



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

MOBING – NASILJE NA DELOVNEM MESTU

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Andreja Tasič

Kandidatka: Sabina Tači

Kranj, september 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici ge. Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za njeno strokovno pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala ge. Kseniji Bitenc, direktorici iz podjetja Savatech, program VELO, ki mi je omogočila, da sem lahko v podjetju razdelila anketne vprašalnike in tako nadaljevala z delom svoje diplomske naloge, ter vsem sodelavkam in sodelavcem, ki so izpolnili moje anketne vprašalnike.

Zahvaljujem se tudi lektorici Andreji Tasič, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo, in ge. Anki Vojakovič Zupan za pomoč pri nemškem prevodu.

Še posebej se zahvaljujem vsej moji družini, ki mi je stala ob strani in me vzpodbujala pri študiju.

IZJAVA

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

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

S pojavom nasilja v družbi se srečujemo vse bolj pogosto, ne samo na ulicah, v družini, tudi na delovnem mestu. Namen mojega diplomskega dela je predstaviti nasilje na delovnem mestu, ki ga teorija najbolj pogosto poimenuje z besedo mobing. Gre za pojav čustvenega nasilja na delovnem mestu, v katerem posameznik (ali skupina) z negativnim vplivom na drugega posameznika (ali skupino) sproži pri njem reakcijo, običajno s posledicami na njegovem zdravju. Reakcija je beg v bolniško odsotnost z dela, zatekanje v invalidske postopke.

S pomočjo ankete bom poskušala raziskati, ali je mobing v našem podjetju prisoten ali ne. Če je, bom predlagala, kako preprečiti njegov nastanek mobinga.

KLJUČNE BESEDE

- ✓ **mobing**
- ✓ **nasilje na delovnem mestu**
- ✓ **stres**
- ✓ **šikaniranje**

ZUSAMMENFASSUNG

Dem Vorkommen von Gewalt in der Gesellschaft begegnet man immer öfter, nicht nur auf den Strassen und in den Familien, sondern auch an der Arbeitsstelle. Der Zweck meiner Diplomarbeit ist es, eben die Gewalt an der Arbeitsstelle darzustellen. Diese wird in der Theorie meistens als Mobing genannt. Es findet sich um das Auftreten der emotionalen Gewalt an der Arbeitsstelle statt, in dem z. Bsp. Eine Person (bzw. Gruppe) durch eine negative Auswirkung bei einer anderen Person (oder einer Gruppe) eine Reaktion hervorruft, welche am häufigsten die Gesundheitsstörungen zur Folge hat.

Mit der Umfrage werde ich zu erkunden versuchen, ob in unserer Firma das Mobing vorkommt oder nicht. Im Fall, dass das Mobing vorhanden ist, werde ich vorschlagen, wie man es vorbeugen kann.

SCHLÜSSELWORTE

- ✓ **das Mobing**
- ✓ **die Gewalt an der Arbeitsstelle**
- ✓ **der Stress**
- ✓ **die Misshandlung**

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	2
1.4	CILJ NALOGE	2
1.5	METODE DELA.....	3
2	MOBING.....	3
2.1	POJEM MOBING.....	3
2.2	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA POJAV MOBINGA.....	4
2.3	OBLIKE MOBINGA.....	4
2.3.1	BULLYNG.....	5
2.3.2	BOSSING.....	5
2.3.3	MOBING.....	5
2.3.4	STAFFING.....	5
3	VRSTE MOBINGA.....	6
4	NASTANEK IN RAZVOJ MOBINGA.....	7
4.1	DEJAVNIKI, ZARADI KATERIH SE MOBING NAJPOGOSTEJE POJAVLJA.....	7
4.2	VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA	7
4.3	DEJANJA MOBINGA.....	8
4.4	RAZVOJ MOBINGA.....	10
4.4.1	PRVA FAZA (konflikti se ne razčiščujejo sproti)	10
4.4.2	DRUGA FAZA (sovražno razpoloženje).....	10
4.4.3	TRETJA FAZA (iskanje opravičljivih razlogov in dokazovanje moči) ...	11
4.4.4	ČETRTO FAZA (zgrešene zdravniške in psihološke diagnoze)	11
4.4.5	PETA FAZA (izločitev iz delovne sredine).....	11
5	ŽRTVE MOBINGA.....	12
5.1	KAJ LAHKO STORIJO ŽRTVE	12
5.2	REAKCIJE ŽRTEV MOBINGA	13
6	POSLEDICE MOBINGA.....	14
7	PREPREČEVANJE MOBINGA	16
7.1	ZAŠČITA PRED MOBINGOM.....	17
7.2	AKTIVNOSTI IN PRAVNA UREDITEV ZA ZAŠČITO PRED MOBINGOM V EU IN PRI NAS.....	17
8	OBSTOJEČE STANJE.....	19
8.1	POSNETEK STANJA	19
8.2	ANALIZA STANJA.....	19
8.3	POVZETKI RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE.....	40
9	ZAKLJUČEK.....	42
	LITERATURA IN VIRI	44
	PRILOGE	45
	KAZALO SLIK	45
	KAZALO TABEL.....	45
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	47

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Mobing je pojav, ki povzroča škodo delodajalcu in zaposlenim. Neposredno je povezan s stresom in izgorelostjo na delovnem mestu, upadanjem motivacije in zmanjšanjem storilnosti.

Kakršno koli nasilje na delovnem mestu zastruplja delovno okolje, ki vpliva na storilnost zaposlenih in lahko resno vpliva na zdravje. Zelo dolgo je bila to pri nas tabu tema, ki pa je v zadnjih letih izbruhnila na plan. Mobing je konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu, med sodelavci in nadrejenimi. Mobing pomeni resno grožnjo ne le za zaposlene, ki predstavljajo potencialne žrtve, temveč tudi za podjetja kot celoto. Večina ljudi je še vedno prepričana, da je nasilje na delovnem mestu zgolj stvar posameznika, bodisi da se za to ne zanimajo ali pa so mnenja, da si je zaposlen sam kriv.

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. Manjša se produktivnost in uspešnost zaposlenega, daljšajo bolniške odsotnosti, rezultat pa je največkrat prekinitev delovnega razmerja. Vsi bi se lahko strinjali s trditvijo, da je v takem okolju ne le težko, ampak včasih celo nemogoče delati.

Najpomembnejše je spoznanje, da je za preprečevanje mobinga potreben trud tako zaposlenih, ki svoje nadrejene opozorijo na pojav tega problema, kot tudi nadrejenih, ki ustrezno reagirajo na podana opozorila.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Zaposlena sem v podjetju Savatech, program VELO, kot načrtovalka proizvodnje. V našem podjetju je zaposlenih približno 220 ljudi. Sava sodi med največje poslovne sisteme v Sloveniji. Posvečamo se dejavnostim, v katerih dosegamo visoko konkurenčnost na območju Slovenije in sosednjih pokrajin. Naše dejavnosti so: gumarstvo, turizem, nepremičnine, naložbene finance. V programu VELO izdelujemo plašče za skuterje, mopede, motorje, mini moto, ATV in vozila kart, kolesa ter poljedelsko in industrijsko pnevmatiko, vključno z vsemi pripadajočimi zračnicami. Že vrsto let – tudi s pomočjo razširjene prodajne mreže – uspešno sodelujemo s priznanimi proizvajalci vozil, kot so Piaggio, Aprilia, Peugeot, Malaguti, Tomos idr., kakor tudi na področju industrijskih plaščev.

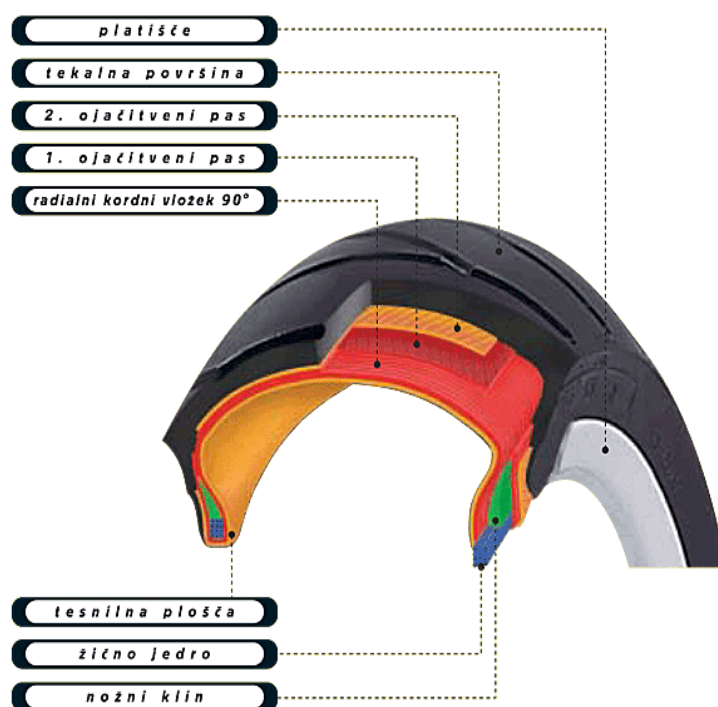
Zaradi neprestanih inovacij in uspešnega prodora na trg z našimi izdelki za prvo opremo in poprodajnimi storitvami pokrivamo že skoraj vso Evropo, prisotni pa smo tudi na trgih Severne, Srednje in Južne Amerike, Bližnjega in Daljnega Vzhoda, nekaterih afriških držav ter Avstralije.

V letu 1992 je bila Sava VELO prva proizvajalka plaščev v Evropi, ki je prejela certifikat kakovosti ISO 9001. Leta 2000 je Sava VELO prejela tudi okoljevarstveni certifikat ISO 14001.

Naša razvojna strategija ostaja nespremenjena:

- * obdržati proizvodnjo plaščev v Evropi;
- * ustvarjati najvišji možni ugled na svetovnem trgu;
- * razvijati in proizvajati izdelke višjega kakovostnega razreda;
- * veliko pozornost posvečati zanesljivosti in kakovosti naših produktov na osnovi več kot 80-letne tradicije;
- * še naprej nuditi kupcu hitro in popolno storitev;
- * s hitro odzivnostjo neprestano dokazovati kupcu, da so prvi na naši prioritetni listi.

Sava VELO je fleksibilen poslovni partner, kos izzivom, ki jih prinašajo sedanje in bodoče spremembe gospodarske situacije na globalnem trgu.



Slika 1: Presek plašča, kakršne izdelujemo v našem podjetju

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

V diplomski nalogi sem opozorila na problem nasilja na delovnem mestu, ki v zadnjem času tako v svetu kot pri nas dobiva vse večje razsežnosti.

1.4 CILJ NALOGE

Cilj moje diplomske naloge je, da bi pravočasno odkrili, ali je v podjetju prisoten mobing. Mogoče nekateri sploh ne vedo natančno, kaj mobing pomeni. S svojo nalogo bi jih lahko seznanila, kaj sploh pomeni, in morda bi šele tedaj ugotovili, ali se jim mobing dogaja ali ne.

1.5 METODE DELA

Pri pripravi diplomskega dela sem uporabila anonimni anketni vprašalnik, ki sem ga razdelila med svoje sodelavce v pisarni in proizvodnji.

2 MOBING

Mobing je tesno povezan s stresom in izgorevanjem. Zato ne drži pogosto omenjena sodba, da gre za problem posameznika. Mobing ni neznan problem, temveč pomemben barometer stanja v delovnem okolju. Zasluži resno pozornost, kajti zdravstveni (fizični, čustveni in duševni) in finančni davek, ki ju terja, sta previsoka, da bi ga še naprej ignorirali.

2.1 POJEM MOBING

Beseda mobing izhaja iz glagola to mob, ki v slovenskem prevodu pomeni planiti na, lotiti se koga, tudi sodrga, drhal. Izraz je skoval etnolog Konrad Lorenz, ki je pri opazovanju živali prišel do zanimivih izsledkov, na kakšne načine skupina živali prežene ali izloči vsiljivca ali konkurenta in kako pri tem posamezne živali sodelujejo. Švedski delovni psiholog nemškega rodu prof. dr. Heinz Leymann pa je več let opazoval enako obnašanje v delovnih okoljih in podal strokovno definicijo mobinga. Ugotovil je, da je mobing motena komunikacija na delovnem mestu, ki je izrazito obremenjena s konflikti med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri tem pa je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom, da se ga izrine iz delovne skupine. Če gre za tako obnašanje med sodelavci, gre torej za mobing, če pa gre za načrtno šikaniranje vodilnih nasproti podrejenim, pa to imenujemo bossing. Nadrejeni lahko pokažejo svojo oblast z zatiranjem podrejenega delavca, onemogočanjem in preganjanjem sodelavca ali sodelavcev, pri čemer ne izbirajo sredstev.

