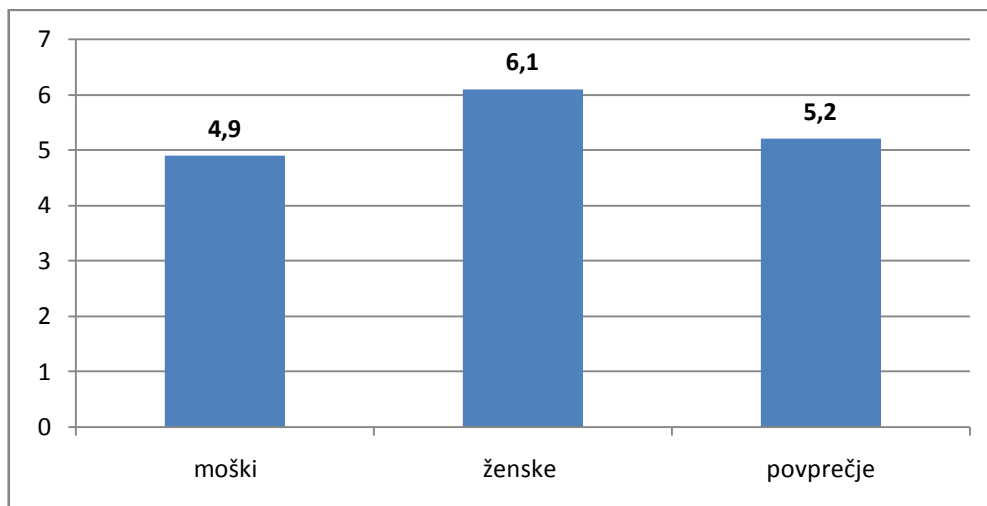


Tabela 8: Stopnje mobinga v članicah EU27 glede na spol (v %)

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

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

Na podlagi zgodnjih podatkov lahko sklepamo, da so v Evropi psihičnemu nasilju na delovnem mestu najbolj izpostavljene mlajše ženske. To je potrdila tudi raziskava, kar prikazuje tudi Tabela 9. Stopnje mobinga so pri vseh starostnih razredih višje pri ženskah, med njimi največ psihičnega nasilja beležijo v starostnem razredu 15–25 let (Parent - Thirion et al, 2007, str. 37).

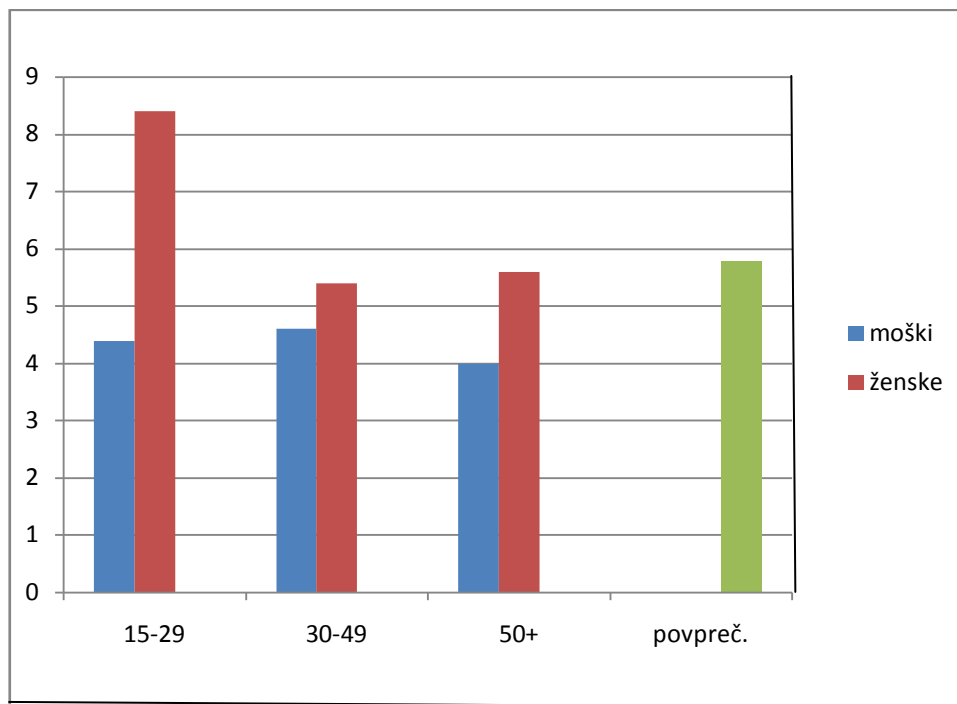


Tabela 9: Stopnje mobinga v EU po spolu in starosti (v %)

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

6 POSLEDICE MOBINGA

Psihično maltretiranje ima za žrtev hude pravne, socialne, ekonomske in duševne posledice, ki so lahko doživljenske. Človeku uničujejo dostojanstvo. Nekateri, ki ne vidijo izhoda iz situacije, si lahko celo vzamejo življenje ali pa zaradi hudih psihičnih poškodb preostanek življenja preživijo v psihiatričnih ustanovah. Pogostejši kot so napadi, dlje časa kot traja mobing in bolj je intenziven, hujše so posledice.

6.1 ZDRAVSTVENE POSLEDICE

Delovni pogoji so danes pogosto stresni in imajo lahko do neke mere podobne posledice kot mobing. Zato je pomembno, da v praksi razlikujemo med pojmom stres in mobing. Pri stresu na delovnem mestu gre za slabe delovne pogoje, slabo organizacijo, ki je nastala zaradi neznanja, nepozornosti ali drugih razlogov, pri čemer pa ne zasledimo namernega povzročanja psihofizične škode niti želje, da bi delavca izključili iz delovne sredine, kar je značilno za mobing. Mobing je redkejši pojav kot stres na delovnem mestu (Kostelić - Martić, 2005, str. 121). V nemški literaturi lahko najdemo opredelitev mobinga tudi kot **'ekstremno vrsto socialnega stresa'**. Zapf pa opozarja, da pri drugih vrstah socialnega stresa kažejo stresne reakcije (skoraj praviloma) vsi zaposleni v neki organizacijski enoti ali oddelku, medtem ko pri mobingu žrtev lahko utрпи resne psihične in telesne poškodbe, povzročitelj pa morda sploh ne bo kazal nikakršnih značilnosti stresa (Zapf, 1999, str. 2).

Psihične obremenitve lahko vodijo k stresnim reakcijam telesnih organov, ki jih spremljajo tipični simptomi. Gre za skupino simptomov, ki so vedno enaki, kot na primer potne dlani, tresoča kolena, izrazito suha usta, hitrejši srčni utrip, težave s koncentracijo ipd. Drugi takšni simptomi so še: tiščanje v želodcu in prsni, vrtoglavica, občutek primanjkovanja zraka, motnje spanja, visok pritisk, notranji nemir, težave spomina, anksioznost ali depresija. Ker se pri mobingu napadi dogajajo nenehno in trajajo dlje časa, lahko ti simptomi (po približno šestih mesecih) preidejo v trajno stanje in se okrepijo, zaradi česar nastopa vedno več psihičnih in psihosomatskih motenj. Zaradi motenj pri prehranjevanju se pri mobiranih lahko pojavi rana na želodcu, pojavijo se problemi s splošno odpornostjo, težave z bolečinami v hrbtenici, problemi s srčnim in žilnim sistemom, ljudje čutijo tiščanje srca, pri čemer gre celo za taka stanja, ki vodijo v infarkt. V skrajnih primerih se na ta način lahko razvije sladkorna bolezen ali rakava obolenja.

Kaj se dogaja z našim telesom, ko doživimo psihični šok oziroma globok stres? Naš organizem vzpostavi stanje pripravljenosti. V sekundi proizvede signalne snovi in hormone (npr. adrenalin), ki imajo nalogo spraviti kri v mišice in jih na ta način oskrbeti z energijo. S tem je telo pripravljeno ali na beg ali pa na boj oziroma obrambo. Ker posledično primanjkuje krvi v kapilarah, postane človek bled. Če se je ravno spravil k obedu in je šla kri v želodec (zaradi dobave energije za prebavo) lahko v trenutku strahu celo bruha ali izredno oslabi, saj zaradi preusmeritve krvi v mišice želodec izgubi del svojih kapacitet za nadaljnje delovanje in prebavo.

V začetnih fazah mobinga je predpisovanje bolniške za krajši čas (en dan do enega tedna) upravičeno in koristno. Nekaj dni bolniške v takem obdobju zadošča, da se

človek zopet okrepi. Simptomi se umirijo ali povsem izginejo. Če želimo, da bi tako tudi ostalo, bi se moral mobing na delovnem mestu v trenutku, ko se delavec vrne, prenehati. Žal se pogosto mobing nadaljuje in simptomi stresa se hitro povrnejo in celo okrepijo. Alarmantno stanje telesa se še poglobi. Kmalu pridemo v stanje krize (Leymann, 1993, str. 109–110). Podatki iz Velike Britanije kažejo, da ima 75,6 % žrtev mobinga zdravstvene posledice, v ZDA pa je ta delež 45 %.

V švicarski raziskavi so naredili primerjavo zdravstvenih težav žrtev mobinga z drugimi delavci, ki mobingu niso bili podvrženi, ter dobili sledeče podatke

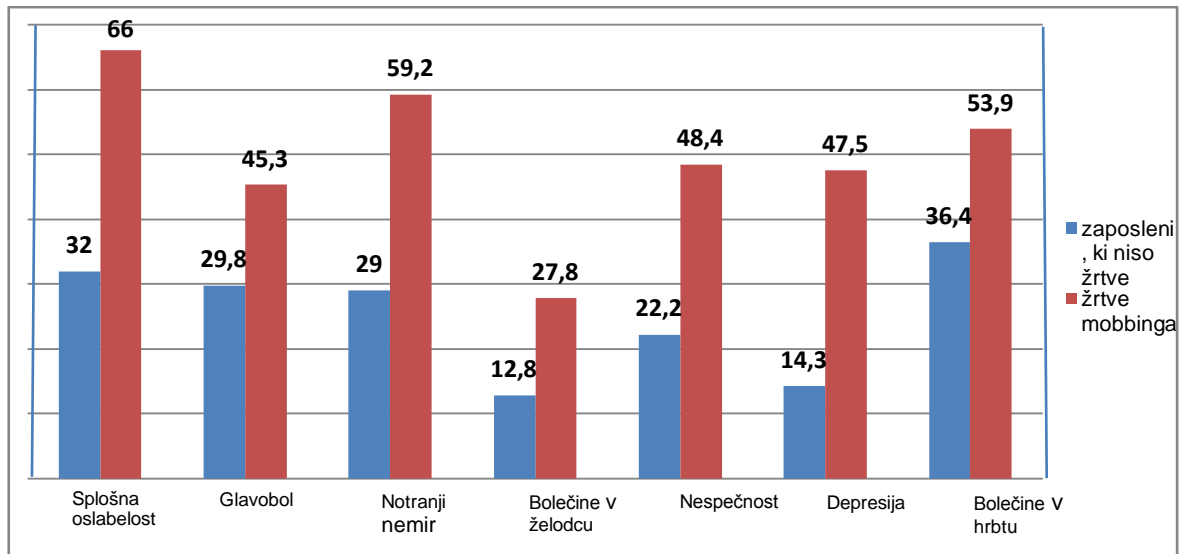


Tabela 10: Zdravstvene težave žrtev mobinga (v %)

(Vir: Kiener, SECO 2002, str. 27)

Žrtve mobinga imajo navadno še drug problem, ki ga je Leymann poimenoval »avtomatični miselni proces« (obsesivna ideacija). Žrtev je tako zgrožena in besna, da se nikakor ne more otresti misli na mobing. Neprestano tuhta in premleva, kaj se ji je zgodilo. Pravzaprav misli obvladujejo človeka. Takšno razmišljanje deluje kot stresor, zato telo ponovno sproži stresne simptome in oseba zaide v začarani krog.

Za žrtve mobinga, ki so šle skozi vse štiri faze, je značilno, da še nekaj časa po tem, ko se mobing že preneha, še vedno kažejo simptome. V znanstvenem jeziku temu rečemo posttravmatska stresna motnja – PTSD. Zaradi hude psihične travme imajo krizno reakcijo. Te sindrome lahko opazimo pri žrtvah katastrof, žrtvah napadov, trpinčenja, posilstva ipd., kar nam kaže na to, kako huda izkušnja je mobing. Sindromi so pri takšnih dogodkih aktivni še mesece zatem, ko se že vse konča, zato je nujno, da žrtev poišče zdravniško pomoč.

Ker za zdaj v psihiatriji še nimamo posebne kategorije za diagnosticiranje mobinga, se žrtvam navadno pripišeta dve: *prilagoditvena* ali pa *posttravmatska stresna motnja* (PTSD-post traumatic stress disorder). PTSD so proučevali v zvezi z naravnimi katastrofami in vojnami. Za to motnjo je značilno, da se pojavlja intenziven strah in

občutek nemoči. Oseba ima zmanjšano afektivnost (nesposobnost, da nekoga ljubi) ter občutek neperspektivnosti (ne čuti se sposobna ustvariti si kariero, družino ali se poročiti). Drugi simptomi PTSD so še: motnje spanja, razdražljivost, napadi jeze ter težave s koncentracijo (Kostelić - Martić, 2005, str. 82–83).

Osebe, ki so razvile PTSD na osnovi mobinga, so le redko mlajše od 40 let. Ker so takšne osebe nezmožne poiskati novo delo, njihova izključitev iz podjetja pogosto pomeni tudi izključitev iz trga delovne sile (Leymann, 1996 a). Pogosto se zgodi, da zdravniki žrtvam ne verjamejo, kaj se jim je dogajalo, ali pa se v njihove težave ne poglobijo dovolj, zato jim neredko pripišejo napačno diagnozo kot npr. paranoja, manična depresija ali osebne motnje (Leymann, 1996a).

Mnogi raziskovalci menijo, da bi se morale psihološke posledice, ki jih ima žrtev mobinga, upoštevati kot poškodba, in ne kot bolezen, storilec pa bi moral biti kazensko odgovoren za namerno povzročitev psihičnega trpljenja.

6.2 POSLEDICE SKOZI DOŽIVLJANJE ŽRTVE

Mobing dejanja posamezniku uničujejo ugled, poklicno integriteto in kompetence. Ko je pod vprašajem delavčeva strokovnost, mu njegovi sodelavci ne morejo več zaupati. Zaradi tega se zaposleni počuti manjvrednega, brez vrednosti pa se mu zdi tudi njegovo delo. Sledi postopna izguba zaupanja vase, ki je ključni element za to, da se sproži proces mobinga.

Prva faza : konflikt

V prvi fazi mobinga (ki pravzaprav še ni mobing!) hujših posledic še ni. Človek je zaradi konflikta, ki ga je doživel, pod stresom, zato se pojavijo začetne psihosomatske težave (slabost, znojenje, težave s spanjem, bolečine v želodcu, glavoboli, razdražljivost, potrnost, nejevoljnost, utrujenost), vendar simptomi še niso bolezenski. Čutiti je mogoče tudi spremembe v delovni klimi, mobirani občuti oddaljenost od nadrejenega in sodelavcev, izmikanje pogledu v oči ali pretirano opazovanje, počasi izginjajo skupni odmori za kavo, prijateljsko zbadanje, šale in podobno.

Druga faza : uveljavitev mobinga

Resnejše posledice se začnejo z drugo fazo, ko se začne razvijati mobing in napadi na žrtev postajajo bolj pogosti in intenzivni, začetni konflikt pa pri tem sploh ni več pomemben. Za žrtev to predstavlja hud stres, zato reagira pretirano občutljivo. Ker je nenehno na udaru, se ne zmore več osredotočiti na svoje poklicno delo, postane nezbrana in nemotivirana, hkrati pa je tudi vse bolj živčna, prestrašena, vznemirjena in razdražljiva. Že po relativno kratkem obdobju napadov vsak nov napad žrtev močno vznemiri in spodje njeno samozavest. Žrtev začne za dogajanje kriviti samo sebe in ne razume, kje je naredila napako, zakaj se to dogaja prav njej. V tej fazi se pri žrtvi sproži obrambni mehanizem, začne se vesti drugače (obrambno) kot običajno, kar okolica občuti kot neprijetno in vsiljivo. Sodelavci ali nadrejeni jo označijo za problematično ter ji očitajo, da je popustila pri delu, obenem pa s svojim neprimernim (agresivnim, odljudnim) vedenjem žali sodelavce, obremenjuje poslovne partnerje in odganja stranke. S tem žrtev postane stigmatizirana. Ljudje, s katerimi je že dalj časa v konfliktu, imajo zdaj o njej slabo mnenje in se ne spominjajo več, kakšna je bila prej, ko so se še

razumeli. Mnenje o nekom se namreč ustvari na podlagi dogodkov v zadnjem mesecu. Ker se je žrtev začela »čudno« vesti, počasi izgublja tudi podporo domače okolice (bližnjih, prijateljev ...).

Pri žrtvi se iz posamičnih stresnih simptomov zdaj razvije psihični problem. Nekateri reagirajo na mobing tako, da si naložijo še več dela, dolgo ostajajo v službi ter poskušajo tako dokazati svojo predanost podjetju. To pa vodi v izgorevanje (»burn-out«) in v bolezen. Raziskave so pokazale, da mobing iz tega razloga sprva pozitivno vpliva na produktivnost žrtve. Ko pa se slednja zave nesmiselnosti svojega početja, se njena storilnost močno zmanjša in pogosto preide v golo izpolnjevanje zadanih nalog

Tretja faza : destruktivni ukrepi kadrovskega oddelka

V tretji fazi mobinga se v proces vmeša še delodajalec (navadno kadrovska služba), ki s svojimi destruktivnimi ukrepi še poglobi stisko žrtve. Pogosto jo izolirajo ali premestijo na slabša delovna mesta, neredke so kršitve njenih pravic in delovne zakonodaje. Ker je v slabem psihičnem stanju, se to pozna na kakovosti opravljenega dela. Delodajalec sproži še dodatne ukrepe, s čimer ogrozi njeno socialno in ekonomsko stanje. Če se šikaniranje še nadaljuje, se po enem ali dveh letih motnje okrepijo, postopoma pa se razvije splošna anksioznost. Paradoks mobinga je v tem, da začnejo žrtve razmišljati, da je najverjetneje nekaj narobe z njimi in da imajo napadalci verjetno prav. Posledice se prenesejo tudi na druga področja življenja. Žrtev ima težave v spolnosti, lahko se pojavijo prehranjevalne težave (anoreksija ali bulimija⁷). Zapuščajo jo prijatelji, saj imajo dovolj njenih stalnih zgodb o dogajanju v službi. Mlajše žrtve pogosto izgubijo fanta ali dekle, saj ta žrtve več ne razume in problema ne vidi na tak način. Nastopi občutek osamljenosti. Socialna izolacija, ki občutek depresije in nemoči še okrepi, pa lahko traja še leta in leta po napadih. Nekateri prizadeti zaradi bojazni, da jim drugi ne bodo verjeli, o svojih težavah ne govorijo z nikomer. Žrtve so sprva bolniško odsotne le po nekaj dni, sčasoma pa te odsotnosti postajajo vedno daljše. Tipičen način, kako se šikaniranje lahko nadaljuje tudi po tem, je da delodajalec delavcu na dom pogosto pošilja zdravniško kontrolo. To lahko žrtvino stanje močno poslabša, zato se še težje vrne na delovno mesto. V tej fazi se poveča nevarnost alkoholizma in odvisnosti od zdravil.

Četrta faza : izključitev iz delovnega življenja

V zadnji fazi pride do izključitve žrtve iz delovnega življenja. Žrtvina ekonomska kriza se tako še poglobi. Oseba zapade v globok strah, izčrpavajoč bes, jezo in nemalokrat tudi v globoko depresijo. Pogosto je popolnoma izčrpana. Marsikdo se v takšnem stanju čuti povsem nemočnega. Ker izgubi samospoštovanje in socialno vlogo, postavi pod vprašaj ne le svojo vlogo kot delavec, temveč tudi kot oče ali mati, soproga, brat, sestra ali prijatelj. Zaradi pogostih kriz v družini in nenehnih preprirov lahko pride tudi do razpada zakona⁸. Poleg hudih posledic v odnosih s partnerjem pa sto lahko pusti težke posledice tudi na otrocih. Ti lahko začnejo kazati delinkventno vedenje. Žrtev se zapre vase in preneha komunicirati z okolico. Z minimaliziranjem stikov z drugimi se zavaruje pred podobnimi izidi, kot jih doživlja v službi. Pogosto za vse negativne dogodke okrivlja sebe, se čuti nekompetentno, uničeno, nekoristno, nesposobno in ničvredno. Zapade v razkrajajoče malodušje. Številni se soočijo z izgubo delovne sposobnosti.

⁷ Bulimija – pretirana količina zaužite hrane, ki pogosto povzroči bruhanje.

⁸ Kostelić - Martičeva za to uporabi izraz **dvojni mobing**, s katerim opiše pojav, ko se družina zaradi lastne zaščite obrne proti žrtvi in jo začne napadati (Kostelić - Martić, 2005, str. 75).

Leymann ugotavlja, da mobirani, ki so šli čez vse štiri faze, v splošnem reagirajo na dva načina. Prvi zapadejo v **kronično depresijo** (pri nekaterih se pojavijo še fobije), ki jih priklene na posteljo. Sčasoma postanejo odljudeni, nedružabni, plahi. Ko se srečajo z vsakdanjim problemom, dobijo napad panike. Obolenje lahko uniči zmožnost čustvovanja in komuniciranja. Nekateri pacienti si pomagajo z velikimi količinami zdravil, pri čemer obstaja nevarnost pojava zasvojenosti.

Pri drugih se namesto depresij pojavijo **obsesije**. Temu Leymann pravi »zaverovanost v svoj prav« (Leymann, 1993, str. 114). To je stanje, ko se žrtev ne ukloni nobenim okoliščinam in svoje osnovne pravice brani na vse kriplje. Ta obsedenost se razvije na podlagi dolgo trajajočih sporov z močnejšim nasprotnikom. Pri pogovoru s takšnim človekom se lahko zgodi, da sploh ni mogoče priti do besede, saj se zapiči v idejo, da mora na vsak način razložiti svojo usodo. Da gre pri tem za patološke poteze, lahko rečemo, ko se obsesije širijo tudi na druga življenjska področja, ki se ne nanašajo več na delovno mesto. Ljudje v takšni situaciji večkrat izgubijo zaupanje v družbo in interes za druge ljudi (družino in prijatelje) ter pogosto po obdobju prvotne reaktivnosti preidejo v »reaktivno anestezijo« (Kostelić - Martić, 2005, str. 72), kar pomeni da se na okolico sploh ne odzivajo več.

Pri žrtvi se lahko pojavi agresivnost proti sebi (samopoškodbe ali samomor) ali proti drugim, popolna pasivnost (žrtev npr. cel dan ne vstane iz postelje) in izolacija. Strah in simptomi psihične napetosti postanejo kronični. To se navadno zgodi med drugim in četrtem letom trajanja mobinga. Takšno stanje je povezano z močno prizadetostjo osebnosti. Ko je nemogoče opredeliti žrtvino prvotno osebnost, govorimo o *uničenju osebnosti*.

Če človek prekine stik z delovnim okoljem, kjer je bil žrtev mobinga, in se osvobodi vseh problemov iz delovnega življenja ter ne zdrsne ponovno v kakšno novo socialno stresno situacijo, se po določenem času pojavi neko izboljšanje, ki pa redko vodi do kakovostnega življenja.

Mnogi se sprašujejo, zakaj žrtev dopusti, da mobing pride do zadnje faze, in zakaj že prej ne zapusti podjetja. Odgovor je v tem, da žrtev na začetku ne jemlje resno zasmehovanj in »neslanih šal«. Na začetku je videti, kot da ima šef zgolj slab dan, vendar sčasoma to preide v pravo maltretiranje, žrtev pa postaja vse bolj izolirana. V mnogih žrtvah se tedaj prebudi ponos in poskušajo okolici in napadalcu dokazati, da se motijo in da je poštena oseba, ki ima rada svoje delo. V tej borbi pride trenutek, ko žrtev podleže izčrpanosti, stiski in izgubi samospoštovanja ter pogosto tudi psihosomatskim motnjam. V takšnem stanju se žrtev ni sposobna braniti ali si poiskati nove službe. Če delavcu služba ne daje osebnega zadovoljstva, ampak mu pomeni le vir dohodka, mobing zanj verjetno ne bo imel hujših posledic, saj si bo brez premisleka poiskal drugo zaposlitev. Veliki problemi pa nastanejo, ko delavec svoje delo opravlja z veseljem, ko nekaj let vlaga vso svojo energijo v podjetje in zaradi tega celo zanemarja življenje zunaj podjetja. Takrat so posledice mnogo hujše.

6.3 REHABILITACIJA ŽRTEV

Psihična rehabilitacija in psihoterapija

Žrtev, kije šla skozi vse faze mobinga, najprej potrebuje **psihično rehabilitacijo**, pri čemer ne gre za pogovor o njenih travmah oz. mobingu, temveč je treba žrtvi povrniti zaupanje in občutek varnosti. Psihološke metode, ki jih moramo pri tem uporabiti, morajo biti temu primerne. Ljudje, ki so bili pod ekstremnim stresom, imajo v sebi globok strah, izgubijo sposobnost koncentracije, njihov pogled na stvari je močno zožen. Ker se večinoma osredotočajo samo na neki detajl, si ne morejo predstavljati svoje prihodnosti in ne vidijo možnosti za svoj razvoj. To pa je izrednega pomena, če želimo, da bi se vrnili v družbo, saj jim je treba začrtati novo pot. Pristop je treba prilagoditi posameznemu pacientu, tako da pridobimo njihovo zaupanje ter mu pomagamo, da bo spet zmožgal razmišljati o pozitivnih možnostih, ki jih prinaša prihodnost. Druga stopnja je **psihoterapija**, oziroma krizni razgovori. Prvi cilj teh razgovorov je, da človeka psihično okrepimo, da lahko zdrži naporne postopke (sodne ali zunajsodne) v sporu z delodajalcem. Drugi cilj je obdelava travm, ki jih je doživel med mobingom. Pri tem Leymann opozarja, da so pacienti, pri katerih je obolenje nastalo zaradi kršitve njihovih pravic, še posebno težki primeri. Pogosto imajo ti za seboj že vrsto ponesrečenih poizkusov pomoči pravnih »strokovnjakov« in neuspešnega zdravljenja medicinskih »ekspertov«. **Mobing je zelo težka in občutljiva tema, zato lahko pomoč oseb, ki nimajo zadostnega šolanja in ustreznega znanja na področju mobinga, zadevo samo še poslabša.** Zato Leymann zahteva, da mora usposobljen svetovalac imeti poleg 'osnovne izobrazbe' (s tem misli diplomo iz psihologije, zdravniki in socialni delavci pa naj bi naredili še specializacijo) tudi praktično strokovno znanje. To pomeni, da mora terapevt poznati tudi **psihologijo žrtev katastrof** ter obvezno imeti izkušnje s primeri mobinga. Če se terapevt še ni srečal s tem pojavom, je nujno, da izkušeni kolegi redno nadzirajo njegovo delo (Leymann, 1996, str. 157–158).

Psihoterapija pa mora žrtev pripraviti še na eno pomembno zadevo. Nekateri delavci, ki so jih nepravilno odpuščali, se po končanem sodnem procesu vrnejo na svoje delovno mesto. Takrat je mobing za kratek čas morda zamrznjen, vendar osnovni problem ostaja in se pogosto še poslabša.

Bolnišnično zdravljenje

Žrtvi lahko bolnišnično zdravljenje zelo pomaga. Velik problem travmatične krize izkušnje je tuhtanje. Ko človek pride v »avtomatični miselni tok«, ne more več obvladovati misli. Tuhtanja ne more več izključiti, kar uničuje njegov vsakdan. Še posebej to velja za tiste, ki so jih izključili iz delovno aktivnega življenja. Žrtev le posedla in moralno propada. Z bolnišničnim zdravljenjem se dan razbije na manjše časovne enote. Čez dan ima žrtev različne naloge, ki jo vsaj malo zamotijo. Lahko pa se zgodi, da človeku predpišejo nekaj ambulantnih psihoterapij, kar je brez pravega učinka, saj ima ves preostanek dneva čas za tuhtanje.

Svetovanje

Če žrtev še ni prišla do zadnje faze mobinga, ji lahko damo nekaj koristnih nasvetov. Prvi nasvet je, da ne sme sprejemati naglih odločitev, ki jih pozneje ne bo mogla popraviti. Druga stvar, ki je pomembna za žrtev je, da se zaveda svojih pravic in ji ni

treba sprejeti prisilne predčasne upokojitve, če tega ne želi. Če je mogoče, naj poskuša najti skupni jezik z delodajalcem in se iz situacije umakniti na miren način. Prav tako žrtvi lahko svetujemo, naj zbira vse informacije in dokaze, ki bi jih lahko pozneje uporabila v sodnem postopku. Če se mobing še ni razvil do najhujših razsežnosti, je ena izmed možnosti, kako umiriti situacijo tudi ta, da delavec sam prosi za premestitev znotraj podjetja na drugo delovno mesto – če struktura podjetja to omogoča in če se delavec s tem strinja (Kostelić - Martić, 2005, str. 93–95).

Zdravljenje psihosomatskih simptomov

Pomembna je tudi medicinska rehabilitacija, če žrtev kaže stanje napetosti. To lahko odpravimo s fizioterapijo. Posebno pomoč in obravnavo pa potrebujejo tiste žrtve, ki so zaradi velikih količin pomirjeval postale z njimi zasvojene.

Poklicna rehabilitacija

Naslednje zelo pomembno področje, kjer je treba narediti načrt rehabilitacije, je poklicno življenje. Pogovoriti se je treba, kako bo oseba nadaljevala svojo poklicno pot. Nekateri se lahko vrnejo k svojemu staremu poklicu. Drugi, ki so bili zaradi mobinga ob nekaj let poklicnega razvoja, morajo nadoknaditi zamujeno. Za tretje pa je rešitev morda v prekvalifikaciji.