Mobing je vedno bolj prisoten v našem vsakdanjem življenju, saj konzumni način življenja, globalizacija in vse večja konkurenčnost ustvarjajo primerne razmere zanj. Z osveščenostjo zaposlenih postaja v delovnem okolju vse bolj prepoznaven. Primerne slovenskega izraza, ki bi opisal ta pojav, nimamo in verjetno bo to še ena od tujih besed, ki se bo obdržala v našem besednjaku. Tudi izraz psihični teror ali psihično trpinčenje ne opisuje pojava, ki ga prof. Leymann opredeli kot mobing v 45 točkah in ga zelo natančno definira, saj mora trajati najmanj 6 mesecev in se mora dogajati vsaj dvakrat tedensko. V Evropi se je udomačil izraz mobing, medtem ko je v Ameriki bolj poznan izraz bullying. Beseda »trpinčenje«, za katero se je navdušila skupina neznanih strokovnjakov, pa nikakor ne zajema pojava, ki je definiran kot mobing. Mobing je vedno trpinčenje, vsako trpinčenje pa ni vedno mobing. Mobing je torej pojav, zaradi katerega trpi vse več ljudi in ki lahko povzroča tudi akutne in kronične bolezni.

Obstajajo številne definicije o mobingu. Prvi je mobing leta 1984 opredelil psiholog Heinz Leymann (1990): »Mobing ali psihični teror na delovnem mestu se nanaša na sovražno in neetično komunikacijo, ki jo eden ali več posameznikov usmerja povečini v enega posameznika – ta je zaradi mobinga potisnjen v položaj, v katerem

je nemočen in nesposoben, da bi se branil, in v katerem ga držijo s pomočjo nenehnega mobinga. Ta dejanja so zelo pogosta in trajajo daljše obdobje. Zaradi velike pogostosti in dolgotrajnosti sovražnega vedenja povzroča to maltretiranje hudo trpljenje na duševni, psihosomatski in družbeni ravni.«

Najpopolnejšo definicijo mobinga navaja novi francoski zakon o mobingu oziroma zakon družbene modernizacije: »Mobing je psihično maltretiranje, ki se ponavlja v obliki dejanj, katerih cilj ali posledica je poslabšanje delavčevih delovnih razmer, ki lahko povzročijo napad na človeške pravice in človeško dostojanstvo ali jim škodujejo, škodijo telesnemu ali duševnemu zdravju ali kompromitirajo poklicno prihodnost žrtve.«

Mobing je torej pojav, zaradi katerega je prizadetih vse več ljudi. Povezan je z usodo posameznikov, pa vendar ni usoda posameznika, temveč se zrcali v vsakdanjem življenju.

2.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA POJAV MOBINGA

Dejavniki, ki lahko vplivajo na pojav mobinga, so:

- ✓ kultura znotraj organizacije, v kateri se vprašanje mobinga podcenjuje ali ne prepozna;
- ✓ nenadne spremembe znotraj organizacije;
- ✓ negotova delovna mesta;
- ✓ slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom;
- ✓ nezdravo vzdušje med sodelavci;
- ✓ zelo visoke zahteve za delo;
- ✓ slaba kadrovska politika;
- ✓ stresne okoliščine zaradi zahtev dela;
- ✓ nesporazumi zaradi zasedbe položajev v organizaciji.

Agresivnost na delovnem mestu razumemo kot vedenje, s katerim hoče posameznik škoditi drugim posameznikom, s katerimi dela ali je delal, ali organizaciji, kjer je zaposlen ali je bil zaposlen. Ko so raziskovalci ugotavljali, kdaj ljudje neko vedenje dojemajo kot agresivno in ga ločujejo od legitimne uporabe sile, so izločili tri elemente, ki že vsak zase (pa tudi skupaj) lahko določajo agresivno vedenje:

- ✓ namen škoditi,
- ✓ dejansko škodovanje,
- ✓ kršitev veljavnih norm.

Ko govorimo o mobingu, večina ljudi pomisli, da gre za psihično in čustveno nasilje s strani vodje, zaposleni oziroma podrejeni pa je žrtev. Zanimivo pa je, da vodje celo manj izvajajo mobing kot sodelavci. Pobudniki mobinga so po različnih raziskavah v 44 % sodelavci, v 37 % nadrejeni, v 10 % podrejeni in nadrejeni skupaj ter v 9 % podrejeni (Delo in varnost 2008, str. 25).

2.3 OBLIKE MOBINGA

Razlikujemo štiri oblike mobinga:

- ✓ bullyng,
- ✓ bossing,
- ✓ mobing,

✓ staffing.

2.3.1 BULLYNG

Bullyng je že skorajda prostaško mobiranje od vrha navzdol, je lahko brutalen, včasih povezan tudi s fizičnim nasiljem, v nekaterih angleško govorečih državah pa uporabljajo besedo bullyng kot splošni pojem za mobing.

2.3.2 BOSSING

Bossing je mobiranje s strani nadrejenega, vendar ne v tako brutalni obliki, kar pa seveda ne pomeni, da je manj intenziven, prav nasprotno, ko izvaja mobing šef, žrtev nima nobene možnosti, da bi pobegnila iz tega kroga, kar pomeni, da je že predvidena za »odstrel«. Boriti se proti šefu je izredno težko.

2.3.3 MOBING

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

2.3.4 STAFFING

Staffing je oblika mobiranja s strani podrejenih nad nadrejenimi, ki se pogosteje pojavlja v javnih institucijah, a tudi v podjetjih, ko se delavci želijo znebiti strogega šefa. Novi nadrejeni so, ko pridejo na delovno mesto, velikokrat mobirani s strani podrejenih, saj jim ti ne posredujejo informacij, ki jih potrebujejo za uspešno delo, ignorirajo njihova navodila, se iz njih norčujejo in obrekujejo.

3 VRSTE MOBINGA

Glede na smer izvajanja delimo mobing na horizontalni in vertikalni.

Vertikalni se veže na situacije, v katerih:

- ✓ vodja izvaja mobing nad podrejenim sodelavcem;
- ✓ vodja izvaja mobing nad enim sodelavcem, nato nad drugim, dokler ne uniči cele skupine;
- ✓ skupina delavcev izvaja mobing nad vodjo.

Posebna vrsta vertikalnega mobinga je tako imenovani strateški mobing. Uprava se dogovori, kateri zaposleni so nezaželeni in kako bi jih čim prej odstavili z njihovih delovnih mest. Nezaželeni zaposleni so ponavadi delovni presežek po združevanju dveh podjetij, recimo dveh bank, ali reorganizaciji, posodabljanju podjetja. Nezaželeni so tisti zaposleni, ki so komu od vodilnih nesimpatični, ker so drugačni ali se jim ne uspe vključiti v delovno okolje itn. Torej se vodilni odločijo, koga je treba odstraniti, mobing pa najpogosteje izvaja neposredno nadrejeni z najbližjimi sodelavci. Včasih mora biti mobing že na začetku čim bolj neopazen, ker je njegov prvi cilj poklicno onesposobiti žrtev, iz podjetja pa se »izžene«, šele ko je neuporabna za konkurenco (Martić 2007, str. 27–28).

Horizontalni pa se povezuje s situacijami, v katerih se izvaja mobing med zaposlenimi, ki so na isti hierarhični ravni. Občutek ogroženosti, ljubosumje ali zavist lahko spodbudijo željo, da bi se znebili kolega, posebno če tisti, ki izvaja mobing, misli, da bo to pripomoglo k njegovemu napredovanju v karieri. Po drugi strani pa lahko zaradi notranjih problemov, napetosti, ljubosumja skupina zaposlenih izbere enega izmed njih za »žrtevno jagnje«, na katerem hoče izživeti svoje frustracije in dokazati, da je močnejša in sposobnejša (Martić 2007, str. 27–28).

4 NASTANEK IN RAZVOJ MOBINGA

4.1 DEJAVNIKI, ZARADI KATERIH SE MOBING NAJPOGOSTEJE POJAVLJA

Iz dosedanjih svetovnih in evropskih raziskav izhaja, da so najpogostejši dejavniki predvsem:

- ✓ nenavadne spremembe v podjetju;
- ✓ negotova delovna mesta;
- ✓ slabo in nezdravo delovno vzdušje med zaposlenimi;
- ✓ nezadovoljstvo glede kakovosti vodenja;
- ✓ nezadovoljivo posredovanje skupnih vrednot;
- ✓ velike zahteve v zvezi z delom;
- ✓ hud stres zaradi dela;
- ✓ konflikti zaradi različnega položaja sodelavcev v podjetju;
- ✓ slabi odnosi med zaposlenimi in vodstvom.

Tudi v slovenskih podjetjih je mogoče ugotoviti te dejavnike, dosegajo pa skupno vrednost 2,875. To pomeni, da so kar pogosti. Najpogostejši so hud stres zaradi dela, konflikt zaradi nejasnega položaja v podjetju in velike zahteve pri delu. Udeleženci raziskave so menili, da sta še najmanj pogosta dejavnika nenavadne spremembe v podjetju in negotovost delovnega mesta, čeprav se seveda kar pogosto pojavljata (Brečko 2003, str. 63).

4.2 VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA

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

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

Nadrejeni naj bi bil sposoben opaziti, da je nekdo od zaposlenih mobiran, in njegove dolžnosti naj bi obsegale tudi posredovanje. Prej ko posreduje, boljše so možnosti za zaustavitev procesa. Z jasnimi navodili, pravilnim upravljanjem s človeškimi viri in jasno ločitvijo mobiranega ali moberja bi lahko tudi sam preprečil ali prekinil mobiranje.

Vzrok za nastanek mobinga je vedno nesposobnost reševanja konfliktov, slaba organizacija dela, slabo vodenje, osebni motivi, zmanjšanje števila zaposlenih in podobno.

Vzroke mobinga v delovnem okolju lahko razdelimo na nekaj skupin.

- ✓ Napadi zoper izražanje in komuniciranje:
 - * omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega;
 - * prekinjanje govora, jemanje besede;
 - * omejevanje možnosti komuniciranja s strani sodelavcev;
 - * kričanje oz. zmerjanje;
 - * nenehno kritiziranje dela;
 - * kritiziranje osebnega življenja;
 - * verbalne grožnje in pritiski ...
- ✓ Ogrožanje osebnih socialnih stikov:
 - * s »šikaniranim« se nihče noče več pogovarjati;
 - * ignoriranje v primeru, da žrtev koga sama nagovori;
 - * premestitev v delovne prostore stran od sodelavcev;
 - * sodelavci imajo prepoved pogovarjanja s šikaniranim;
 - * splošna ignoranca zaposlenih v podjetju.
- ✓ Ogrožanje in napadi zoper osebni ugled:
 - * obrekovanje za hrbtom;
 - * širjenje govoric;
 - * norčevanje zoper telesne hibe;
 - * norčevanje iz zasebnega življenja;
 - * siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest ...
- ✓ Napadi zoper kakovosti delovnega mesta:
 - * »šikanirani« ne dobiva več novih delovnih nalog;
 - * dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog;
 - * dodeljevanje vedno novih nalog, pogosteje kot drugim sodelavcem ...
- ✓ Napadi zoper zdravje:
 - * dodeljevanje zdravju škodljivih nalog;
 - * grožnje s fizičnim nasiljem;
 - * fizično zlorabljanje;
 - * namerno povzročanje škode in stroškov posamezniku ...
- ✓ In še nova nevarnost – e-mobing:
 - * elektronska nadziranja;
 - * spremljanje, kakšne programe in kaj uporabljajo zaposleni;
 - * branje elektronske pošte;
 - * omejevanje in zapiranje elektronske pošte in spletnih vsebin (Delo in varnost 2008, str. 25–26).

4.3 DEJANJA MOBINGA

Prvi, ki se je začel ukvarjati z definiranjem mobinga, je bil švedski raziskovalec nemškega rodu Heinz Leymann. Profesor dr. Leymann je z načrtnim raziskovalnim delom in proučevanjem mobinga identificiral kar 45 značilnih pojavnih oblik, ki jih je razvrstil v pet preglednejših skupin.

1. Napadi zoper izražanje oz. komuniciranje:

- * omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega;
- * prekinjanje govora, jemanje besede;
- * omejevanje možnosti komuniciranja s strani sodelavcev;
- * kričanje oz. zmerjanje;
- * nenehno kritiziranje dela;
- * kritiziranje osebnega življenja;
- * nadlegovanje po telefonu;
- * verbalne grožnje in pritiski;
- * pisne grožnje;
- * izmikanje neposrednim kontaktom, odklonilne geste in pogledi;
- * dajanje nejasnih pripomb.

2. Ogrožanje osebnih socialnih stikov:

- * z mobirancem se nihče več noče pogovarjati;
- * če žrtev koga sama nagovori, jo ta ignorira;
- * premestitev v slab delovni prostor, ki je odmaknjen od sodelavcev;
- * sodelavcem je prepovedano komuniciranje z mobirancem;
- * splošna ignoranca zaposlenih v podjetju.

3. Ogrožanje in napadi zoper osebni ugled:

- * obrekovanje za hrbtom;
- * širjenje neresničnih govoric;
- * poskusi smešenja žrtve;
- * izražanje domnev, da je žrtev psihični bolnik;
- * poskusi prisile v psihiatrični pregled;
- * norčevanje iz telesnih hib;
- * oponašanje vedenja z namenom, da se nekoga smeši;
- * napad na politično oz. versko prepričanje žrtve;
- * norčevanje iz zasebnega življenja;
- * norčevanje iz narodnosti;
- * siljenje k opravljanju nalog, ki žalijo samozavest mobiranca;
- * delovne napore se ocenjuje napačno;
- * dvom v poslovne odločitve žrtve;
- * žrtev je pogosto deležna kletvic;
- * mobirana oseba je deležna poskusov spolnega zblíževanja.

4. Napadi in onemogočanje kvalitetnega dela:

- * mobiranec ne dobiva novih delovnih nalog;
- * odvzete so mu delovne naloge, tudi sam si ne more najti več dela;
- * mobiranemu dodeljujejo naloge, ki so daleč pod njegovo sposobnostjo;
- * mobiranemu dodeljujejo naloge, ki so pod njegovim nivojem kvalifikacije;
- * dodeljevanje novih nalog pogosteje kot drugim sodelavcem;
- * dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo;
- * dodeljevanje nalog nad nivojem kvalifikacije z namenom diskreditacije.

5. Napadi zoper zdravje:

- * mobiranemu dodeljujejo zdravju škodljive zadeve;
- * grožnje s fizičnim nasiljem;
- * uporaba lažjega fizičnega nasilja z namenom, da se žrtev »disciplinira«;
- * fizično zlorabljanje;

- * namerno povzročanje škode in stroškov posamezniku,
- * namerno povzročanje psihične škode doma ali na delovnem mestu;
- * spolni napadi.

4.4 RAZVOJ MOBINGA

Številni avtorji, na primer Leymann, pojav psihičnega nasilja pojasnjujejo kot stopnjevani konflikt. »Sindrom mobinga« sta Leymann in Gustafsson razdelila v pet faz:

- ✓ prva faza je konflikt;
- ✓ druga faza so agresivna dejanja in psihični napadi;
- ✓ tretja faza – vodstvo se vključi v dogajanje v škodo žrtve;
- ✓ četrta faza – žrtev označijo za »težavno« ali »duševno bolno«;
- ✓ peta faza je izločitev, žrtev je prisiljena zapustiti delovno mesto.

4.4.1 PRVA FAZA (konflikti se ne razčiščujejo sproti)

Proces mobinga se začne s konfliktom, ni pa nujno, da se bo vsak konflikt razvil v mobing. Konflikt se lahko reši (vpletene strani lahko najdejo vsem sprejemljivo rešitev ali pa se konflikt konča s prevlado/zmago ene od vpletenih strani). Če pa ni rešljiv in se tudi nihče ne trudi, da bi ga konstruktivno obdelal, se zaostre, kar lahko pripelje do mobinga. Medtem ko se proces mobinga razvija, postaja začetni konflikt vedno bolj drugotnega pomena in iz strokovnega nastaja osebni spor. Že v tej fazi se pojavljajo prve psihosomatske motnje, predvsem:

- ✓ razdražljivost;
- ✓ potrtost;
- ✓ nejevoljnost;
- ✓ izčrpanost;
- ✓ občasna slabost;
- ✓ motnje spanja;
- ✓ želodčne in žolčne težave;
- ✓ napadi znojenja;
- ✓ težave s krvnim obtokom;
- ✓ pospešeno bitje srca.

Prva faza povzroča krajše ali že tudi daljše pobege v bolniško odsotnost, proti koncu te faze se tudi že pojavijo težnje po priznanju pravic iz invalidskega zavarovanja (Delo in varnost 2008, str. 25–26).

4.4.2 DRUGA FAZA (sovražno razpoloženje)

Druga faza je stigmatizacija, ki se kaže v želji po izločitvi posameznika. V ta namen je napad usmerjen v značaj tarče, osebnost in ne še na njegovo delo. Priljubljen sodelavec postane izobčenec, moteni so medosebni odnosi, pride do izgube občutka varnosti. Delo kar naenkrat ni več opravljeno dobro, krivda za splošna nezadovoljstva se vali na posamezne zaposlene. Tarča napadov postane osebnost napadenega, sodelujoči pa si načrtno izmišljajo in izvajajo dejanja, ki mu škodujejo. Komunikacija je prekinjena, delo oteženo, govorice se širijo ... V tej fazi procesa

mobinga je čutiti strašljive spremembe: v kratkem času iz priljubljenega in spoštovanega sodelavca mobirani postane avtsajder, s katerim nihče noče imeti opravka. Tudi ostali sodelujoči se spremenijo, postanejo neprijazni, muhasti, nezaupljivi, celo agresivni. Nekateri pa trpijo in delujejo potlačeno. V tej fazi so opazne prve motnje med mobiranim in njegovim socialnim okoljem. Mobirani v tej fazi namreč ni več sposoben vzpostaviti kontakta z ljudmi v svojem delovnem okolju. Da bi postal spet »normalen«, bi potreboval občutek varnosti in podpore sodelavcev, vendar pa se dogaja prav nasprotno: ker se je zaradi mobinga spremenil in deluje »drugače«, se od njega odvrta tudi tisti sodelavci, ki v proces mobinga niso direktno vključeni (Delo in varnost 2008, str. 26).

4.4.3 TRETJA FAZA (iskanje opravičljivih razlogov in dokazovanje moči)

V tretji fazi je tarča pod skoraj vsakodnevnim pritiskom sodelavcev, začnejo se težave pri delu. Postane površen, raztresen, ni osredotočen na delo, manj učinkovit, pogosto se zateka v bolniški dopust. Zaradi zmanjšane storilnosti postane problem organizacije in v problem poseže nadrejeni. Žrtev vedno bolj pada v depresijo, poveča se možnost zlorab drog in alkohola. To je že faza, ko pride do prvih misli na samomor (Delo in varnost 2008, str. 26).

Mobiranega se sodelavci izogibajo in mu ne izkazujejo več spoštovanja, saj se z njim celo bojijo družiti, da ne bi postali tudi sami žrtve. Zaradi tega mobirana oseba vse bolj izgublja zaupanje vase in začne delati napake, na kar povzročitelji mobinga samo čakajo.

4.4.4 ČETRТА FAZA (zgrešene zdravniške in psihološke diagnoze)

Četrta faza se ocenjuje kot faza, v kateri se tarča bori za svoj socialni obstanek. Pojavljajo se sindrom izgorelosti, psihosomatske in depresivne motnje. V tej fazi mora zdravnik prepoznati naravo težav oziroma postaviti pravo diagnozo. Če tega ni, običajno zdravljenje ni uspešno zaradi izgube delovnih navad in motivacije, pri daljšem zdravljenju je tudi nevarnost izgube delovnih zmožnosti in vrnitve na trg delovne sile (Delo in varnost 2008, str. 26).

4.4.5 PETA FAZA (izločitev iz delovne sredine)

Peta faza, ki sledi nekajletnemu terorju, je običajno prenehanje delovnega razmerja (ukrep disciplinske komisije ali lastna odpoved; danes pa je v praksi najlažje preprosto ukiniti delovno mesto ali se te naloge naloži nekemu drugemu zaposlenemu). Bolezni postanejo kronične, tarča je vse bolj nagnjena k samomoru. Za odpoved se odloči mobirani, ki mobinga ne prenese več, ali pa delodajalec s primernim izgovorom, da delavca odpusti. Del mobiranih trpi za tako močnimi psihosomatskimi obolenji, da so za delo trajno nesposobni in se upokojijo iz zdravstvenih razlogov – invalidska upokojitev (Delo in varnost 2008, str. 26).

5 ŽRTVE MOBINGA

Če si ogledate kategorije žrtev mobinga, boste videli, da se lahko vsak od nas znajde v vlogi žrtve. To pomeni, da lahko vsakdo postane tarča mobinga. Svoj čas so mislili, do so to lahko samo slabiči, nerodne in nespretni osebe, toda raziskave so v vseh teh letih pokazale, da je mogoče postati žrtev mobinga tudi iz drugih razlogov (Martić 2007, str. 28).

Raziskave so pokazale, da lahko vsak od nas zlorablja in postane žrtev. To pomeni, da so situacijski dejavniki najpomembnejši vzrok za mobing (Martić 2007, str. 28).

Zdi se, da so idealne žrtve osebe, ki so odgovorne, motivirane za delo, urejene, vestne, občutljive za priznanje in kritiko ter z močno razvitim občutkom za družbeno pravičnost. Njihov odziv na nepravilne obtožbe ni napad, ampak dvom, ali so res dobro opravile delo, posledica tega pa je še večje prizadevanje, da bi zlorablajočega zadovoljile (Martić 2007, str. 28).

Vsaka nesramnost ali hudobija še ni mobing. Večina žrtev se znajde v pasti mobinga, ne da bi se tega zavedali. Napadi trajajo dolgo in poskušajo žrtev sistematično izločiti iz delovne sredine, jo ponižati in zlomiti. Odgovorne osebe pogosto poskušajo iz žrtve mobinga narediti grešnega kozla za vse probleme, ki jih sami niso sposobni rešiti. Mobing je torej pojav, zaradi katerega trpi vse več ljudi, povezan je z usodo posameznikov, pa vendar ni usoda posameznika, temveč se zrcali v vsakodnevem življenju.

Najpogostejše žrtve mobinga so:

- ✓ »poštenjaki« – osebe, ki so opazile in prijavile nepravilnosti pri delu;
- ✓ telesni invalidi;
- ✓ mlade osebe, ki so se komajda zaposlile, in starejše tik pred upokojitvijo;
- ✓ osebe, ki zahtevajo več samostojnosti ali boljše delovne razmere;
- ✓ osebe, ki po letih čezmernega dela zahtevajo priznanje in povečanje plače (Delo in varnost 2008, str. 30).

5.1 KAJ LAHKO STORIJO ŽRTVE

Žrtve psihičnega nasilja na delovnem mestu so že zaradi posledic nasilja pogosto manj zmožne izvajati ustrezne ukrepe za lastno zaščito. Prva reakcija žrtve je ponavadi sprejemanje vloge žrtve in upanje, da bo povzročitelj prenehal z neustreznimi pritiski. Ob postopnem »pregorevanju« v stresni situaciji pa se pod težo neugodnih čustvenih stanj ponavadi pojavi želja po pobegu iz nastale situacije. Tako razmerje, ki izvira iz psihične preobremenjenosti žrtve, pa ni najboljša rešitev, saj lahko posameznika privede do dolgoročno negativnih posledic, ki jih oseba v težkem trenutku, ko hrepeni le po pobegu iz kroga psihičnega nasilja, ni zmožna predvsem dobro predvideti.