Samopomoč

Žrtev lahko za čimprejšnje okrevanje nekaj stori tudi sama. Ena od možnosti je, da se vključi v skupine za samopomoč, ki so v tujini že dobro poznane. Bistvo je v tem, da gredo žrtve med ljudi, ki jih razumejo, kjer se lahko izpove in razjoka. Za žrtve je veliko olajšanje, ko srečajo ljudi, ki so preživeli isto. V skupini lahko človek dobi tudi nekaj notranjega miru ter novo moč, da se zunaj skupine bori za svoje pravice. Skupine za samopomoč so koristne, ker pomagajo človeku, da se ne zapre pred svetom in dobi oporo. Ljudje pazijo drug na drugega, drug drugega poživijo in so aktivni (gredo v gledališče, se družijo). Kadar ima kdo krizo in začne ponovno tuhtati, ga drugi zamotijo. Pomembno je, da lahko dobijo tudi strokovno pomoč (npr. terapevta), če jo kdo potrebuje. Skupine za samopomoč lahko posamezniku da moč, da se duševno ohrani pri življenju ter da socialno preživi (Leymann, 1993, str. 164–171). Na sestankih skupine za samopomoč je vedno prisoten tudi psiholog, vendar je njegova vloga zelo okrnjena in je bolj ali manj omejena na sprejemanje novih članov, olajšanje komunikacije znotraj skupine, nudenje pomoči v kritičnih trenutkih ter pri iskanju rešitev za nekatere probleme.

Pravna pomoč

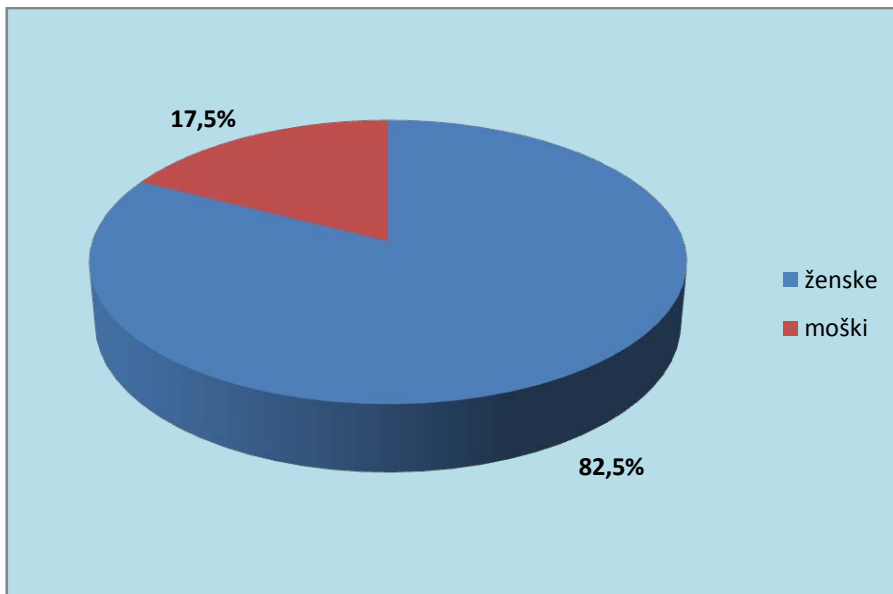
Pri celostni rehabilitaciji pa ne smemo pozabiti tudi na pravni vidik, če je bila kršena zakonodaja. Zgolj psihoterapevtska obravnava pri takšnih primerih ni dovolj. Sočasno je treba upoštevati oba vidika (pravni in socialni). Kako bo potekala pravna rehabilitacija, je odvisno od načina, za katerega se odločimo: svoje pravice lahko uveljavljamo na sodišču, lahko pa se odločimo za postopek zunajsodne poravnave s pomočjo posrednika. Žrtev lahko na sodišču dokazuje, da je odpovedala delovno razmerje pod prisilo ali da so jo odpustili iz neupravičenega razloga. V tem primeru lahko od delodajalca zahteva nadomestilo za čas brezposelnosti. Podjetje lahko (odvisno od primera) tožijo zaradi diskriminacije, nadlegovanja, ustvarjanja sovražnega okolja, hudih psihičnih posledic ali pa samo zaradi uničenja dobrega imena. Problem pa je, da so mobing dejanja pred delovnim in socialnim sodiščem težko dokazljiva.

7 ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV IN REZULTATI

Pri praktičnem delu naloge sem se odločila, da bom za zbiranje podatkov uporabila anketni vprašalnik z namenom, da bi ugotovila, koliko so zaposleni seznanjeni s pojmom mobinga. Anketni vprašalnik sem razdelila 63 anketirancem v dveh podjetjih ter sošolkam in sošolcem na višji šoli.

1. Spol

- a) ženski
- b) moški

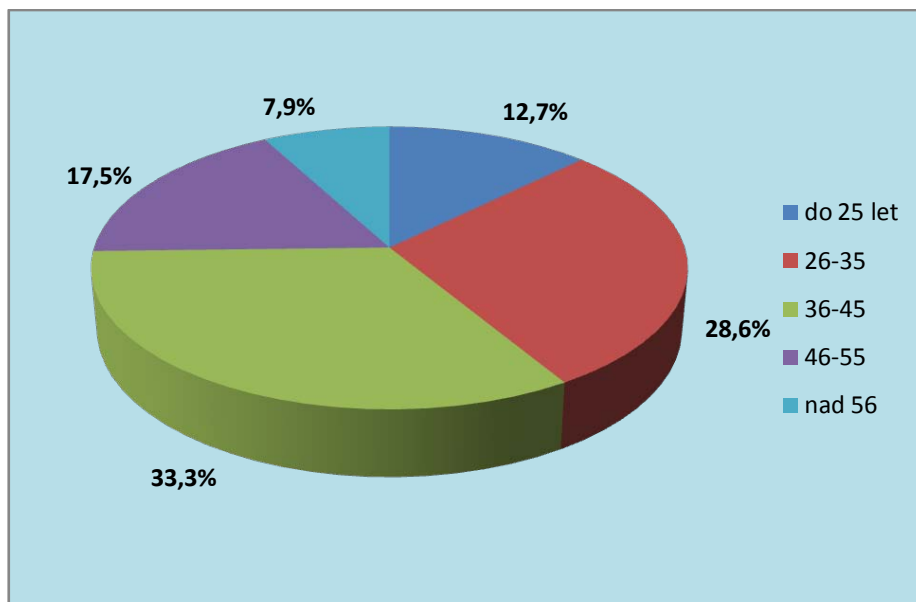


Graf 1: Spol

V anketi sem zajela 63 anketirancev, od tega jih je bilo 82,5 % ženskega in 17,5 % moškega spola.

2. Starost

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35 let
- c) od 36 do 45 let
- d) od 46 do 55 let
- e) nad 56 let

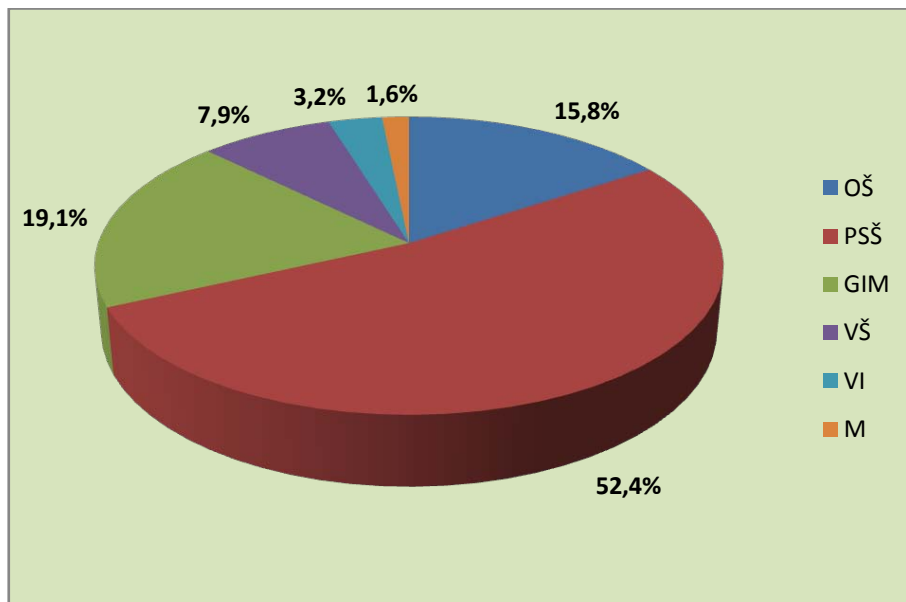


Graf 2: Starost

Največ odstotkov anketirancev, 33,3 % je starih od 36 do 45 let, sledi 28,6 % starih od 26 do 35 let, 17,5 % je starih od 46 do 55 let, 12,7 % je starih do 25 let in 7,9 % pa je starih nad 56 let.

3. Končana izobrazba

- a) osnovna šola
- b) poklicna srednja šola
- c) gimnazija
- d) višja šola
- e) visoka strokovna šola
- f) univerzitetna izobrazba

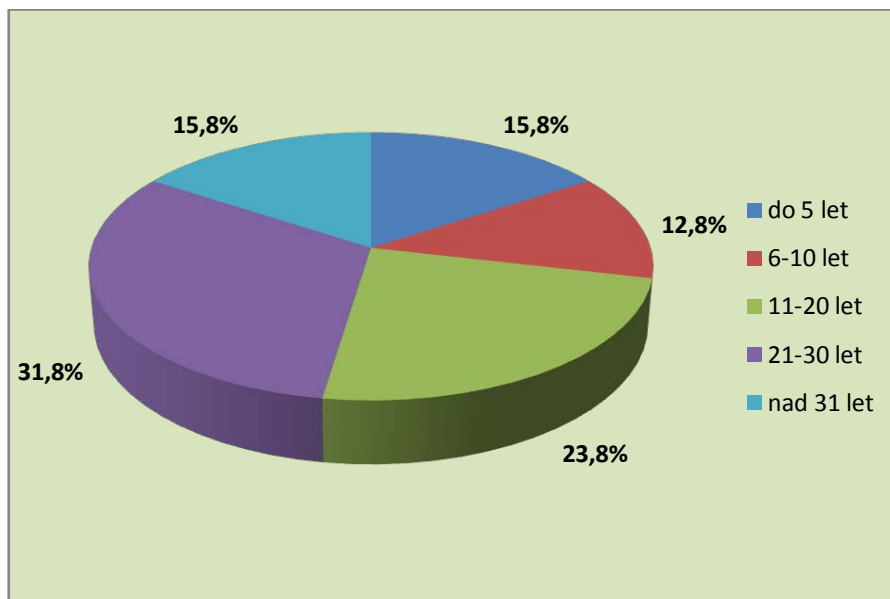


Graf 3: Končana izobrazba

Največ anketirancev ima poklicna srednjo šolo in sicer 52,4 %, sledi gimnazija 19,1 %, 15,8 % je osnovnošolske izobrazbe, 7,9 % jih ima višješolsko izobrazbo, 3,2 % je visokošolske izobrazbe, 1,6 % pa jih ima magisterij.

4. Delovna doba

- a) do 5 let
- b) od 6 do 10 let
- c) od 11 do 20 let
- d) od 21 do 30 let
- e) nad 31 let

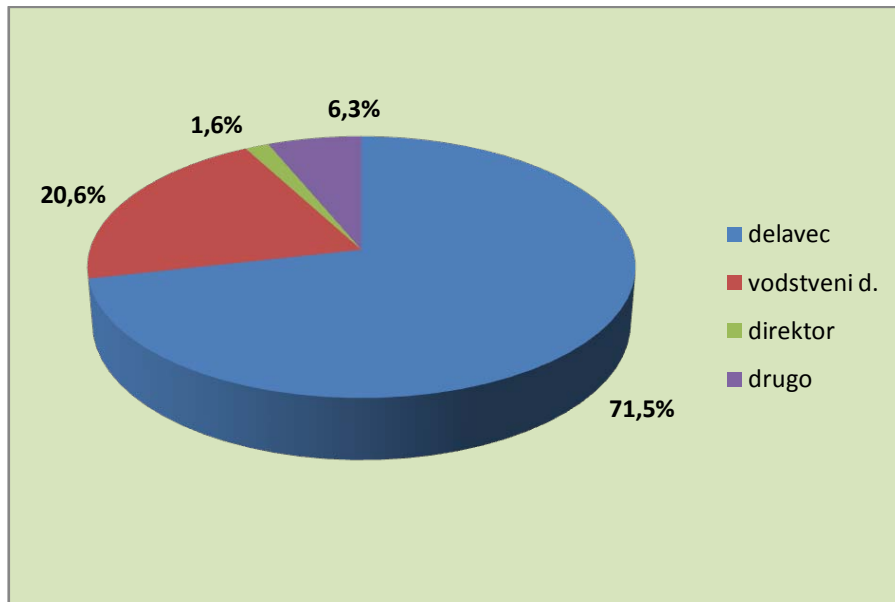


Graf 4: Delovna doba

Anketirancev, ki imajo do 5 let delovne dobe je 15,8 %, od 6 do 10 let delovne dobe ima 12,8 %, od 11 do 20 let jih ima 23,8 %, sledijo anketiranci z 21 do 30 let 31,8 %, nad 31 let delovne dobe pa ima 15,8 % anketirancev.

5. Vloga, ki jo opravljate na delovnem mestu.

- a) delavec
- b) vodstveni delavec
- c) direktor
- d) drugo

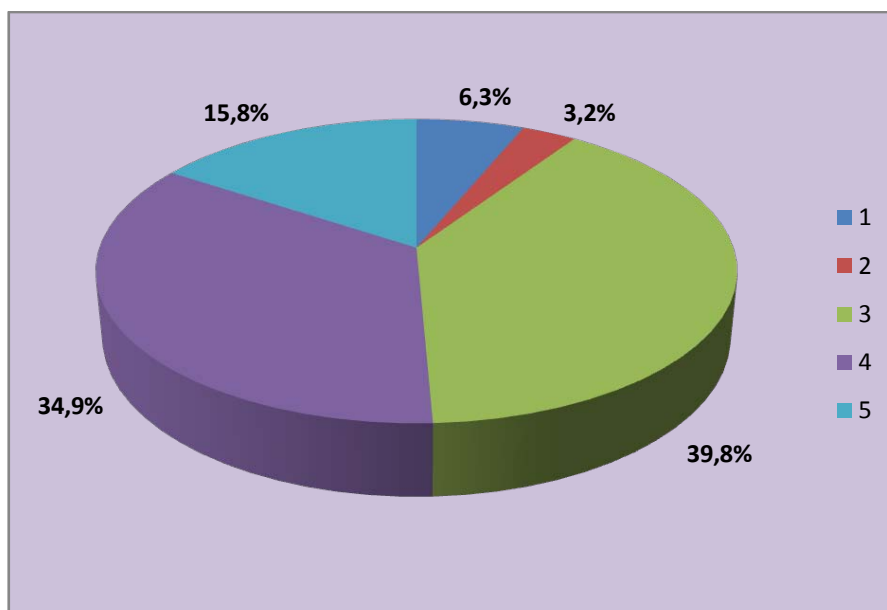


Graf 5: Vloga, ki jo opravljate na delovnem mestu

Največ anketirancev je delavcev in sicer 71,5 %, sledijo vodstveni delavci 20,6 %, 1,6 % je direktorjev, 6,3 % pa je drugo.

6. Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljate (od 1 do 5)

- a) 1 – zelo nezadovoljen
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5 – zelo zadovoljen

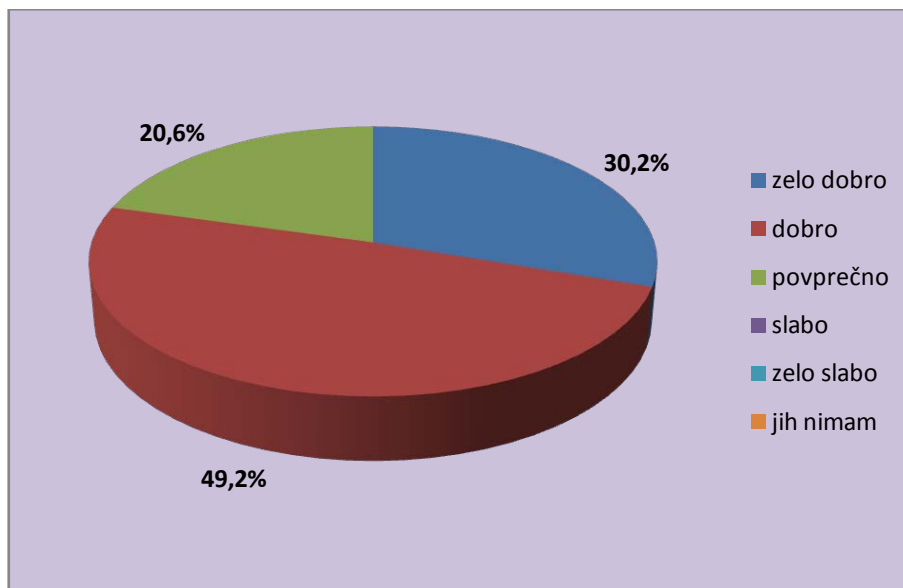


Graf 6: Zadovoljstvo z delom

6,3 % anketirancev je zelo nezadovoljnih z delom, 15,8 % pa je zelo zadovoljnih, vmesna lestvica pa je še 3,2 % je nezadovoljnih, 39,8 % jih je delno zadovoljnih, zadovoljnih pa je 34,9 % anketirancev.

7. Kako se razumete s sodelavci?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) povprečno
- d) slabo
- e) zelo slabo
- f) jih nimam

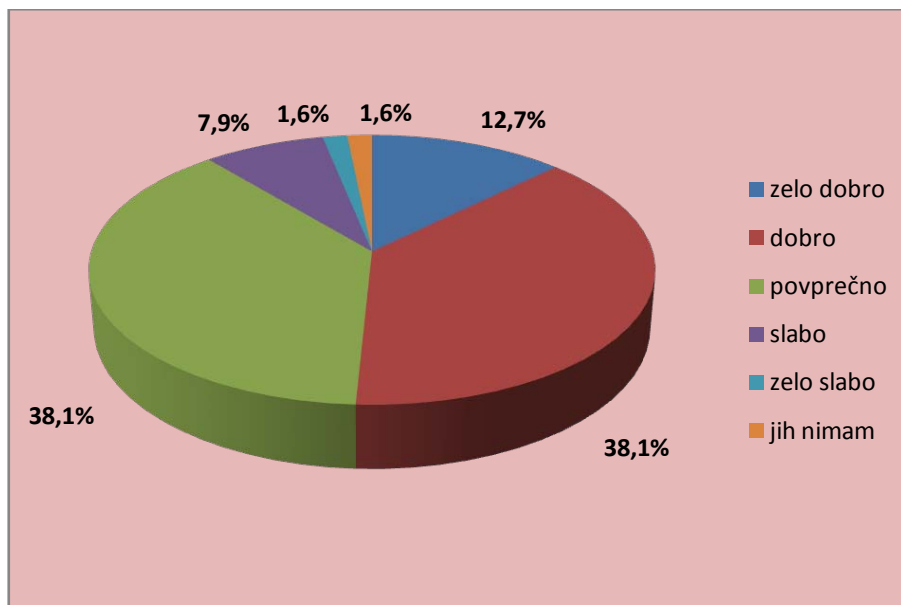


Graf 7: Razumevanje s sodelavci

49,2 % anketirancev se z sodelavci razume dobro, 30,2 % se jih razume zelo dobro in 20,5 % povprečno.

8. Kakšen je vaš odnos z nadrejenim?

- a) zelo dober
- b) dober
- c) povprečen
- d) slab
- e) zelo slab
- f) jih nimam

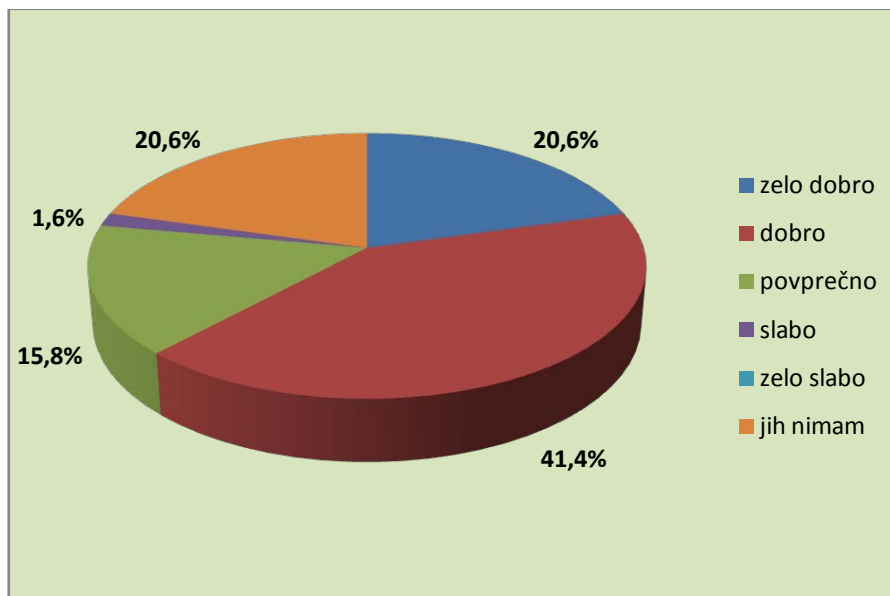


Graf 8: Odnos z nadrejenim.

38,1 % anketirancev ima z nadrejenimi dober odnos, prav tako 38,1 % jih ima povprečen odnos, 12,7 % ima zelo dober odnos z nadrejenimi, 7,9 % jih ima slab odnos, 1,6 % pa ima zelo slab odnos z nadrejenimi, 1,6 % pa nadrejenih nima (1,6 % je ena oseba).

9. Kakšen je vaš odnos s podrejenimi?

- a) zelo dober
- b) dober
- c) povprečen
- d) slab
- e) zelo slab
- f) jih nimam

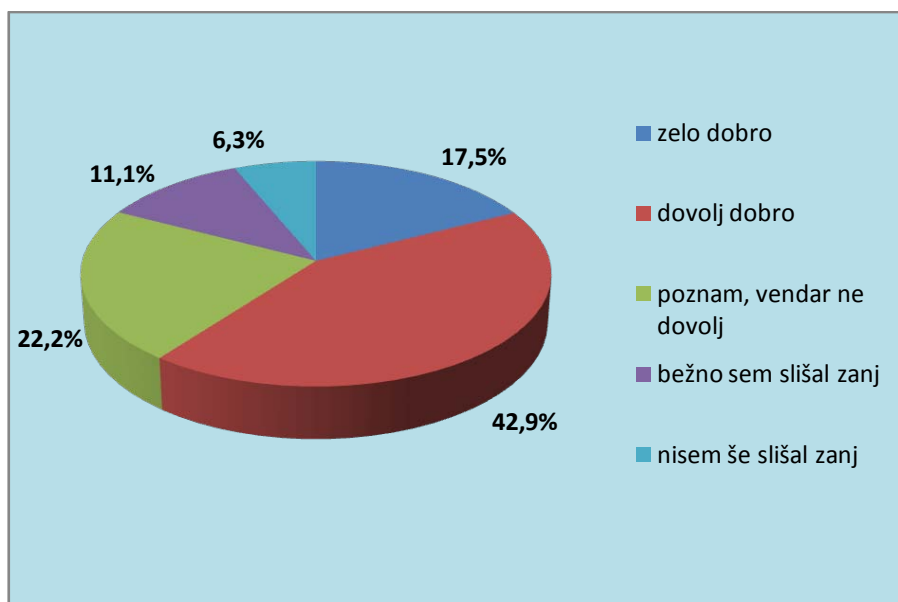


Graf 9: Odnos s podrejenimi

41,4 % anketirancev ima s podrejenimi dober odnos, 20,6 % jih ima zelo dober odnos, 15,8 % ima povprečen odnos, 20,6 % podrejenih sploh nima, 1,6 % pa ima slab odnos s podrejenim.

10. Ali poznate pojem mobing?

- a) zelo dobro
- b) dovolj dobro
- c) poznam, vendar ne dovolj
- d) bežno sem že slišal zanj
- e) nisem še slišal zanj

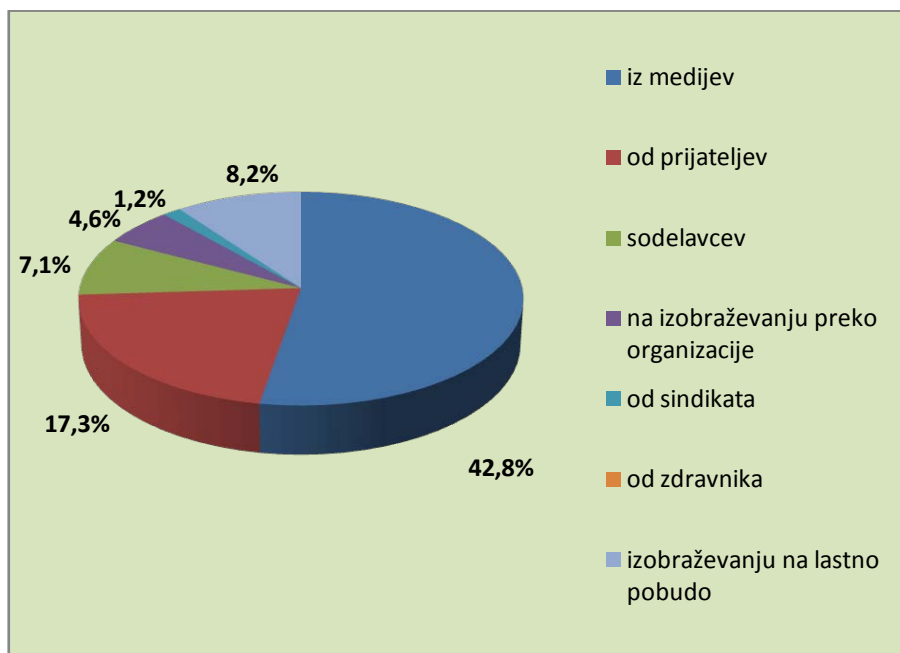


Graf 10: Poznavanje pojma mobing

42,9 % anketirancev meni, da dovolj dobro pozna pojem mobing, 22,2 % ga pozna, vendar ne dovolj dobro, 17,5 % ga pozna zelo dobro, 11,1 % pravi, da ga pozna bežno, 6,3 % pa še nikoli ni slišal zanj.

11. Kje ste izvedeli zanj?

- a) iz medijev (TV, radio, internet)
- b) od prijateljev in znancev
- c) od sodelavcev
- d) na izobraževanju preko organizacije, kjer sem zaposlen
- e) od sindikata
- f) od zdravnika
- g) na izobraževanju, ki sem ga obiskal na lastno pobudo
- h) na splošnem izobraževanju
- i) nikjer

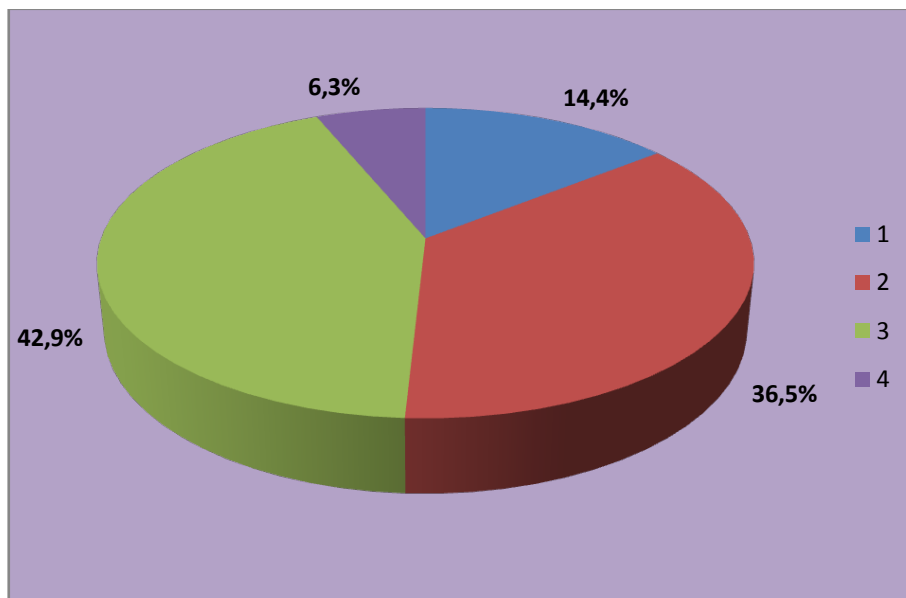


Graf 11: Kje ste izvedeli zanj?

Največ anketirancev, to je 42,8 %, je za mobing izvedelo iz medijev, 17,3 % jih je izvedelo zanj od prijateljev, 8,2 % se je s pojmom seznanilo na izobraževanju na lastno pobudo, 4,6 % pa preko organizacije, kjer so zaposleni, 7,1 % preko sodelavcev, 1,2 % pa od sindikata.