Čeprav bi žrtve najraje čim prej ubežale psihičnemu nasilju, pa je treba ravnati premišljeno, da ne bi pod težo čustev sprejeli kakšne prehitre odločitve, na primer dali odpoved. Pred tem je namreč mogoče storiti če marsikaj:

- ✓ poiskati pomoč pri nadrejenih ali pri tistih, ki so v podjetju zadolženi za zdravje in varnost pri delu, kadrovske zadeve ali delavske pravice;

- ✓ obrniti se na pooblaščenega zdravnika, specialista medicine dela, prometa in športa;
- ✓ prositi za premestitev na drugo delovno mesto;
- ✓ zbirati dokaze o psihičnem nasilju;
- ✓ poiskati zaveznike (sodelavci, sindikalni zaupnik ...);
- ✓ svojo izkušnjo deliti z ljudmi, ki so bili prav tako žrtve psihičnega nasilja.

Ob tem je zelo pomembno, da žrtev ohrani samozavest, se izogiba samoobtoževanju, utrjuje socialne stike in išče pomoč v družini in med prijatelji brez nepotrebnega sproščanja negativnih čustev. Žrtev mobinga potrebuje strokovno pomoč na osebni in formalni ravni. Na osebni ravni je prva pomoč žrtvi vzpostavitev porušenega samospoštovanja in razbremenitev občutij krivde. Zaposleni ni kriv, da se je znašel v vlogi žrtve. Potrebuje pa strokovno pomoč pri ponovni pridobitvi zaupanja vase. Na formalni ravni je treba organizirati pomoč za žrtve v organizacijah, kjer prihaja do mobinga, in celo pravno ureditev zaščite pred mobingom.

5.2 REAKCIJE ŽRTEV MOBINGA

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

1. Najprej nastopi začasno samoobtoževanje:

Žrtev najprej pomisli, da je zagotovo nekaj naredila narobe, da je torej ona kriva. Tako si postavlja vprašanje: »V čem sem odgovoren za nastalo situacijo, kaj sem naredil narobe? Ne razumem, kaj se dogaja«. Ob tem so značilni znaki povečane vznemirjenosti in anksioznosti.

2. Nato nastopi osamljenost:

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

3. Osebno razvrednotenje:

Kot zadnji, tretji odziv žrtve pa se pojavlja simptom prave depresije z vsemi bolezenskimi znaki. Žrtev nenehno preplavljajo misli, da ni kos tej situaciji, da ne more rešiti problema, da je nesposobna, da ni ničesar vredna ...

6 POSLEDICE MOBINGA

Psihično nasilje lahko povzroči žrtvam hude posledice. Zaradi dolgotrajnega stresa nastopijo zdravstvene težave, tako psihične in vedenjske kot tudi telesne (depresija, nespečnost, razdražljivost, visok krvni tlak, glavobol, bolečine v trebuhu, sklepih in mišicah, srčno-žilne bolezni, motnje hranjenja itd.), žrtve vse težje opravljajo svoje delo in se zapirajo vase, postajajo vse manj samozavestne, sramujejo se svojega položaja in jih je strah, vse to pa negativno vpliva na odnose v službi, družini in krogu prijateljev.

Mobing lahko spremljajo motnje spanja, težave s koncentracijo, nenehen občutek napetosti in vznemirjenosti. Nekateri avtorji navajajo tudi povečano tveganje za samomor.

Psihično nasilje lahko pogosto načne ekonomsko stabilnost žrtve in njene družine, če pride do dolgotrajne bolniške odsotnosti, odpovedi delovnega razmerja ali zamenjave službe.

Negativne posledice psihičnega nasilja pa seveda nosi tudi delodajalec, ki ima stroške zaradi slabše učinkovitosti pri delu, slabih delovnih odnosov, negativnega ugleda v javnosti, bolniške odsotnosti, povečane fluktuacije zaposlenih, usposabljanja novih delavcev itd.

Izgublja pa tudi družba nasploh, saj žrtev psihičnega nasilja slabše opravlja svoje naloge tako v službi kot zunaj nje, je pogosto na bolniškem dopustu ali postane celo trajno nesposobna za delo in se invalidsko upokoji, potrebuje pogosto ali celo stalno zdravljenje.

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

Sprememba družbeno-čustvenega ravnotežja

Pojavljajo se motnje razpoloženja, kot so depresija, anksioznost, napadi joka, obsesivna idiacija, občutek razosebljenja, napadi panike. Včasih pa žrtev po začetni odzivnosti razvije reaktivno anestezijo.

Spremembe psihofiziološkega ravnotežja

Med te spremembe štejemo predvsem glavobole, motnje spanja, izgubo ravnotežja z vrtooglavico, želodčne motnje, občutek pritiska v prsih, pomanjkanje zraka, pospešen srčni utrip, težave s srcem, spremembe na koži itn.

Spremembe vedenja (vedenjske motnje)

Med te spremembe štejemo agresivnost do sebe in drugih, popolno pasivnost in izolacijo, motnje hranjenja, povečano uživanje alkohola, pretirano kajenje, nenadzorovano jemanje zdravil, motnje v spolnosti.

POSLEDICE ZA POSAMEZNIKA	POSLEDICE ZA SODELAVCE	POSLEDICE ZA ORGANIZACIJO
1. motnje koncentracije in spomina	1. občutek krivde	1. slabšanje delovne klime
2. nastop miselnih avtomatizmov	2. strah pred posledicami v primeru, da bi žrtvi pomagali	2. zmanjšanje produktivnosti
3. strah pred neuspehom	3. strah pred tem, da bodo tudi sami postali žrtev mobinga	3. težave z motivacijo zaposlenih
4. upadanje delovne samozavesti	4. razpadanje delovnih struktur	4. zmanjšanje inovativnosti
5. motnje socialnih odnosov		5. zmanjšanje poslovnega ugleda
6. težnja po neopaznem vedenju		6. višanje stopnje fluktuacije
7. kriza osebnosti, samozavesti		7. višanje stopnje absentizma
8. nervoza		8. visoki stroški odpravnin, odškodnin, pravnih postopkov ...
9. občutki izčrpanosti		
10. depresije		
11. oslabelost imunskega sistema		
12. tvorba malignih tumorjev		
13. samomorilsko vedenje		

Tabela 1: Posledice mobinga

7 PREPREČEVANJE MOBINGA

Preventivni ukrepi proti mobingu so ključni za izboljšanje delovnega okolja in preprečitev socialne osamitve. Izredno pomembni so pravočasni ukrepi proti škodljivim delovnim razmeram. Delodajalci in delodajalke ne smejo čakati na pritožbe žrtev.

Delodajalec mora po zakonu poskrbeti za delovno okolje, v katerem nihče ne bo žrtev mobinga. Zato mora zaposlene seznaniti o tem, katera ravnanja so dopustna in katera niso, ter o veščinah ustreznih odnosov in komunikacije s sodelavci. Hkrati pa je treba razviti jasn sistem, v katerem vsak ve, kaj je njegova naloga, katere so njegove pravice in kako naj ravna, če se med zaposlenimi pojavijo neprimerna ravnanja, ki bi se lahko razvila v mobing.

Aktivnosti za preprečevanje razvoja mobinga

Aktivnosti, ki spodbujajo razvoj korektnih medosebnih odnosov in pretok informacij ter s tem onemogočajo razvoj mobinga, so:

- ✓ redno spremljanje zadovoljstva in odnosov med vsemi zaposlenimi;
- ✓ seznanjanje vodstva in zaposlenih o tem, kaj je mobing, da bodo neustrezna ravnanja hitro zaznali, nanje pravočasno opozorili in ustrezno ukrepali;
- ✓ urjenje veščin učinkovite komunikacije;
- ✓ spodbujanje hitrega pretoka informacij v vse smeri, kar pripomore tudi k učinkovitemu zaznavanju neprimernih ravnanj;
- ✓ ustvarjanje okoliščin, v katerih zaposleni čutijo, da lahko opozorijo na nepravilnosti;
- ✓ uvedba zunanje zaupne osebe, ki ji zaposleni lahko posreduje svoja opažanja, ta oseba pa potem primer ustrezno preveri in ukrepa.

Preprečevanje mobinga je lahko organizirano na primarni, sekundarni in terciarni ravni.

Primarno preprečevanje

Cilj primarnega preprečevanja je preprečiti nastanek novih primerov bolezni, ki jih povzročata stres in mobing. Da bi to dosegli, je treba:

- ✓ optimizirati delovno okolje in delovni čas;
- ✓ ustvariti jasne delovne razmere;
- ✓ podpreti sodelovanje v oblikovanju in razdelitvi delovnih ciljev;
- ✓ aktivirati nenehno izmenjavo informacij v obe smeri;
- ✓ priznati pomen upravljanja človeških virov z ustreznim usposabljanjem in izpopolnjevanjem;
- ✓ projektirati delovne naloge, prilagojene posamezniku;
- ✓ spodbujati delovno kulturo, ki daje prednost spoštovanju človeškega dostojanstva, zavračati pa vse oblike psihičnega nasilja;
- ✓ izobraževati in obveščati zaposlene o stresu, mobingu in njegovih posledicah;
- ✓ izdelati dokumente, v katerih podjetje opozarja zaposlene, da ne bo prenašalo neetičnega ravnanja;
- ✓ v pogodbe o delu vključiti klavzule, ki regulirajo mobing in navajajo kazni za kršenje pravil.

Sekundarno preprečevanje

Sekundarno preprečevanje poteka s pomočjo sindikalnih zaupnikov (lahko je oseba, zaposlena v podjetju, ali zunanji sodelavec), saj ko se v podjetju že pojavi mobing, ga je zelo težko kontrolirati, če takoj ne uvedemo ukrepov. Zato ima sindikalni zaupnik zelo pomembno vlogo, saj mora prisluhniti žrtvam mobinga, hkrati pa je tudi posrednik, ki posreduje v procesu kot nepristranska oseba med dvema, ki sta v konfliktu in poskušata rešiti nastali spor.

Terciarno preprečevanje

Ker pusti mobing težke posledice na žrtvi, je zelo pomembno, da se vzpostavijo potrebni ukrepi, ki bodo žrtvi pomagali čim hitreje vzpostaviti fizično in psihično zdravje ter povrniti samospoštovanje. Zato je pomembno:

- ✓ zgodnja diagnoza vpliva mobinga na zdravje lahko pomaga pri zmanjševanju posledic na osebni, družinski in družbeni ravni;
- ✓ pomembno vlogo imajo skupine za samopomoč;
- ✓ rehabilitacija v specializiranih zdravstvenih ustanovah;
- ✓ zelo pomembni so zakoni, ki morajo upoštevati običaje in lokalno kulturo.

7.1 ZAŠČITA PRED MOBINGOM

Pred mobingom se žrtev lahko brani le, če ugotovi, da se nad njo izvaja mobing. Žrtev si mora priznati, da je nekateri v delovni sredini ne marajo, da ni priljubljena in ne spoštovana, da se je hočejo znebiti. Čeprav gre pogosto le za manjši krog ljudi, ki izvajajo mobing, je ta občutek za žrtev zelo boleč. Nekatere žrtve se stanja, v katerem so se znašle, tudi sramujejo. Pot je le ena – zbirati dokaze in analizirati razmere (Si to le domišljam ali so to dejstva? Kaj lahko spremenim?). (Mlinarič 2007, str. 35)

7.2 AKTIVNOSTI IN PRAVNA UREDITEV ZA ZAŠČITO PRED MOBINGOM V EU IN PRI NAS

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

- ✓ ozaveščanje (predstavljanje problematike strokovni in širši javnosti);
- ✓ kampanje proti mobingu in poskuse zakonske regulacije (državne kampanje proti mobingu – ZDA, VB)
- ✓ sprejetje antimobing zakonov (Nemčija, Švedska).

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

V RS je področje mobinga zaenkrat še slabo zakonsko urejeno, tako da zaposleni še nimajo ustrezne pravne zaščite na tem področju. Čeprav 34. člen Ustave RS določa, da »ima vsakdo pravico do osebnega dostojanstva in varnosti«, se po mnenju strokovnjakov v primeru tožbe »proti mobingu« ni mogoče neposredno sklicevati na ustavo. Tudi v sedanjem Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR) zaščita pred mobingom ni ustrezno urejena, čeprav ta sicer v svojem 45. členu ureja »varovanje dostojanstva delavca pri delu«.