12. Ali je v Sloveniji pojem dobro prepoznaven?

- a) 1 – sploh ni
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5 – zelo dobro

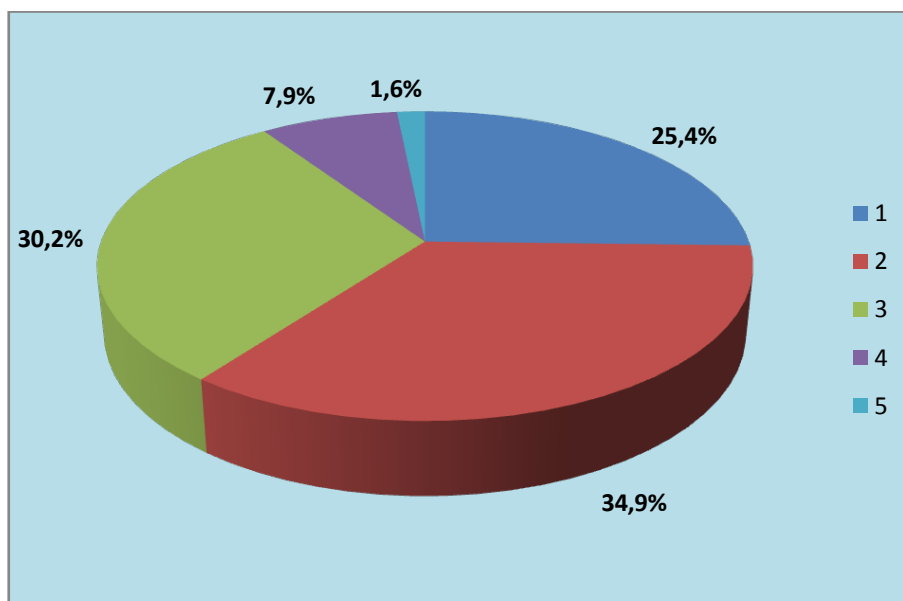


Graf 12: Prepoznavnost pojma mobing v Sloveniji

42,9 % anketirancev je mnenja, da je pojem pri nas srednje dobro prepoznaven, 36,5 % meni, da je slabo prepoznaven, sledijo pa si še 14,4 % sploh ni in 6,3 % dobro prepoznaven.

13. Ali menite, da se Slovenija problematike učinkovito loteva?

- a) 1 – sploh ne
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5 – da, zelo

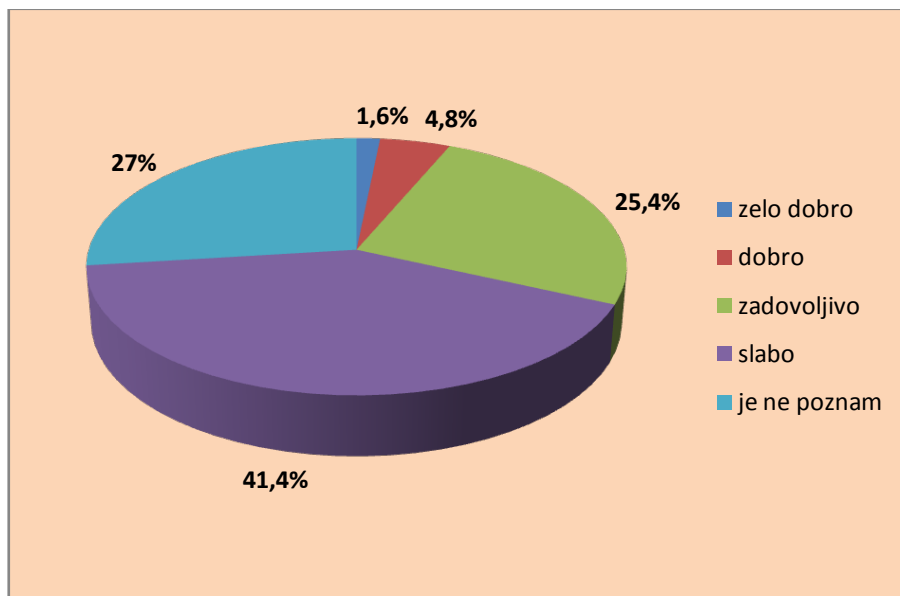


Graf 13: Ali se Slovenija problematike učinkovito loteva?

34,9 % meni, da se Slovenija problematike loteva slabo, 30,2 % je mnenja, da srednje, 25,4 % meni, da se je sploh ne loteva, 7,9 % meni, da dobro in 1,6 % da se problematike loteva zelo dobro.

14. V kolikšni meri poznate slovensko zakonodajo o mobingu?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) zadovoljivo
- d) slabo
- e) je ne poznam

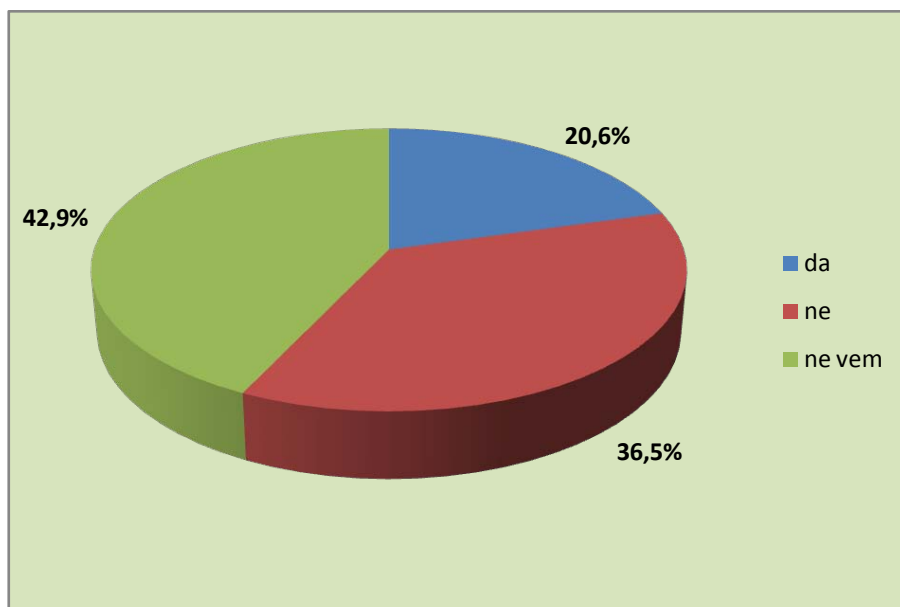


Graf 14: Poznavanje slovenske zakonodaje o mobingu.

41,4 % zakonodajo pozna slabo, 27 % je sploh ne pozna, 25,4 % je z zakonodajo seznanjena zadovoljivo, 4,8 % dobro in 1,6 % zelo dobro.

15. Se počutite varneje, odkar je zaščita pred mobingom vključena v zakonodajo Republike Slovenije?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

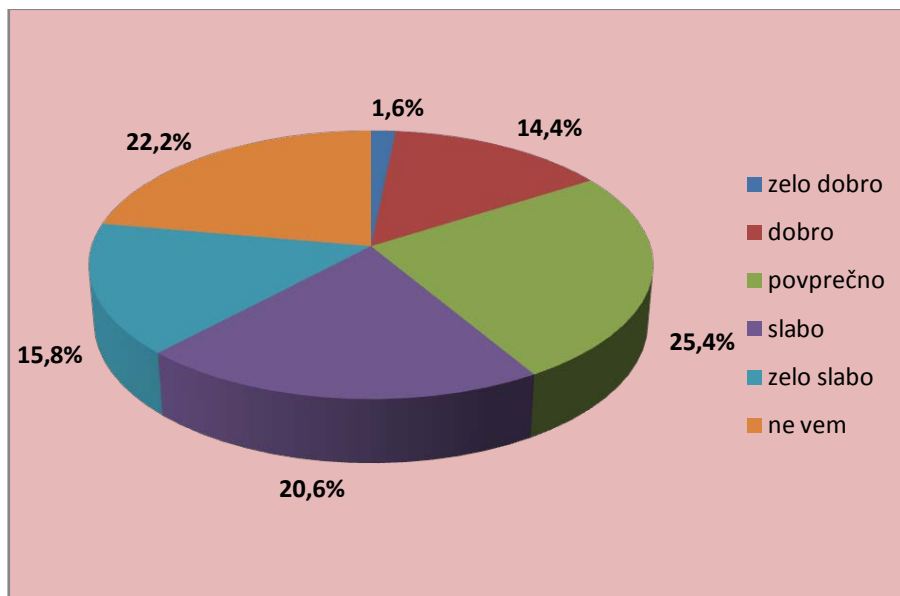


Graf 15: Vaše počutje, odkar je zaščita vključena v zakonodajo Republike Slovenije

42,9 % ne ve, ali odgovora na to vprašanje, 36,5 % se ne počuti nič varneje zaradi tega, 20,6 % pa meni, da se počutijo varneje.

16. Kako ocenjujete poznavanje problematike v lastni organizaciji?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) povprečno
- d) slabo
- e) zelo slabo
- f) ne vem

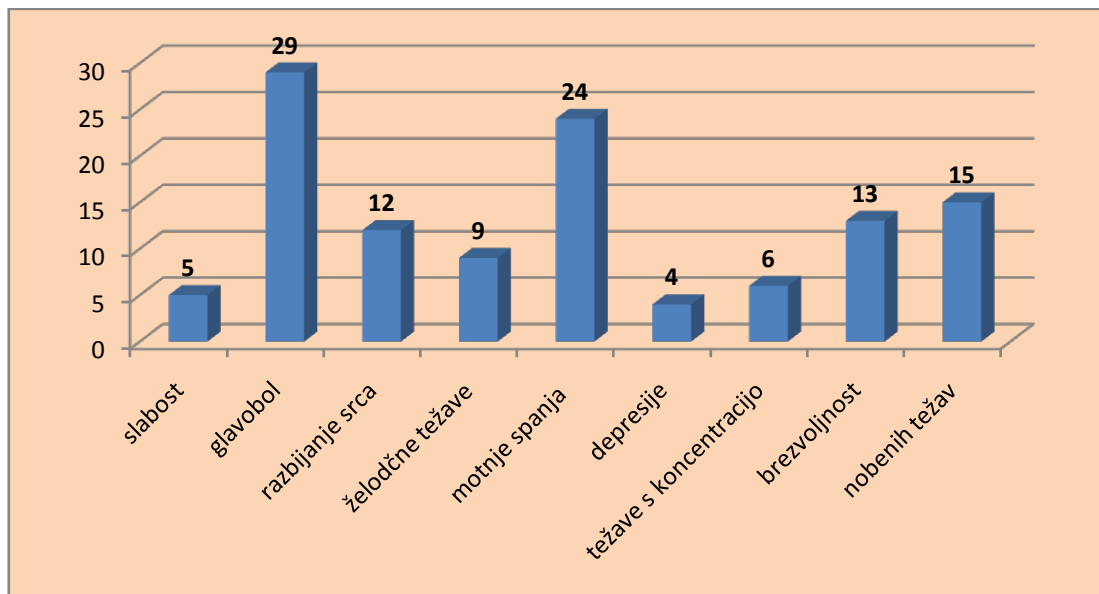


Graf 16: Ocena poznavanja problema mobinga v lastni organizaciji.

25,4 % je s problemom seznanjena povprečno, 20,5 % slabo, 22,2 % sploh ne ve nič o tem, 15,8 % zelo slabo, 14,4 % je seznanjena dobro s to problematiko in 1,6 % pa zelo dobro.

17. Katere težave ste občutili zaradi odnosov na delovnem mestu?

- a) slabost
- b) glavobol
- c) razbijanje srca
- d) želodčne težave
- e) motnje spanja
- f) depresije
- g) težave s koncentracijo
- h) brezvoljnost
- i) nobenih težav

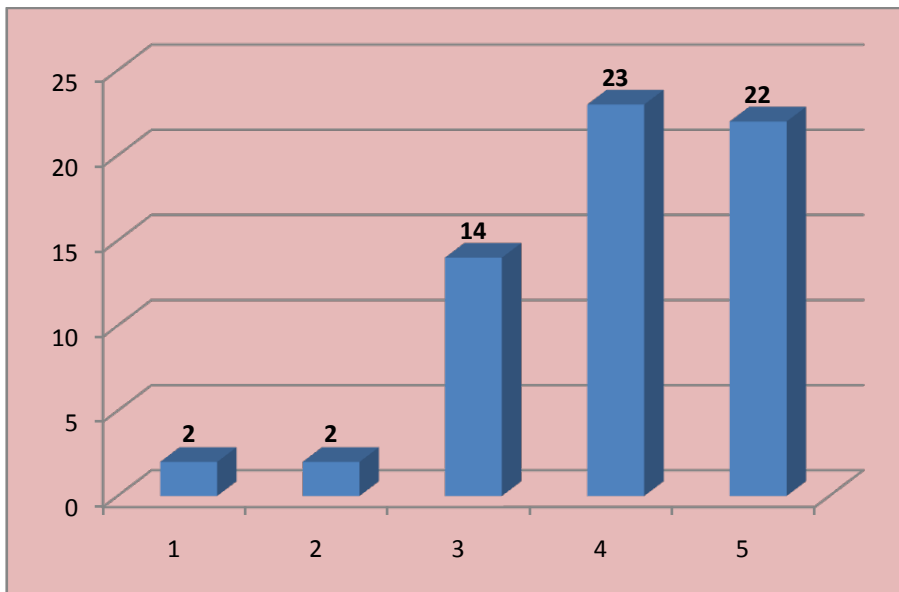


Graf 17: Težave na delovnem mestu

Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov. Vidimo lahko, da je precej anketirancev navedlo glavobol in motnje spanja, 15 pa jih pravi, da nimajo nobenih težav. Depresijo so navedli le štirje anketiranci.

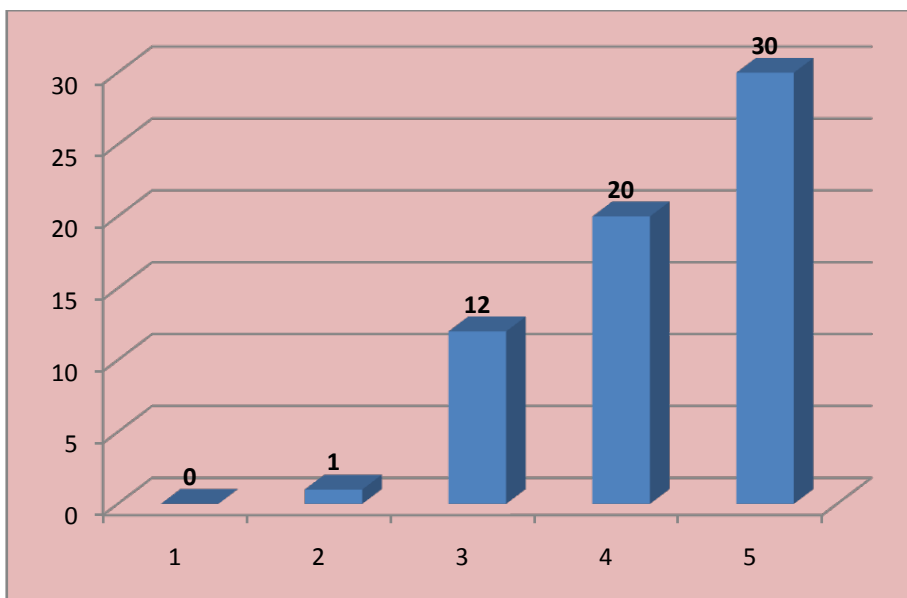
18. Ocenite, koliko so za harmonično delovno vzdušje pomembni naslednji dejavniki. (ocenjuje se po lestvici, kjer je 1 popolnoma nepomembno, 5 zelo pomembno).