8 OBSTOJEČE STANJE

8.1 POSNETEK STANJA

Vsako podjetje, vsaka skupina ima svoj slog komuniciranja in delovanja, tako kot ga ima tudi vsak človek. Ključni pomen za uspeh organizacije ima prizadevanje za ustvarjalni slog delovanja. A stvarnost v slovenskih podjetjih je pogosto povsem drugačna. Ošabnost do dobavitelja, zaposlenih in strank, samovšečnost in avtoritarno vodenje niso le izjema, temveč kar pogost problem. Psihični teror, čustvene in fizične zlorabe, diskriminacije so resničnost in pogosta praksa. Izkušnje mobinga so pogosto trajne in puščajo dolgoročne posledice: bolniške in druge odsotnosti z dela, skrhane medsebojne odnose, pomanjkanje motivacije, depresijo in preganjavice. Mnogi vodilni delavci se odzivajo na ljudi, kot bi bili njihova lastnina. Brez spoštovanja in tenkočutnosti, napadalno ali kako drugače destruktivno. Napad na osebnost pa ima pogosto hujše posledice kot fizični napad. Psihično nasilje lahko pusti pri žrtvah hude posledice. Zaradi dolgotrajnega stresa zdravstvene težave, tako psihične in vedenjske kot tudi telesne. Žrtve vse težje opravljajo svoje delo in se zapirajo vase, postajajo vse manj samozavestne, sramujejo se svojega položaja.

Delovno okolje pogosto temelji na paradigmi, da so zaposleni dolžni v korist podjetij žrtvovati vse, tudi svoja temeljna pričakovanja in potrebe po varnosti, spoštovanju, samoaktualizaciji. Tako zaposleni v slabših okoliščinah in za manjše plačilo še bolj garajo, medtem pa se vodilnemu osebju godi veliko bolje. Zmanjšanje števila zaposlenih in načrtno ustvarjanje strahu pred izgubo službe kratkoročno povečuje profit podjetja, kar posredno vpliva na plače glavnih menedžerjev. To jim daje zeleno luč, da nadaljujejo s svojim stilom vodenja, kajti v praksi so dobili potrditev, da deluje. Od zaposlenih se jasno pričakuje neizmerna prilagodljivost in izjemna domiselnost – delovati brez hujših posledic. A davek je treba plačati – pogosto v obliki sindroma izgorevanja in njegovih posledic. Tako vodenje pa izgorevanje dobesedno pospešuje.

Sodelavcem sem za temeljito raziskavo o pojavu mobinga v našem podjetju ponudila v izpolnjevanje vprašalnik o mobingu. Še prej pa sem se posvetovala z direktorico, če smem vprašalnik razdeliti med sodelavce, kar je dovolila.

Razdelila sem 110 anketnih vprašalnikov in dobila vrnjenih 97 izpolnjenih, ki so bili podlaga za analizo stanja. Izpolnjevanje vprašalnikov je potekalo anonimno, saj tako zaposleni dajo bolj verodostojne odgovore.

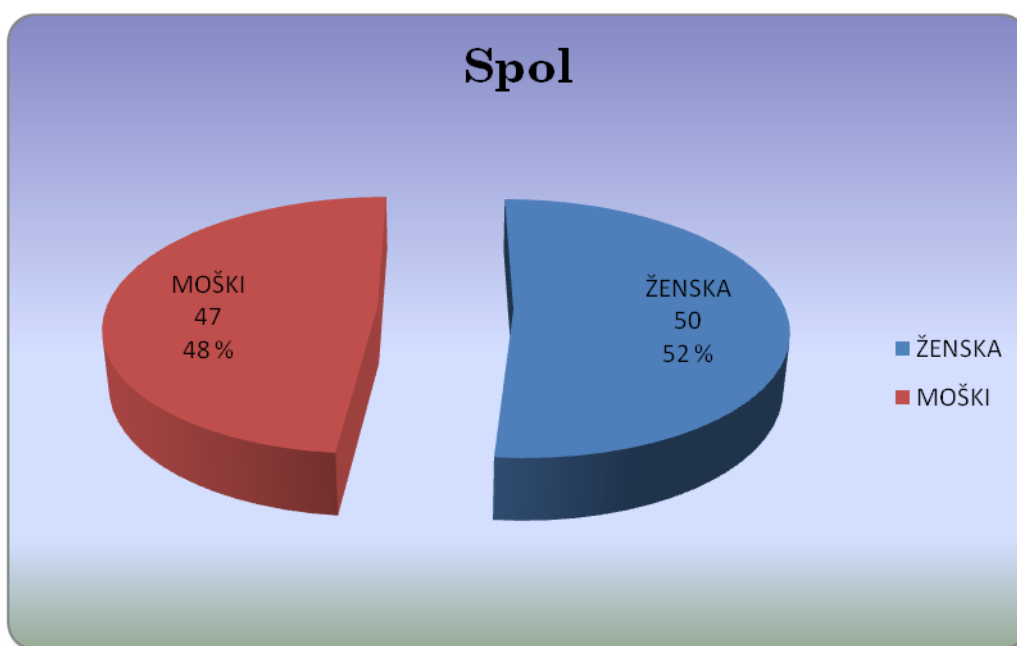
8.2 ANALIZA STANJA

Odločila sem se, da raziščem stanje v podjetju, kjer sem zaposlena tudi sama, saj me je zanimalo, ali je v našem podjetju mobing prisoten ali ne. V našem podjetju je zaposlenih približno 220 zaposlenih, anketo pa sem dala v reševanje 110 zaposlenim oziroma 50 odstotkom zaposlenih. Vrnjenih sem dobila 97 izpolnjenih vprašalnikov oziroma 88 odstotkov. To pomeni, da vzorec zajema 44 odstotkov vseh zaposlenih.

V nadaljevanju bom vrednosti posameznih kategorij predstavila grafično in opisno.

1. Splošni podatki* **Spol**

	V številu	V odstotkih
ŽENSKA	50	52 %
MOŠKI	47	48 %

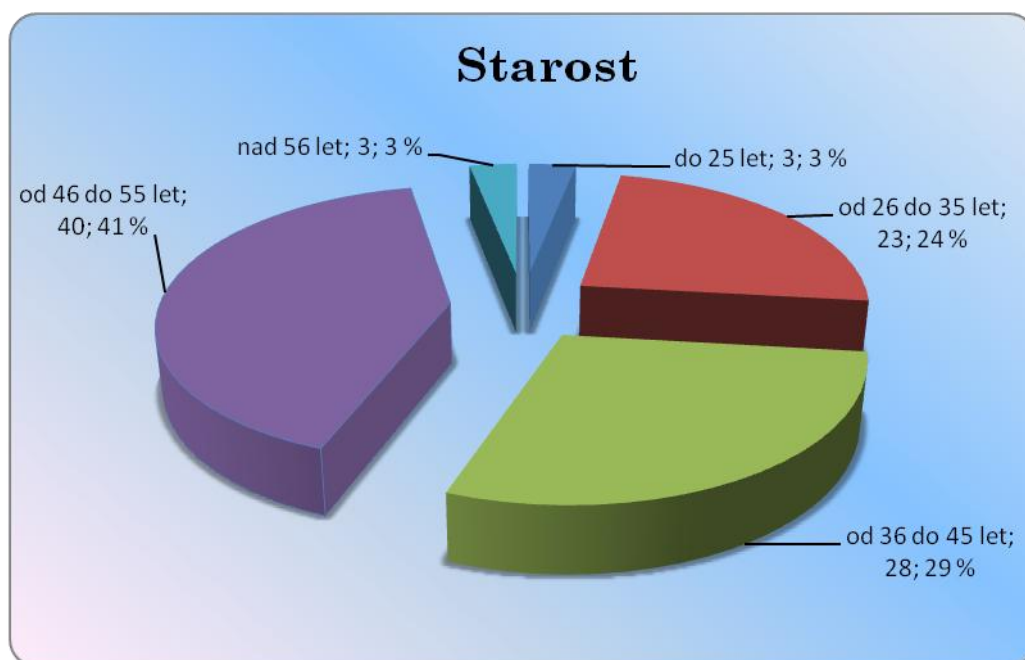
Tabela 2: Spol (lastni vir)**Slika 2: Spol (lastni vir)**

Iz grafa je moč razbrati, da je struktura anketirancev glede na spol precej izenačena. Od 110 izbranih sodelujočih je bilo 50 anketiranih oziroma 52 odstotkov ženskega spola, 47 anketiranih oziroma 48 odstotkov pa je bilo moškega spola.

* **Starost**

	V številu	V odstotkih
Do 25 let	3	3 %
Od 26 do 35 let	23	24 %
Od 36 do 45 let	28	29 %
Od 46 do 55 let	40	41 %
Nad 56 let	3	3 %

Tabela 3: Starost (lastni vir)



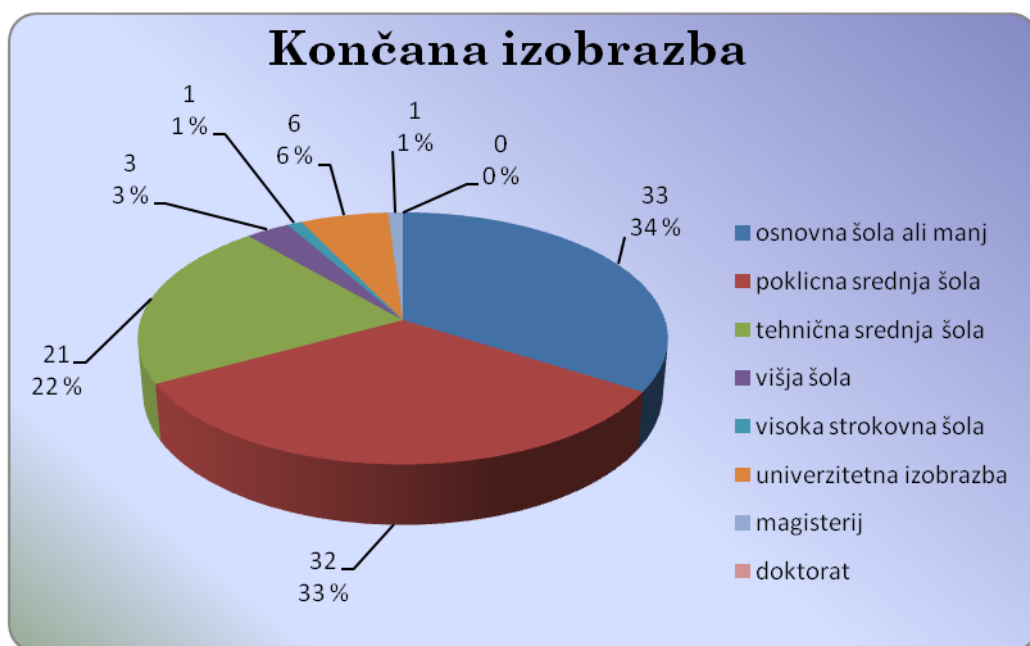
Slika 3: Starost (lastni vir)

Podatke o starosti sem zaradi lažje obdelave razdelila po starostnih kategorijah, in sicer: do 25 let, od 26 do 35 let, od 36 do 45 let, od 46 do 55 let in nad 56 let. Med vsemi zaposlenimi anketiranci je največji delež v starostni skupini od 46 do 55 let – 40 anketiranih oziroma 41 odstotkov, sledi ji starostna skupina od 36 do 45 let – 28 anketiranih oziroma 29 odstotkov, naslednja starostna skupina je od 26 do 35 let – 23 anketiranih oziroma 24 odstotkov, sledita ji še starostna skupina do 25 let – 3 anketirani oziroma 3 odstotki in nad 56 let – 3 anketirani oziroma 3 odstotki.

* Končana izobrazba

	V številu	V odstotkih
Osnovna šola ali manj	33	34 %
Poklicna srednja šola	32	33 %
Tehnična srednja šola	21	22 %
Višja šola	3	3 %
Visoka strokovna šola	1	1 %
Univerzitetna izobrazba	6	6 %
Magisterij	1	1 %
Doktorat	0	0 %

Tabela 4: Končana izobrazba (lastni vir)



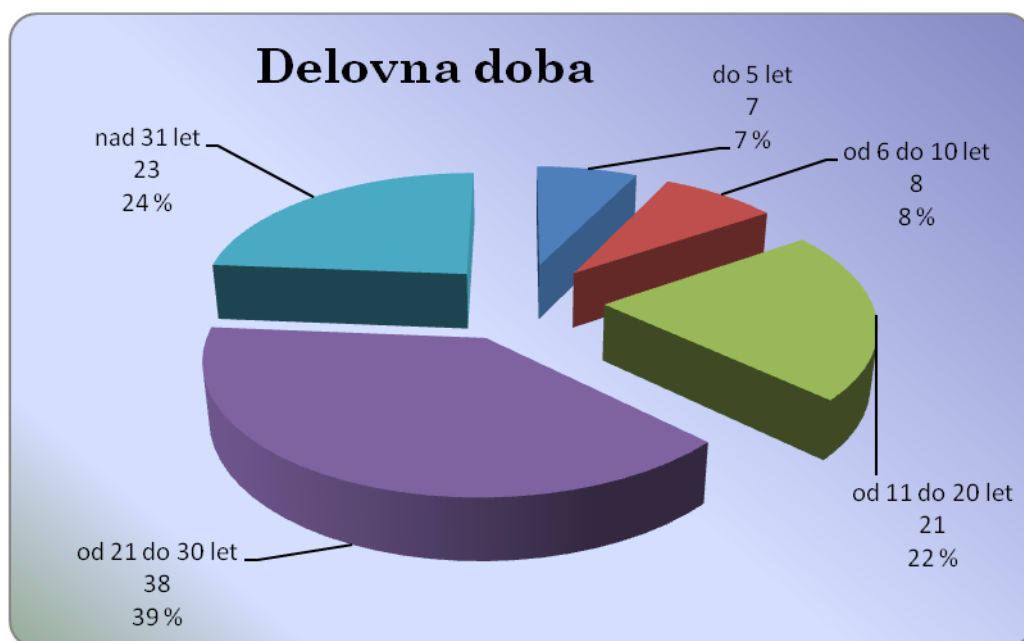
Slika 4: Končana izobrazba (lastni vir)

Iz grafa je razvidno, da so med anketiranci prevladovali tisti z osnovno šolo ali manj (33 oziroma 34 odstotkov), sledijo jim tisti s poklicno srednjo šolo (32 oziroma 33 odstotkov), sledijo še tisti, ki imajo dokončano tehnično srednjo šolo (21 oziroma 22 odstotkov), 6 anketiranih oziroma 6 odstotkov je bilo tistih z dokončano univerzitetno izobrazbo, 3 anketirani oziroma 3 odstotki so bili z višjo šolo, 1 anketiranec oziroma 1 odstotek je bil z visoko strokovno šolo in magisterijem, dokončanega doktorata pa ni imel noben od anketiranih.

✓ Delovna doba

	V številu	V odstotkih
Do 5 let	7	7 %
Od 6 do 10 let	8	8 %
Od 11 do 20 let	21	22 %
Od 21 do 30 let	38	39 %
Nad 31 let	23	24 %

Tabela 5: Delovna doba (lastni vir)



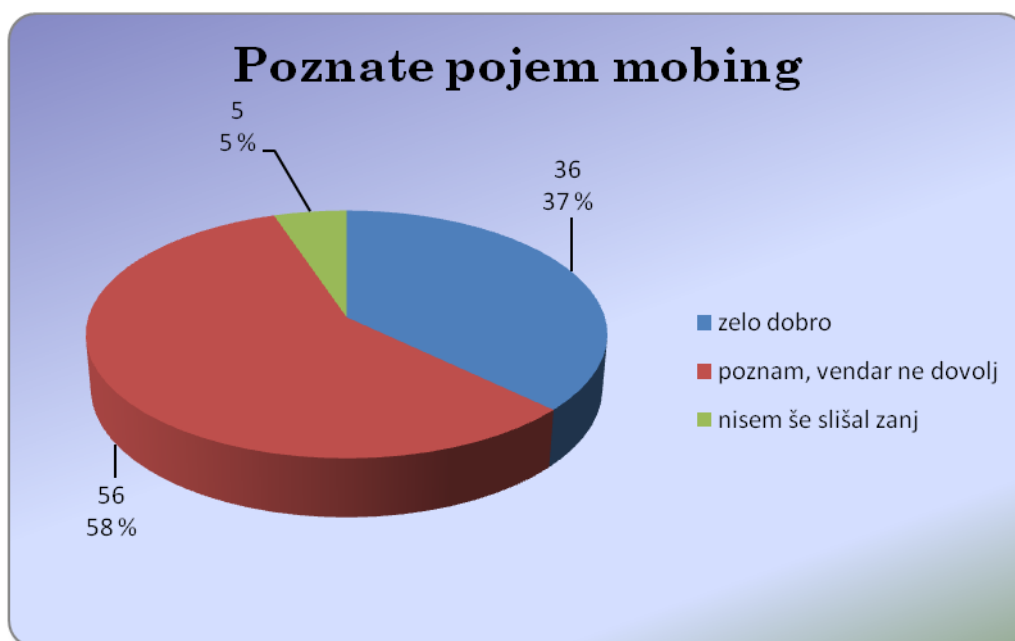
Slika 5: Delovna doba (lastni vir)

V anketi je v največjem številu zastopana skupina z delovno dobo od 21 do 30 let, in sicer z 39 odstotki oziroma 38 anketiranimi. Sledi ji skupina z delovno dobo nad 31 let s 24 odstotki oziroma s 23 anketiranimi, nato je skupina od 11 do 20 let z 22 odstotki oziroma 21 anketiranih. V manjši meri sta tu še skupini z delovno dobo od 6 do 10 let in skupina z delovno dobo do 5 let.

2. Ali poznate pojem mobing?

	V številu	V odstotkih
Zelo dobro	36	37 %
Poznam, vendar ne dovolj	56	58 %
Nisem še slišal zanj	5	5 %

Tabela 6: Ali poznate pojem mobing? (Lastni vir.)



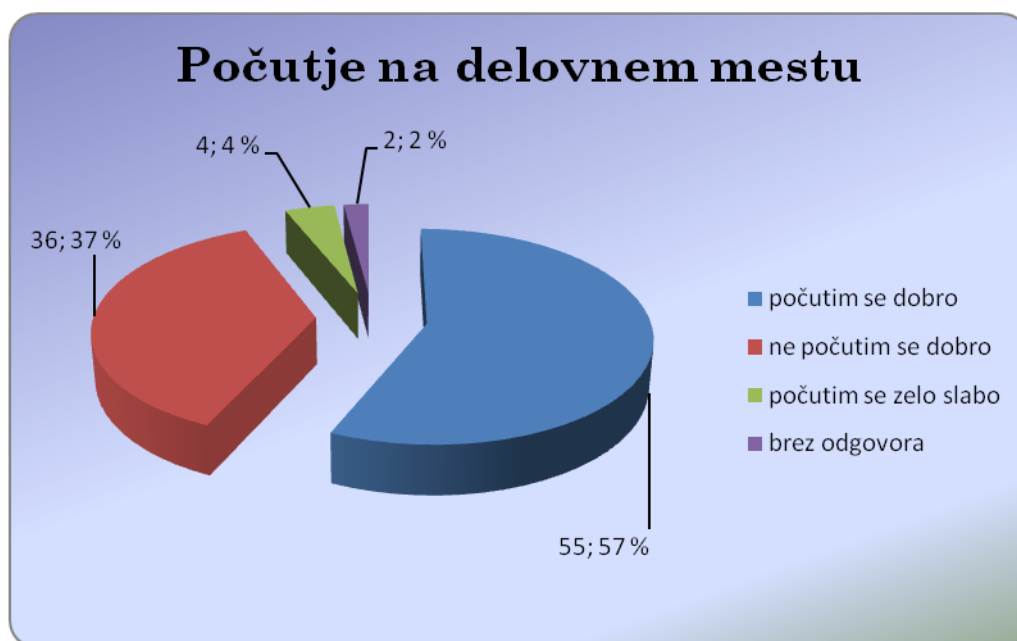
Slika 6: Poznate pojem mobing? (lastni vir)

Na vprašanje Ali poznate pojem mobing? so anketiranci odgovorili zelo različno. Največ odgovorov je bilo, da mobing poznajo, vendar ne dovolj, in sicer je tako odgovorilo 56 anketirancev oziroma 58 odstotkov. Sledi odgovor zelo dobro, tako je odgovorilo 36 anketirancev oziroma 37 odstotkov. Najmanj pa je bilo odgovorov, da za mobing še niso slišali. Tako je odgovorilo 5 anketiranih oziroma 5 odstotkov.

3. Kako se počutite na delovnem mestu?

	V številu	V odstotkih
Počutim se dobro	55	57 %
Ne počutim se dobro	36	37 %
Počutim se zelo slabo	4	4 %
Brez odgovora	2	2 %

Tabela 7: Počutje na delovnem mestu (lastni vir)



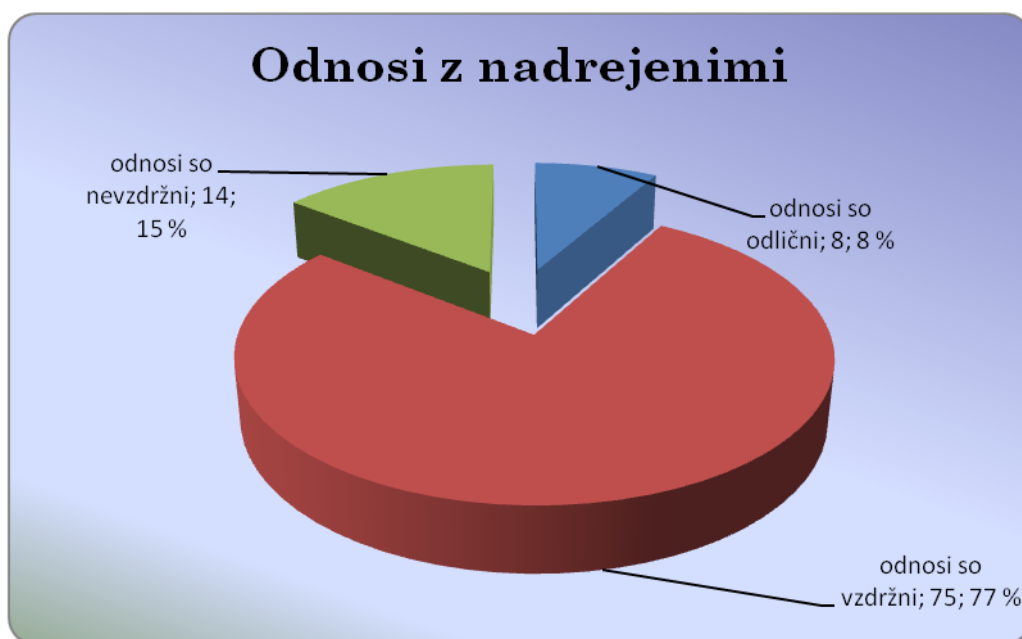
Slika 7: Kako se počutite na delovnem mestu? (lastni vir)

Največ anketiranih je odgovorilo, da se počutijo dobro, in sicer kar 57 odstotkov oziroma 55 anketiranih, 37 odstotkov oziroma 36 anketiranih se ne počuti dobro, 4 odstotki oziroma 4 anketirani se počutijo zelo slabo, 2 odstotka oziroma 2 anketirana pa se nista opredelila za nobenega od ponujenih odgovorov.