a) pripadnost skupini



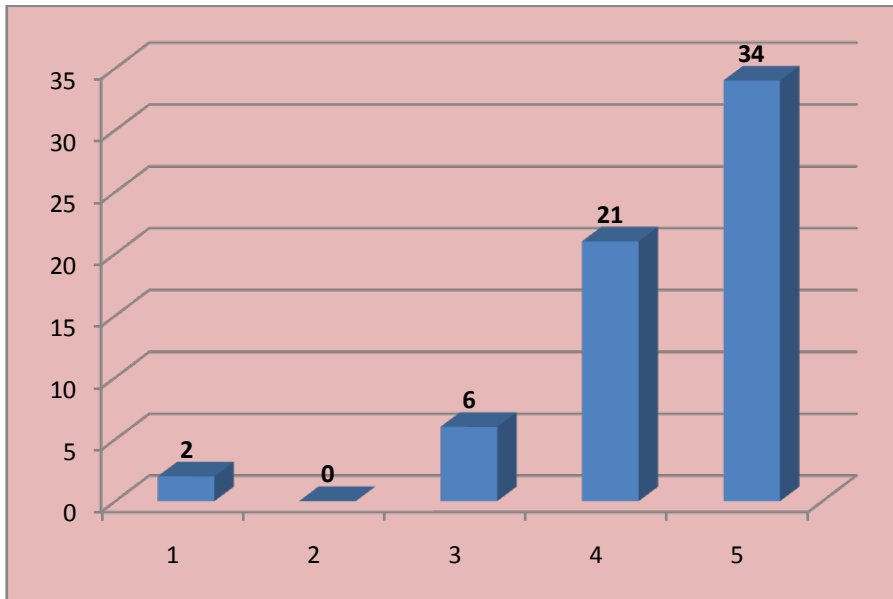
Graf 18: Pripadnost skupini

b) medsebojno zaupanje



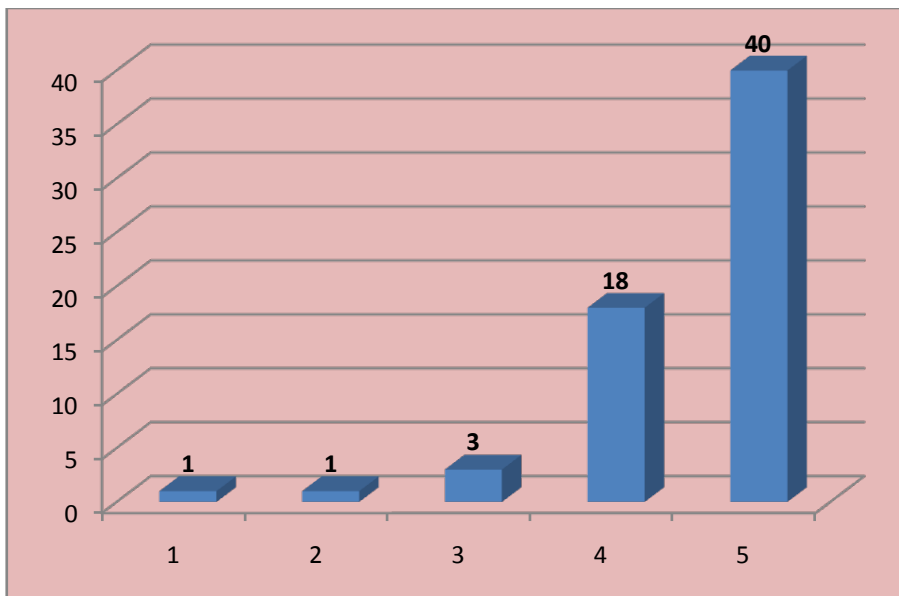
Graf 19: Medsebojno zaupanje

c) pohvala, ki jo prejmejo zaposleni



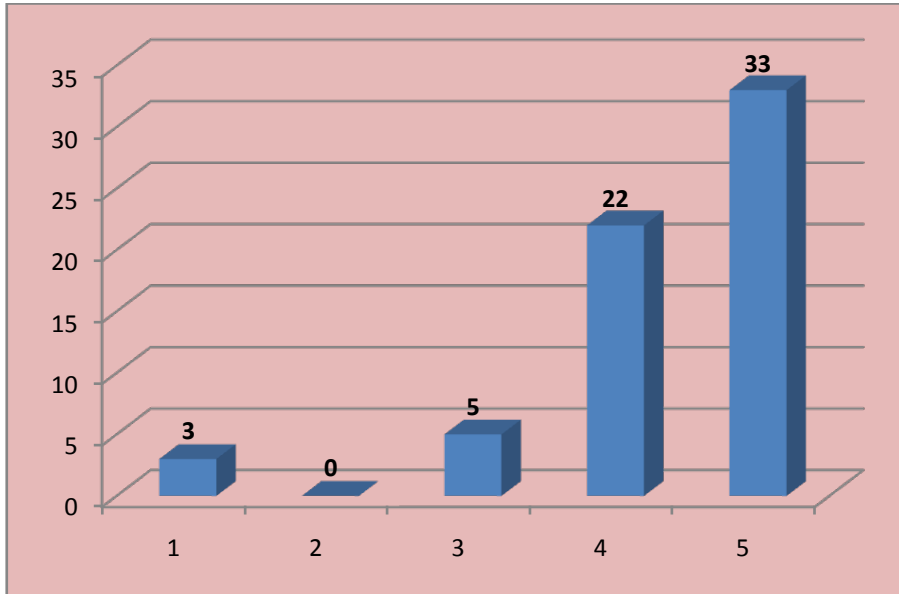
Graf 20: Pohvala, ki jo prejmejo zaposleni

d) dobra plača



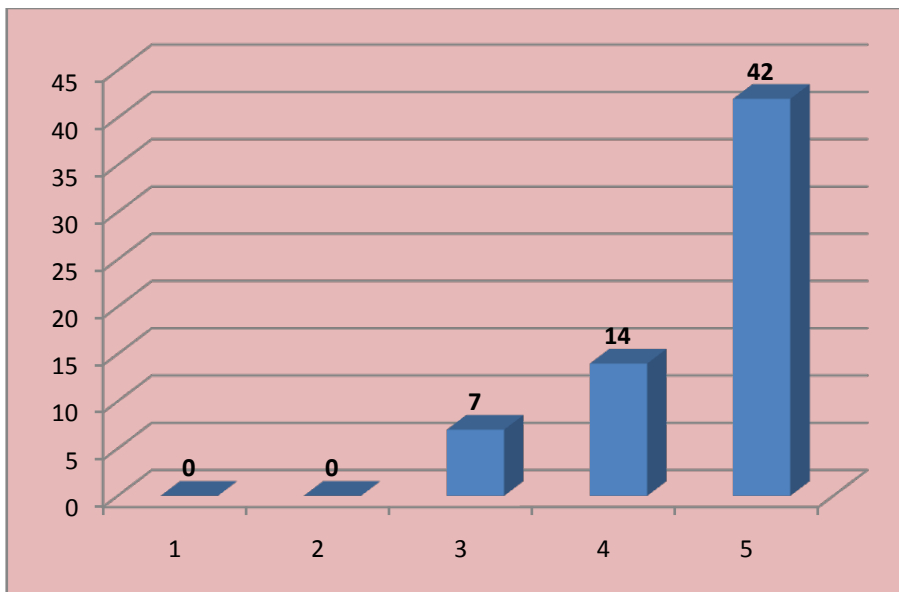
Graf 21: Dobra plača

e) možnost napredovanja in kariere



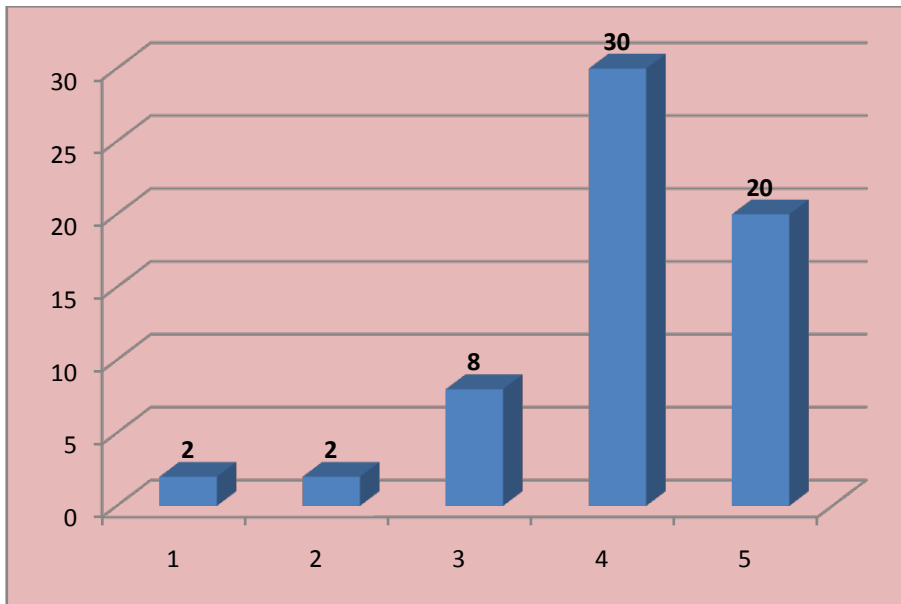
Graf 22: Možnost napredovanja in kariere

f) dobro medsebojno razumevanje



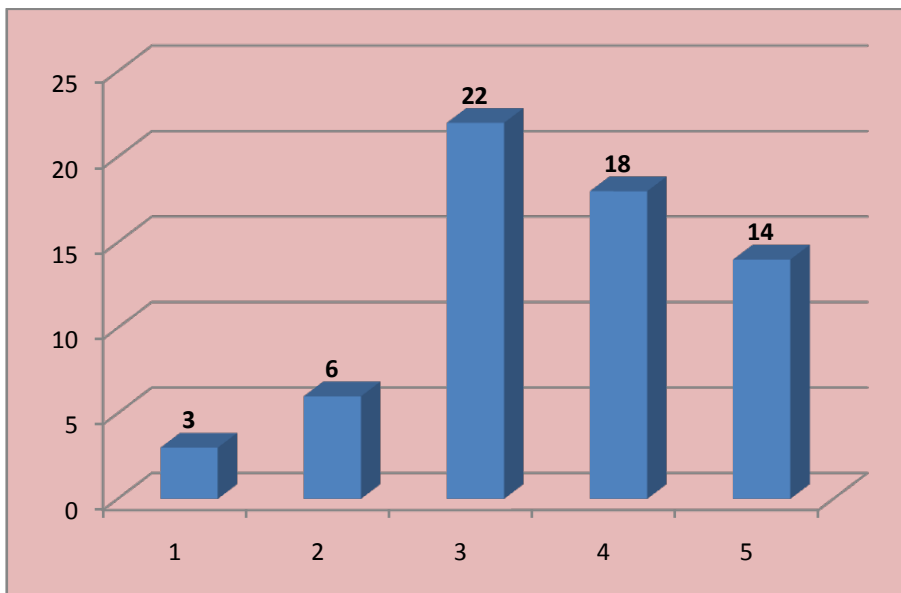
Graf 23: Dobro medsebojno razumevanje

g) razumevanje težav drugih



Graf 24: Razumevanje težav drugih

h) ugled, ki ga imajo posamezniki

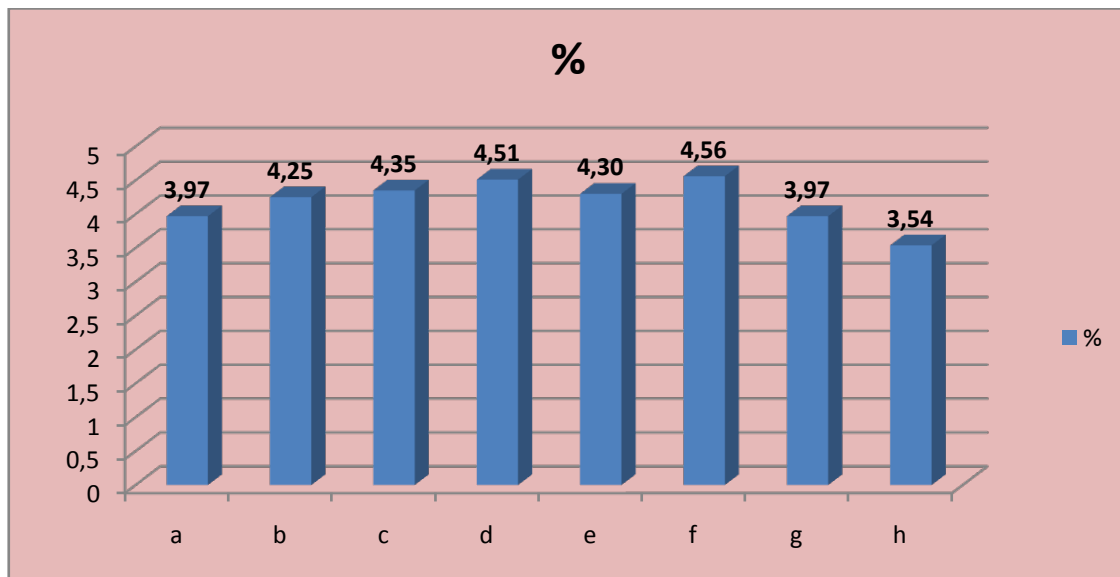


Graf 25: Ugled, ki ga imajo posamezniki

Pri vseh prikazanih dejavniki je večina anketirancev mnenja, da so zelo pomembni, zato se je večina odločila za zadnje tri ocene.

Vprašanje 18 ima več možnih odgovorov, zato sem izračunala tudi srednjo vrednost vseh odgovorov.

- a) pripadnost skupini
- b) medsebojno zaupanje
- c) pohvala, ki jo prejmejo zaposleni
- d) dobra plača
- e) možnost napredovanja in kariere
- f) dobro medsebojno razumevanje
- g) razumevanje težav drugih
- h) ugled, ki ga imajo posamezniki

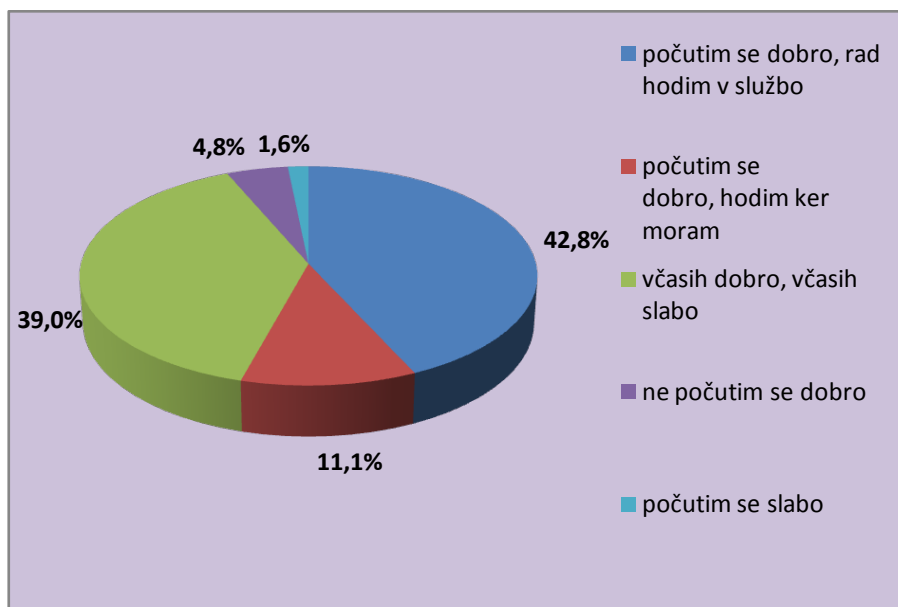


Graf 26: Srednje vrednosti glede na pomembnost odgovorov.

Srednje vrednosti vseh odgovorov se gibljejo med 3,54 in 4,56 %, torej lahko rečemo, da so za večino anketirancev pomembne vse kategorije.

19. Kako se počutite na delovnem mestu?

- a) počutim se dobro, rad hodim v službo
- b) počutim se dobro, v službo hodim ker moram
- c) včasih dobro, včasih slabo
- d) ne počutim se dobro
- e) počutim se slabo

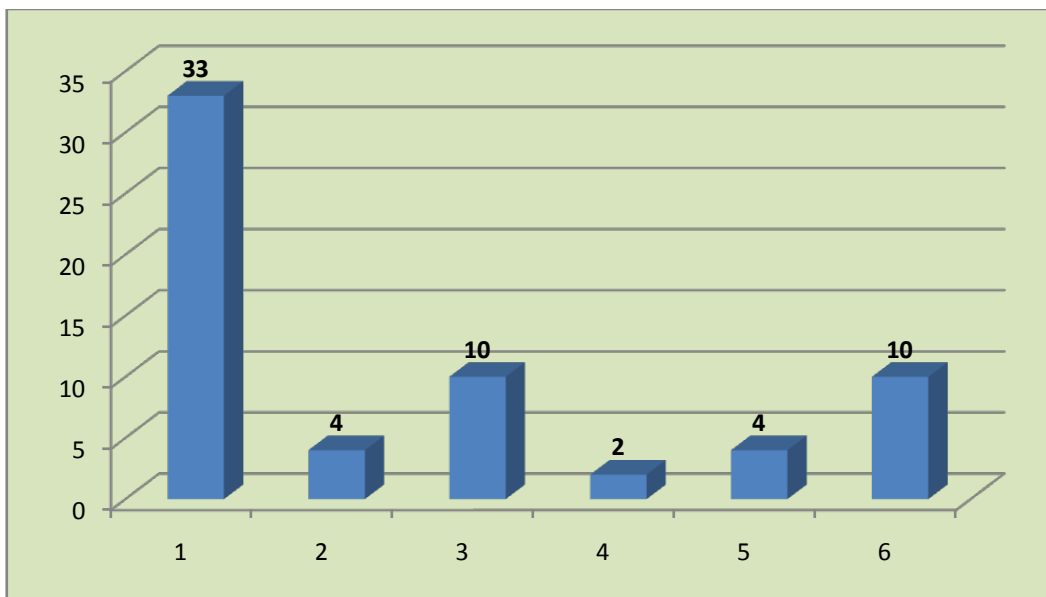


Graf 27: Počutje na delovnem mestu

Največ anketirancev, 42,8 % se na delovnem mestu počuti dobro in radi hodijo v službo, 39 % se počuti včasih dobro, včasih slabo, 11,1% se sicer počuti dobro, vendar v službo hodi, ker mora, 4,8 % se ne počuti dobro na delovnem mestu, 1,6 % pa se počuti slabo.

20. Ali želite zamenjati delovno mesto? Če je odgovor da, označite razloge, če je ne, pustite prazno.

- a) Ne
- b) ker se ne počutim dobro
- c) ker sem preslabo plačan
- d) nadrejeni me ne cenijo
- e) imam neprijetne sodelavce
- f) nimam možnosti napredovanja

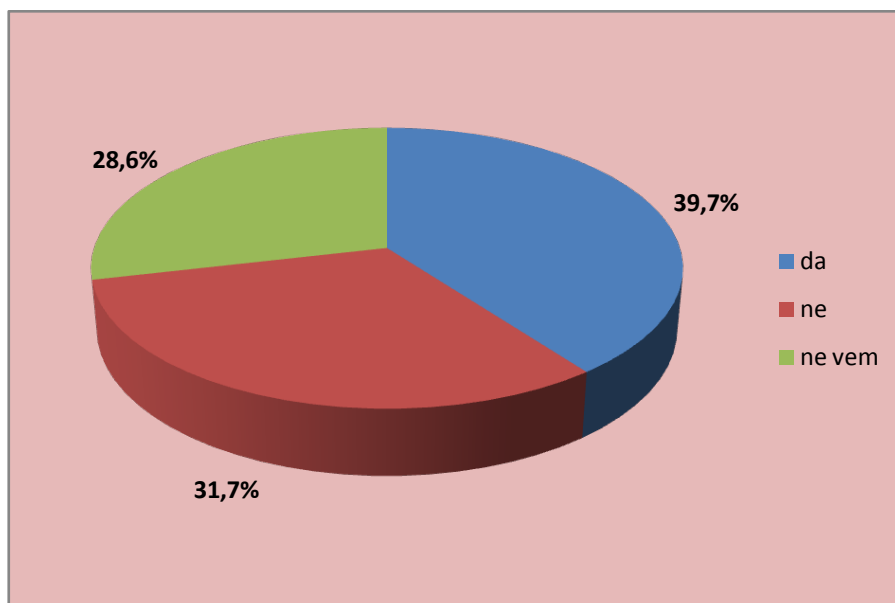


Graf 28: Ali želite zamenjati delovno mesto?

33 anketirancev je zadovoljnih s svojim delovnim mestom, 4 bi ga zamenjali, ker se ne počutijo dobro, 10 bi jih zamenjalo DM, ker mislijo, da so premalo plačani, 2 sta mnenj, da jih nadrejeni ne cenijo, 4 bi zamenjali DM zaradi neprijetnih sodelavcev, 10 pa jih meni, da nimajo možnosti napredovanja.

21. So v vaši delovni sredini slabi odnosi in so nekateri zaposleni izpostavljeni mobingu oz. šikaniranju na delovnem mestu?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

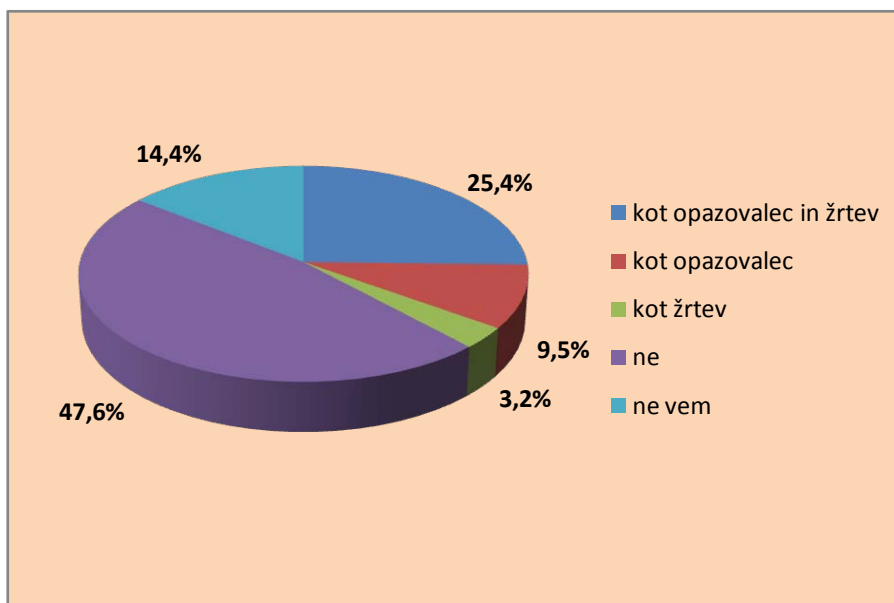


Graf 29: Izpostavljenost mobingu zaradi slabih odnosov v delovni sredini.

39,7 % anketirancev meni, da so zaradi slabih odnosov nekateri zaposleni izpostavljeni mobingu, 31,7 % meni da ne, 28,6 % pa ne ve, kako bi se opredelili.

22. Ste se že srečali z mobingom?

- a) da, kot opazovalec in žrtev
- b) da, kot opazovalec
- c) da, kot žrtev
- d) ne
- e) ne vem

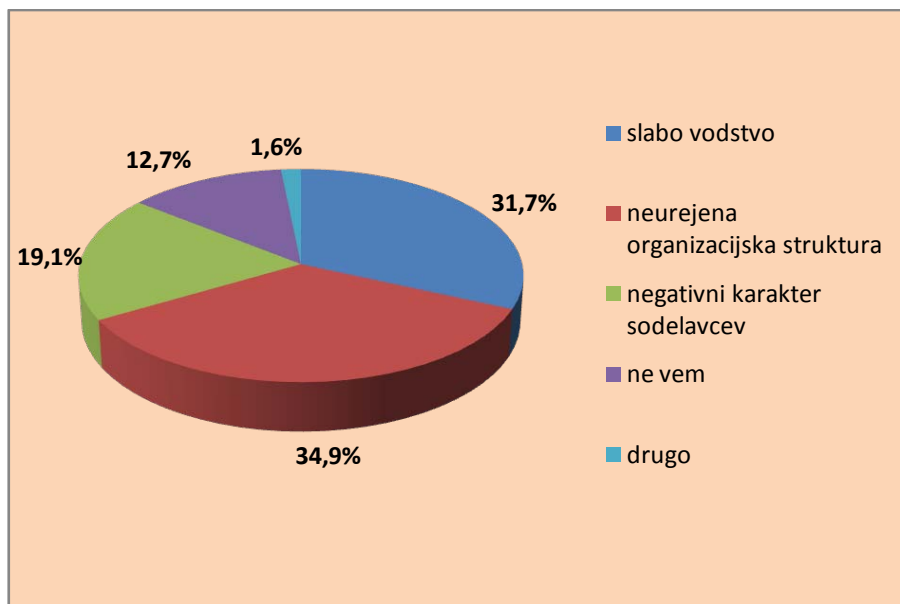


Graf 30: Ste se že srečali z mobingom?

47,6 % anketirancev pravi, da se še niso srečali z mobingom, 25,4 % meni, da so se že srečali in sicer kot opazovalec in žrtev, 9,5 % so bili opazovalci, 3,2 % so žrtve in 14,4 % ne vejo.

23. Kaj je po vaši oceni najpogostejši vzrok za nastanek mobinga?

- a) slabo vodstvo
- b) neurejena organizacijska struktura
- c) negativni karakter sodelavcev
- d) ne vem
- e) drugo

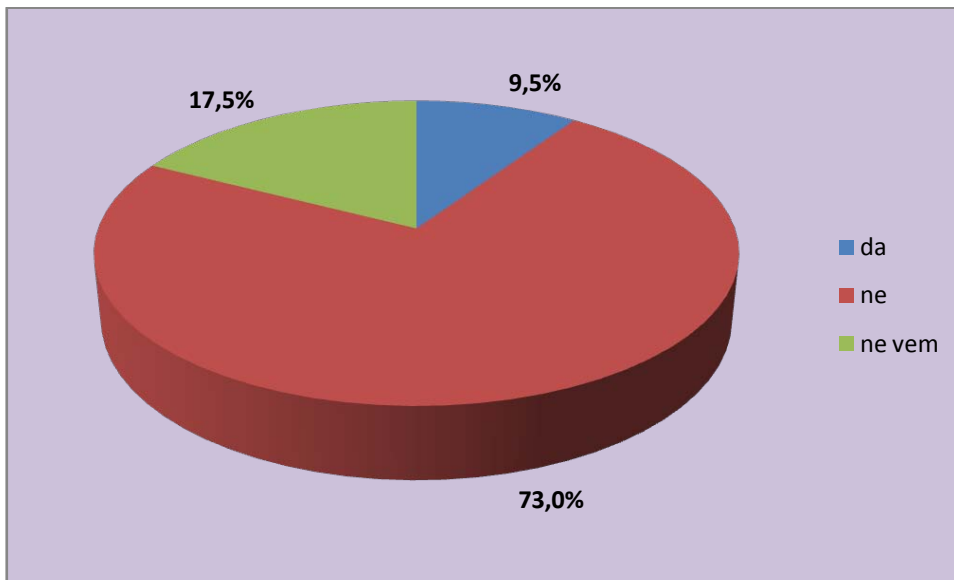


Graf 31: Vzroki za nastanek mobinga.

34,9 % anketirancev meni, da je vzrok za nastanek mobinga neurejena organizacijska struktura, 31,7 % se je opredelilo za slabo vodstvo, 19,1 % za nastanek mobinga krivi negativni karakter sodelavcev, 12,7 % ne ve kaj naj bi bil vzrok za nastanek mobinga in 1,6 % pa drugo.

24. Ali menite, da ste žrtev mobinga?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem



Graf 32: Ali menite, da ste žrtev mobinga?

73 % anketirancev meni, da niso žrtve mobinga, 17,5 % ne ve in 9,5 % pa misli, da so žrtve mobinga.

8 ZAKLJUČEK

Mobing ali psihično nasilje na delovnem mestu je psihično trpinčenje, ki se pojavlja v obliki dejanj, katerih cilj ali posledica je poslabšanje posameznikovih delovnih razmer, ki lahko povzročijo napad na človekove pravice ter njegovo dostojanstvo, škodijo telesnemu in duševnemu zdravju ter kompromitirajo poklicno prihodnost žrtve (Kostelić - Martić, 2007, str. 27). Potrebno se je zavedati, da psihično nasilje na delovnem mestu nikakor ni problem posameznika, saj povzroča škodo ne le žrtvi, temveč tudi organizacijam in celotni družbeni skupnosti oziroma državi.

Razvoj mobinga poteka skozi štiri različne faze. Začne se z običajnim konfliktom, kjer sta si nasprotni strani še enakovredni. Če se ta ne razreši, se razvije druga faza – uveljavljanje mobinga. Vzpostavi se odnos storilec – žrtev. Napadi na mobiranega so vedno pogostejši in vedno hujši. Žrtev se pogosto brani, zato jo začnejo v podjetju zaznavati kot motečo osebo. Kaj hitro se vmeša delodajalec oz. višji nadrejeni (v njegovi vlogi lahko intervenira tudi kadrovska služba), saj prihaja do motenj delovnega procesa. To pa običajno žal zadevo še poslabša. Namesto da bi zaščitili ogroženo stran – žrtev – in pomagali pri reševanju konflikta, pogosto sprejmejo ukrepe na škodo žrtve. Slednjo obravnavajo kot težavno in problematično. V zadnji fazi lahko pride do odpovedi razmerja mobirani osebi, ta pa se zaradi hudih psihičnih težav nemalokrat znajde na psihiatriji. Žrtev, ki pride do zadnje faze mobinga, bo torej imela hude mentalne posledice in številne psihosomatske težave.

Največ mobinga se dogaja od zgoraj navzdol, ker pomeni, da so najpogostejši moberji nadrejeni. Zelo malo je mobinga v obratni smeri – da bi zaposleni mobirali svojega nadrejenega. Moberjev je lahko tudi več hkrati (npr. nadrejeni in sodelavci). Žrtve so pogosteje ženskega spola, vendar odstopanja pri tem ni veliko. Največ mobinga pa se dogaja v šolstvu, zdravstvu, gostinstvu in javni upravi. Strokovnjaki ugotavljajo, da v zadnjem času število žrtev mobinga narašča, pri tem pa se lahko vprašamo, koliko je k temu prispevala večja ozaveščenost javnosti o tem problemu. Po mojem mnenju pa je k temu največ pripomogla gospodarska kriza.