4. Kako ocenjujete odnose na delovnem mestu s svojimi nadrejenimi?

	V številu	V odstotkih
Odnosi so odlični	8	8 %
Odnosi so vzdržni	75	77 %
Odnosi so nevzdržni	14	15 %

Tabela 8: Kako ocenjujete odnose na delovnem mestu s svojim nadrejenimi? (lastni vir)



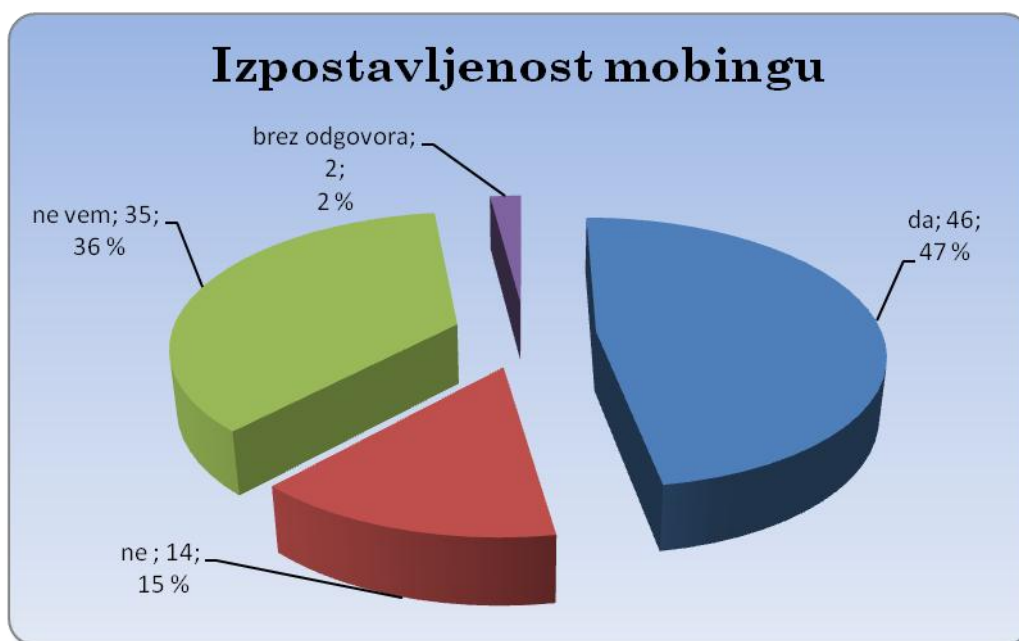
Slika 8: Odnosi z nadrejenimi (lastni vir)

Večina, 77 odstotkov oziroma 75 anketiranih, meni, da so odnosi na delovnem mestu z njihovimi nadrejenimi vzdržni, 15 odstotkov oziroma 14 anketiranih meni, da so odnosi nevzdržni, le 8 odstotkov oziroma 8 anketiranih pa meni, da so odnosi odlični.

5. Ali so v vaši organizaciji slabi odnosi in so nekateri izpostavljeni mobingu?

	V številu	V odstotkih
Da	46	47 %
Ne	14	15 %
Ne vem	35	36 %
Brez odgovora	2	2 %

Tabela 9: Ali so v vaši organizaciji slabi odnosi in so nekateri izpostavljeni mobingu? (lastni vir)



Slika 9: Izpostavljenost mobingu (lastni vir)

Največ anketiranih, 47 odstotkov oziroma 46 anketiranih, je odgovorilo, da so nekateri izpostavljeni mobingu, 36 odstotkov oziroma 35 anketiranih je odgovorilo, da ne ve, če so izpostavljeni mobingu, 15 odstotkov oziroma 14 anketiranih je mnenja, da ni nihče izpostavljen mobingu, 2 odstotka oziroma 2 anketirana pa na to vprašanje nista odgovorila.

6. Ste se sami že srečali z mobingom?

	V številu	V odstotkih
Da, kot opazovalec	33	34 %
Da, kot žrtev	22	23 %
Ne	34	35 %
Ne vem	8	8 %

Tabela 10: Ste se sami že srečali z mobingom? (lastni vir)



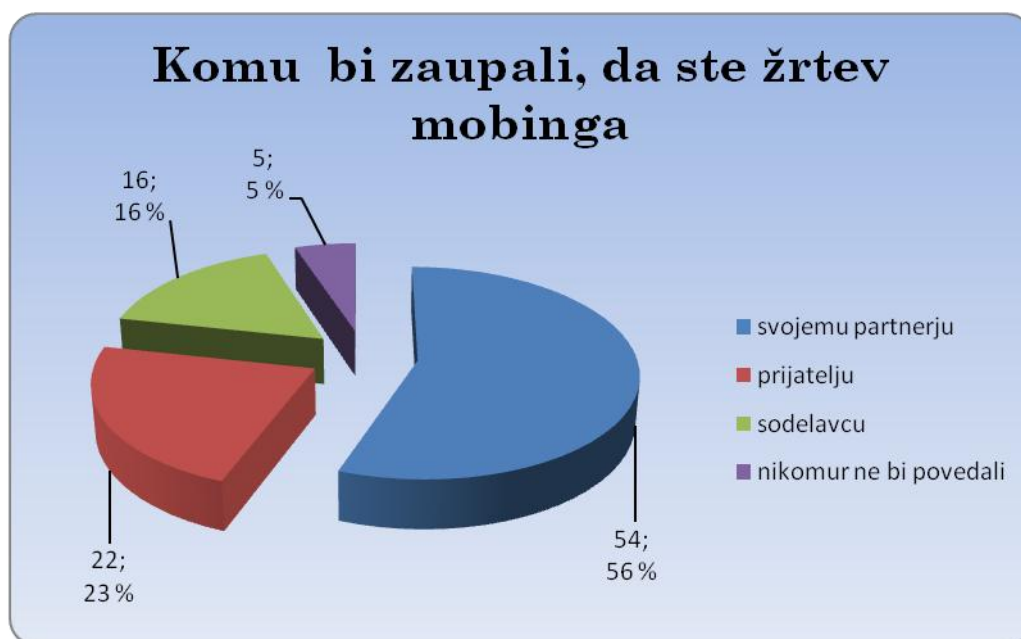
Slika 10: Izpostavljenost mobingu (lastni vir)

35 odstotkov oziroma 34 anketirancev je odgovorilo, da se z mobingom še niso srečali, 34 odstotkov oziroma 33 anketirancev je odgovorilo, da so se z mobingom srečali kot opazovalci, 23 odstotkov oziroma 22 anketirancev je odgovorilo, da so se z mobingom srečali kot žrtev, 8 odstotkov oziroma 8 anketirancev pa je odgovorilo, da ne vedo, ali so se z mobingom že srečali.

7. Komu bi najprej zaupali, da ste žrtev mobinga?

	V številu	V odstotkih
Svojemu partnerju	54	56 %
Prijatelju	22	23 %
Sodelavcu	16	16 %
Nikomur ne bi povedali	5	5 %

Tabela 11: Komu bi najprej zaupali, da ste žrtev mobinga? (lastni vir)



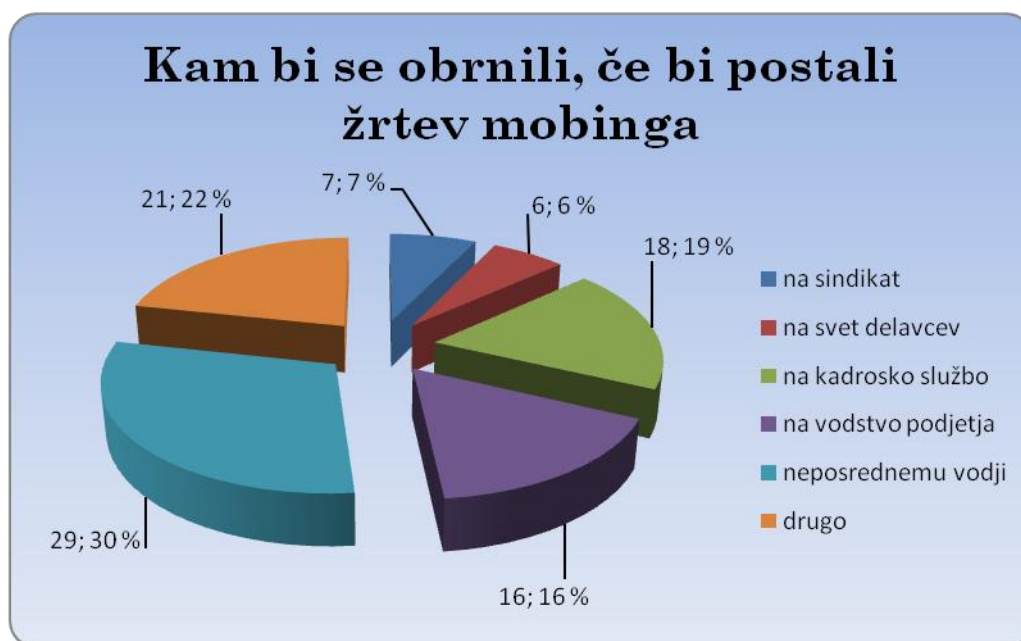
Slika 11: Komu bi najprej zaupali, da ste žrtev mobinga (lastni vir)

Anketiranci so odgovorili zelo različno. 56 odstotkov oziroma 54 anketirancev je odgovorilo, da bi se najprej zaupali svojemu partnerju, 23 odstotkov oziroma 22 anketirancev bi se zaupalo prijatelju, 16 odstotkov oziroma 16 anketirancev je odgovorilo, da bi se zaupali sodelavcu, le 5 odstotkov oziroma 5 anketirancev pa se ne bi zaupalo nikomur.

8. Kam bi se obrnili, če bi postali žrtev mobinga ali bi opazili te pojave?

	V številu	V odstotkih
Na sindikat	7	7 %
Na svet delavcev	6	6 %
Na kadrovsko službo	18	19 %
Na vodstvo podjetja	16	16 %
Neposrednemu vodji	29	30 %
Drugo	21	22 %

Tabela 12: Kam bi se obrnili, če bi postali žrtev mobinga ali bi opazili te pojave? (lastni vir)



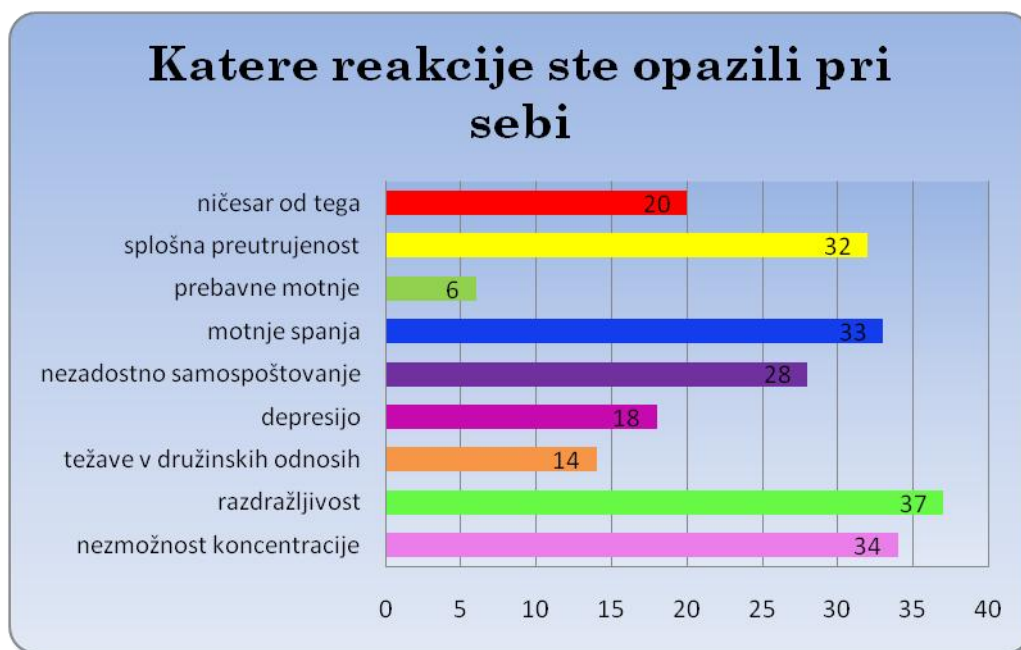
Slika 12: Kam bi se obrnili, če bi postali žrtev mobinga? (lastni vir)

30 odstotkov oziroma 29 anketirancev bi se obrnilo na neposrednega vodjo, 22 odstotkov oziroma 21 anketirancev se ne bi obrnilo na nobenega od naštetih, ampak bi izbralo drugo, navedli so različne odgovore: eden od anketirancev se ne bi obrnil na nikogar, saj misli, da v takih primerih nihče ne ukrepa, eden od anketirancev bi se obrnil na partnerja, eden od anketirancev bi dal odpoved, 2 anketirana bi se obrnila na ustanovo izven podjetja, kar 16 anketiranih pa bi se obrnilo na pravno službo izven podjetja. 19 odstotkov oziroma 18 anketiranih bi se obrnilo na kadrovsko službo, 16 odstotkov oziroma 16 anketiranih bi se obrnilo na vodstvo podjetja, 7 odstotkov oziroma 7 anketiranih bi se obrnilo na sindikat, 6 odstotkov oziroma 6 anketiranih pa bi se obrnilo na svet delavcev.