Posledice niso nujno usodne za žrtev, temveč so lahko usodne tudi za podjetje. Mobing namreč pomeni visoke stroške, slabo delovno klimo, večjo fluktuacijo, s čimer se zmanjša delovna učinkovitost, nenazadnje pa to vpliva tudi na splošen ugled podjetja. V skrajnem primeru lahko podjetje zaradi tega tudi propade. Kljub temu pa se delodajalci tega očitno še ne zavedajo. Rezultati nekaterih raziskav namreč kažejo na slabo odzivnost delodajalcev na ta problem. Marsikateri manager ima težave s prepoznavanjem in obvladovanjem mobinga. Zato tudi ni naključje, da se stvari v trenutku, ko se v dogajanje vmeša delodajalec, pogosto celo poslabšajo. Za slabše vzdušje in manjšo produktivnost namreč obtožijo mobiranega.

Ko se poskušamo spopasti z mobingom, običajno že takoj ob odkrivanju naletimo na številne težave. Nezainteresirana podjetja, pomanjkanje informacij, pretkani storilci in zlasti strah so dejavniki, ki žrtvam in opazovalcem zapirajo usta in omogočajo, da se mobing razvija naprej. Pomembno je, da se čim več ljudi zaveda, kaj mobing je, da vemo, da gre za dejavnost, ki je sistematična in traja dlje časa, da se zavedamo, da

vsak konflikt še zdaleč ne pomeni mobinga, se pa vanj lahko razvije. Potrebno je tudi vedeti, da je družba s tem, ko ga tolerira, soodgovorna za njegov pojav. Zato je v boju z njim na prvem mestu potrebno vsesplošno osveščanje prebivalstva o pojavu mobinga, dejavnikih tveganja, tako na strani storilcev kot tudi žrtev in organizacije, in o možnostih spopadanja z njim. Pri ljudeh bi bilo treba zmanjšati strah pred prijavljanjem, predvsem pa znižati toleranco družbe do psihičnega nasilja na delovnem mestu. Veliko bi na tem področju lahko storilo tudi vodstvo podjetij, saj je znan pregovor »bolje preprečiti, kot zdraviti«.

Iz ankete sem prišla do naslednjih ugotovitev: anketiranci z osnovnošolsko izobrazbo so povečini delavci, ki za pojem mobinga skoraj niso slišali, vendar pa menim, da so v večini primerov prav oni največkrat žrtve. Tudi s poklicno izobrazbo anketiranci delajo povečini kot delavci, pojem mobinga jim je delno poznan in tudi ta skupina je verjetno lahko žrtev mobinga. Gimnazijska in srednješolska izobrazba je včasih pomenila režijsko delovno mesto, vendar so v današnjih časih gospodarske krize tudi s to izobrazbo večina delavci. Zaradi boljše izobrazbe so s pojmom mobinga bolje seznanjeni, vendar pa zaradi delovnega mesta padejo v skupino, ki je večkrat žrtev mobinga. Tudi anketiranci z višješolsko izobrazbo pojem mobinga dobro poznajo, vendar pa zaradi višjega ranga delovnega mesta povečini niso žrtve mobinga. Anketiranci z univerzitetno izobrazbo in magisterijem pa so najvišji vodstveni delavci, ki nikoli niso žrtve mobinga. Kakor sem zapisala v dispoziciji sem še vedno mnenja, da v tej gospodarski krizi marsikje delodajalci uporabljajo tudi mobing za zmanjšanje števila delavcev.

LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, Kare: Učinkovito reševanje konfliktov. Ljubljana: Tuma, 2007, str. 111.
2. Bakovnik, Rajko: Vloga sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobinga. Industrijska demokracija, Kranj, 10(2006) , 12, str. 3–5.
3. Brečko, Daniela: »Mobing« – psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu. HRM, Ljubljana, 1(2003), 1, str. 62–64.
4. Brečko, Daniela: Mobing – psihoteror tekmovalne družbe. Industrijska demokracija, Kranj, 10(2006), 12, str. 12–17.
5. Cvetko, Aleksej: Mobing-posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. Podjetje in delo, Ljubljana, 29(2003), 5, str. 895–906.
6. Encyclopedia Britannica (URL: <http://www.britannica.com>), 15.8.2009.
7. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. Mobing- nasilje na delovnem mest, (URL:<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060414.oc>), 25. 7. 2009.
8. Gogić, Tamara: Pozitivna manipulacija kot možna rešitev mobinga. Diplomsko delo, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2004, str. 46 .
9. Goršoč, Teja: mobing – čustveno in psihološko nasilje na delovnem mestu., Diplomsko delo, Kranj, Fakulteta za organizacijske vede, 2006
10. Kiener, Alan in Graf, Margaret: Mobing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz. Bern: SECO – Staatssekretariat für Wirtschaft, Direktion für Arbeit, Bereich Arbeitsbedingungen, 2002.
11. Kostelić - Martić, Andreja: Mobing: psihičko maltretiranje na random mjestu. Zagreb: Školska knjiga, 2007.
12. Kostelić - Martić, Andreja: Psihično nasilje na delovnem mestu. HRM, Ljubljana, 5(2007), 15, str. 26–32.
13. Leymann, Heinz: The Mobing Encyclopedia. (URL: <http://www.Leymann.se/English/frame.html>), 12.7.2009
14. Leymann, Heinz: Mobing. Psychoteror am Arbeitsplatz und wie an sich dagegen wehren kann. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1993/2006
15. Leymann, Heinz: The Content and Development of Mobing at work. European journal of work and organizational psychology 5,(2), 1996a, str. 165–184.
16. Leymann, Heinz: The Mobing Encyclopedia. (URL: <http://www.Leymann.se/English/frame.html>), 1996b, 12.7.2009
17. Leymann, Heinz: The Mobing Encyclopedia. (URL: <http://www.Leymann.se/English/frame.html>), 1996c, 12.7.2009
18. Mlinarič, Pavla: Mobing-ne pri nas?. HRM, Ljubljana, 4(2006), 12, str. 34–34.
19. Mlinarič, Pavla: Mobing kot problem managementa in zakonodaje. Industrijska demokracija, Kranj, 10(2006a), 12, str. 18–21.
20. Musek, Janek, Pečjak, Vid: Psihologija, Ljubljana : Educy, 1997, str. 280.
21. Parent - Thirion, Agnes e tal: Fourth European Working Conditions Survey. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (URL: <http://www.eurofound.Europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>), 15.7.2009
22. SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika: 1. knjiga (A–H), Ljubljana : Slovenska akademija znanosti in umetnosti, 1970, str. 552.

23. SSKJ-Slovar slovenskega knjižnega jezika: 2. knjiga (I–Na), Ljubljana : Slovenska akademija znanosti in umetnosti, 1975, str. 392.
24. SSKJ-Slovar slovenskega knjižnega jezika: 4. knjiga (Preo–Š), Ljubljana : Slovenska akademija znanosti in umetnosti, 1985, str. 1066.
25. Tkalec, Lea: Šikaniranje, Teorija in praksa, Ljubljana, 38(2001), 5, str. 908-926.
26. Tkalec, Lea: Mobing - psihoteror na delovnem mestu. Industrijska demokracija, Kranj, 10(2006), 12, str. 6-11
27. Trpinčenje na delovnem mestu (Mobing). Inšpektorat Republike Slovenije za delo. (URL: http://www.id.gov.si/si/pogosta_vprasanja_in_odgovori/delovna_razmerja/2_vars tvo_dostojanstvo_delovnem_mestu/trpincenje_na_delovnem_mestu_mobing/), 20. 7. 2009.
28. Turk, Dunja: Psihološkega nasilja na delovnem mestu pri nas manj kot v Evropi. Finance. (URL: <http://www.finance.si/show.php?id=57660>), 22. 7. 2009.
29. Ustrahovanje na delovnem mestu. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (URL: <http://osha.europa.eu/publications/factsheets/23>), 22. 7. 2009.
30. Zapf, Dieter: Mobing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits – und Organisationspsychologie, 1999, str. 1-25
31. G., Helena: anketa mobing – psihično nasilje na delovnem mestu (URL: <http://spreadsheets.google.com/viewform>) 25.8.2009

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol	38
Graf 2: Starost	39
Graf 3: Končana izobrazba	40
Graf 4: Delovna doba.....	41
Graf 5: Vloga, ki jo opravljate na delovnem mestu	42
Graf 6: Zadovoljstvo z delom.....	43
Graf 7: Razumevanje s sodelavci.....	44
Graf 8: Odnos z nadrejenim.	45
Graf 9: Odnos s podrejenimi	46
Graf 10: Poznavanje pojma mobing	47
Graf 11: Kje ste izvedeli zanj?	48
Graf 12: Prepoznavnost pojma mobing v Sloveniji	49
Graf 13: Ali se Slovenija problematike učinkovito loteva?.....	50
Graf 14: Poznavanje slovenske zakonodaje o mobingu.	51
Graf 15: Vaše počutje, odkar je zaščita vključena v zakonodajo Republike Slovenije ..	52
Graf 16: Ocena poznavanja problema mobinga v lastni organizaciji.....	53
Graf 17: Težave na delovnem mestu.....	54
Graf 18: Pripadnost skupini	55
Graf 19: Medsebojno zaupanje	55
Graf 20: Pohvala, ki jo prejmejo zaposleni.....	56
Graf 21: Dobra plača	56
Graf 22: Možnost napredovanja in kariere	57
Graf 23: Dobro medsebojno razumevanje	57
Graf 24: Razumevanje težav drugih	58
Graf 25: Ugled, ki ga imajo posamezniki.....	58
Graf 26: Srednje vrednosti glede na pomembnost odgovorov.	59
Graf 27: Počutje na delovnem mestu	60
Graf 28: Ali želite zamenjati delovno mesto?	61
Graf 29: Izpostavljenost mobingu zaradi slabih odnosov v delovni sredini.	62
Graf 30: Ste se že srečali z mobingom?	63
Graf 31: Vzroki za nastanek mobinga.....	64
Graf 32: Ali menite, da ste žrtev mobinga?	65

KAZALO SLIK

Slika 1: Razvojne stopnje mobinga.....	10
--	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste mobinga.....	8
Tabela 2: Stopnje mobinga v posameznih evropskih državah (v %)	21
Tabela 3: Vzroki za mobing v slovenskih podjetjih	23

Tabela 4: Prisotnost mobinga v EU27 glede na gospodarsko dejavnost (v %)	25
Tabela 5: Stopnje mobinga po posameznih poklicih v EU27 (v %)	26
Tabela 6: Pogostost pojavljanja mobinga v posameznih poklicih v Sloveniji	27
Tabela 7: Stopnje mobinga v EU27 glede na starost (v %)	28
Tabela 8: Stopnje mobinga v članicah EU27 glede na spol (v %)	29
Tabela 9: Stopnje mobinga v EU po spolu in starosti (v %)	30
Tabela 10: Zdravstvene težave žrtev mobinga (v %)	32

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Spol *

- Ženski
 Moški

2. Starost *

- Do 25 let
 Od 26 do 35 let
 Od 36 do 45 let
 Od 46 do 55 let
 Nad 56 let

3. Končana izobrazba *

- Osnovna šola
 Poklicna srednja šola
 Gimnazija
 Višja šola
 Visoka strokovna šola
 Univerzitetna izobrazba
 Magisterij
 Doktorat

4. Delovna doba *

- Do 5 let
 Od 6 let do 10 let
 Od 11 let do 20 let
 Od 21 let do 30 let
 Nad 31 let

5. Kakšna je vloga, ki jo na delovnem mestu opravljate? * Izberite položaj, ki ga v podjetju zasedate.

- Delavec
 Vodstveni delavec
 Direktor
 Drugo:

6. Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljate: * Na lestvici od 1 do 5 označite od zelo nezadovoljen do zelo zadovoljen.

	1	2	3	4	5	
zelo nezadovoljen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zelo zadovoljen

7. Kako se razumete s sodelavci? *

- Zelo dobro
- Dobro
- Povprečno
- Slabo
- Zelo slabo
- Jih nimam

8. Kakšen je vaš odnos z nadrejenimi? * Označite možnost, ki najbolj opisuje vaš odnos. Če je nadrejenih več, izberite tistega, s katerim imate največ stika oziroma povprečje.

- Zelo dober
- Dober
- Povprečen
- Slab
- Zelo slab
- Jih nimam

9. Kakšen je vaš odnos s podrejenimi? * Označite možnost, ki najbolj opisuje vaš odnos.

- Zelo dober
- Dober
- Povprečen
- Slab
- Zelo slab
- Jih nimam

10. Ali poznate pojem mobing? *

- Zelo dobro
- Dovolj dobro
- Poznam, vendar ne dovolj
- Bežno sem slišal zanj
- Nisem še slišal zanj

11. Kje ste izvedeli zanj? * Možnih je več odgovorov.

- Iz medijev (tiskani, televizija, radio, internet)
- Od prijateljev in znancev
- Od sodelavcev
- Na izobraževanju preko organizacije, kjer sem zaposlen
- Od sindikata
- Od zdravnika
- Na izobraževanju, ki sem ga obiskal na lastno pobudo
- Na splošnem izobraževanju (šola, fakulteta)
- Nikjer
- Drugo:

12. Ali menite, da je pojem mobing v Sloveniji dobro prepoznaven? *

	1	2	3	4	5	
sploh ni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zelo dobro

13. Ali menite, da se Slovenija problematike mobinga učinkovito loteva? *

	1	2	3	4	5	
sploh ne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	da, zelo

14. V kolikšni meri poznate slovensko zakonodajo o mobingu? *

- Zelo dobro
- Dobro
- Zadovoljivo
- Slabo
- Je ne poznam

15. Se počutite varneje, odkar je zaščita pred mobingom vključena v zakonodajo Republike Slovenije? *

- Da
 Ne
 Ne vem

16. Kako ocenjujete poznavanje problematike mobinga v lastni delovni organizaciji? * Ocenite na splošno poznavanje tistih, s katerimi ste v stiku (vodstvo, sodelavci).

- Kot zelo dobro
 Kot dobro
 Kot povprečno
 Kot slabo
 Kot zelo slabo
 Ne vem

17. Odnosi na delovnem mestu lahko vplivajo na vaše zdravje. Katere od spodaj naštetih težav ste že čutili ali čutite v zvezi z delovnim mestom? * Označite le težave, ki so povezane z delom, se pojavljajo večkrat in dalj časa (npr. vsaj 3x na mesec že 3 mesece). Možnih je več odgovorov.

- Slabost
 Glavobol
 Razbijanje srca
 Želodčne težave
 Motnje spanja
 Depresije
 Težave s koncentracijo
 Brezvoljnost
 Nimam nobenih težav
 Drugo:

18. Ocenite, koliko so po vašem mnenju za harmonično delovno vzdušje pomembni naslednji dejavniki: pripadnost skupini *

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| popolnoma nepomembno | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | zelo pomembno |

medsebojno zaupanje *

	1	2	3	4	5	
popolnoma nepomembno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	zelo pomembno

pohvala, ki jo prejmejo zaposleni *

1 2 3 4 5