9. Katero reakcijo ste opazili pri sebi, če ste doživeli katero izmed oblik mobinga (možnih je več odgovorov)?

	V številu	V odstotkih
Nezmožnost koncentracije	34	15 %
Razdražljivost	37	17 %
Težave v družinskih odnosih	14	6 %
Depresijo	18	8 %
Nezadostno samospoštovanje	28	13 %
Motnje spanja	33	15 %
Prebavne motnje	6	3 %
Splošno preutrujenost	32	14 %
Ničesar od tega	20	9 %

Tabela 13: Katere reakcije ste opazili pri sebi? (lastni vir)



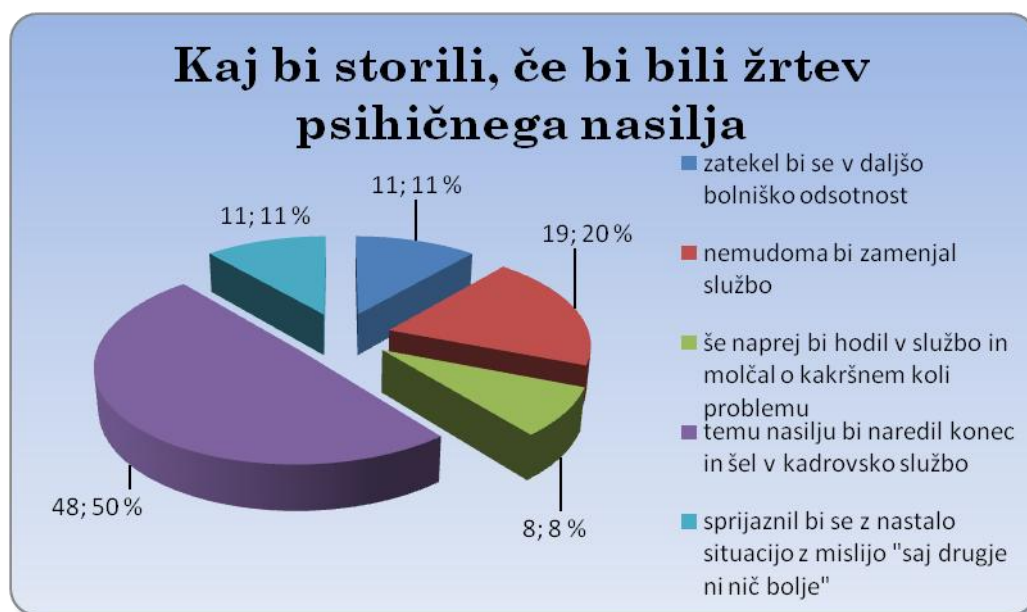
Slika 13: Katere reakcije ste opazili pri sebi? (lastni vir)

Pri tem vprašanju se je kar 60 odstotkov anketiranih odločilo za več kot le en odgovor, 37 odstotkov pa je izbralo samo en odgovor. 37 anketiranih se je odločilo, da pri sebi najpogosteje opazijo razdražljivost, 34 anketiranih opazi nezmožnost koncentracije, 33 anketiranih opazi motnje spanja, 32 anketiranih meni, da so splošno preutrujeni, 28 anketiranih opazi pri sebi nezadostno samospoštovanje, 20 anketirancev pri sebi ne opazi nič od tega, 18 anketiranih pri sebi opazi depresijo, 14 anketiranih opazi težave v družinskih odnosih, 6 anketiranih pa prebavne motnje.

10. Kaj bi storili, če bi bili žrtve psihičnega nasilja na delovnem mestu?

	V številu	V odstotkih
Zatekel bi se v daljšo bolniško odsotnost	11	11 %
Nemudoma bi zamenjal službo	19	20 %
Še naprej bi hodil v službo in molčal o kakršnem koli problemu	8	8 %
Temu nasilju bi naredil konec in šel v kadrovsko službo ter primer prijavil disciplinski komisiji	48	50 %
Sprijaznil bi se z nastalo situacijo z mislijo: "saj drugje ni nič bolje"	11	11 %

Tabela 14: Kaj bi storili, če bi bili žrtev psihičnega nasilja na delovnem mestu? (lastni vir)



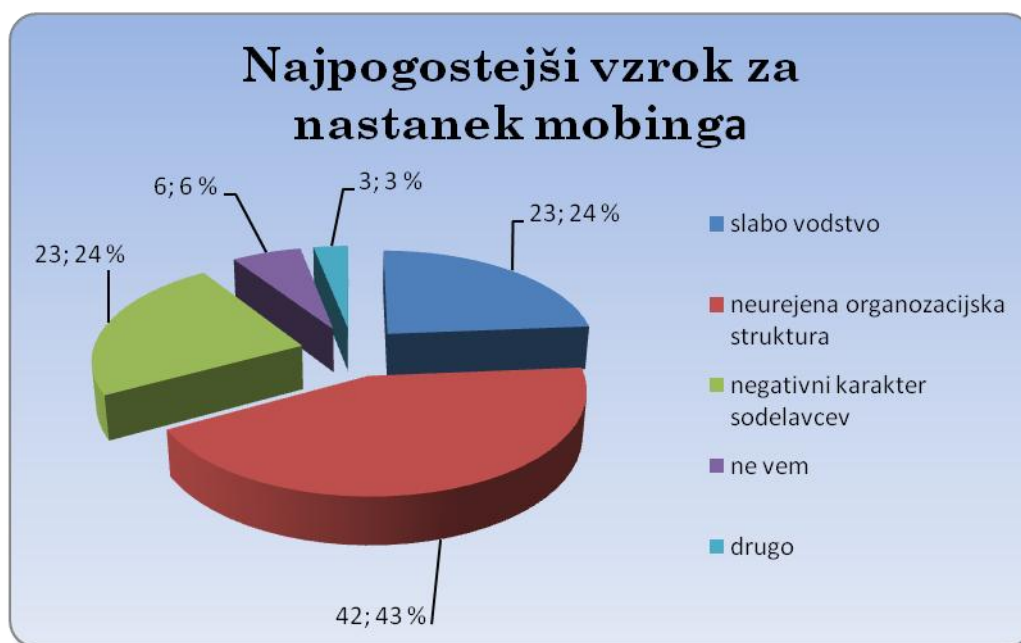
Slika 14: Kaj bi storili, če bi bili žrtev psihičnega nasilja? (lastni vir)

50 odstotkov oziroma 48 anketiranih bi temu nasilju naredilo konec in šlo v kadrovsko službo ter primer prijavilo disciplinski komisiji. 20 odstotkov oziroma 19 anketiranih bi nemudoma zamenjalo službo. 11 odstotkov oziroma 11 anketiranih bi se zateklo v daljšo bolniško odsotnost, ravno toliko anketiranih pa bi se z nastalo situacijo sprijaznilo z mislijo: »saj drugje ni nič bolje«. 8 odstotkov oziroma 8 anketiranih pa bi še naprej hodilo v službo in bi molčalo o kakršnem koli problemu.

11. Kaj je po vašem mnenju najpogostejši vzrok za nastanek mobinga?

	V številu	V odstotkih
Slabo vodstvo	23	24 %
Neurejena organizacijska struktura	42	43 %
Negativen karakter sodelavcev	23	24 %
Ne vem	6	6 %
Drugo	3	3 %

Tabela 15: Kaj je po vašem mnenju najpogostejši vzrok za nastanek mobinga? (lastni vir)



Slika 15: Najpogostejši vzrok za nastanek mobinga (lastni vir)

Kar 43 odstotkov oziroma 42 anketiranih meni, da je najpogostejši vzrok za nastanek mobinga neurejena organizacijska struktura. 24 odstotkov oziroma 23 anketiranih je mnenja, da so najpogostejši vzroki negativen karakter sodelavcev in slabo vodstvo. 6 odstotkov oziroma 6 anketiranih ne ve, kaj bi bili najpogostejši vzroki. 3 odstotki oziroma 3 anketirani so se odločili za odgovor pod kategorijo drugo in navedli sledeče odgovore: eden od anketirancev je mnenja, da je vzrok družbena ureditev, drugi anketiranec se je odločil za pomanjkanje osnovne kulture v medčloveških odnosih, porušene osnovne vrednote v družbi, tretji pa je mnenja, da je vzrok karakter vodilnega.

12. V kakšni meri vpliva nasilje na delovnem mestu na uspešnost organizacije?

	V številu	V odstotkih
Sploh ne vpliva	3	3 %
Deloma vpliva	35	36 %
Zelo močno vpliva	59	61 %

Tabela 16: V kakšni meri vpliva nasilje na delovnem mestu na uspešnost organizacije? (lastni vir)



Slika 16: Vpliv nasilja na uspešnost organizacije (lastni vir)

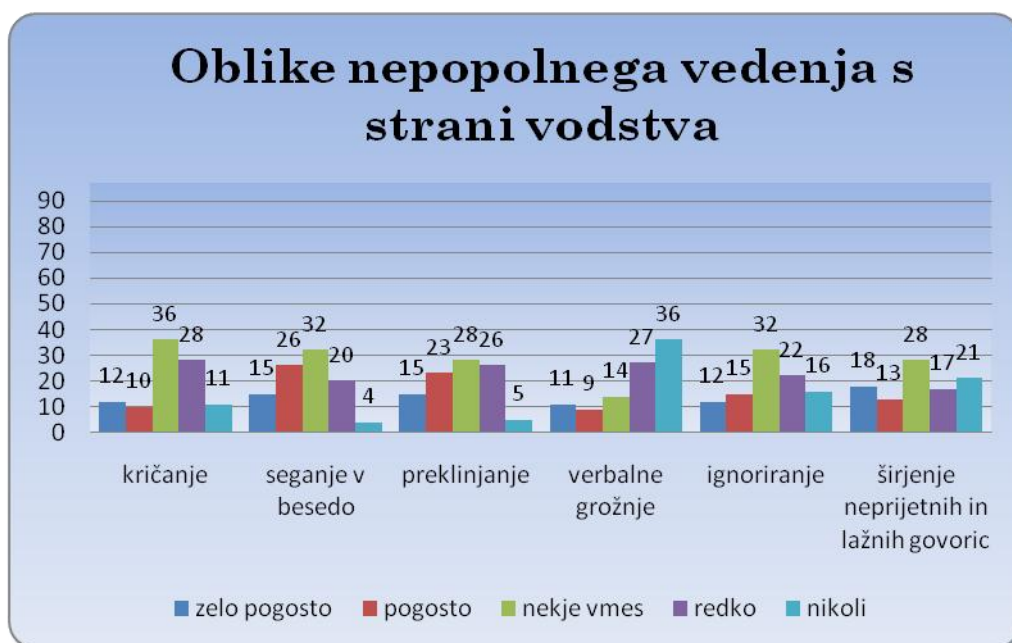
61 odstotkov oziroma 59 anketiranih meni, da nasilje močno vpliva na uspešnost organizacije. 36 odstotkov oziroma 35 anketiranih je mnenja, da nasilje le deloma vpliva na uspešnost organizacije. Le 3 odstotki oziroma 3 anketirani pa menijo, da nasilje sploh ne vpliva na uspešnost organizacije.

13. Ali ste v zadnjem času doživeli katero izmed naštetih oblik nepopolnega vedenja s strani vodstva podjetja oziroma s strani sodelavcev? (Ocenite posamezne oblike z lestvico, kjer pomeni 1 zelo pogosto, 2 pogosto, 3 nekje vmes, 4 redko, 5 nikoli.)

Zaradi lažje preglednosti sem pri tem vprašanju naredila dva grafa.

	Zelo pogosto	Pogosto	Nekje vmes	Redko	Nikoli	Vsota	Sr. vred.
Kričanje	12	10	36	28	11	97	3,2
Seganje v besedo	15	26	32	20	4	97	2,7
Preklinjanje	15	23	28	26	5	97	2,8
Verbalne grožnje	11	9	14	27	36	97	3,7
Ignoriranje	12	15	32	22	16	97	3,2
Širjenje neprijetnih in lažnih govoric	18	13	28	17	21	97	3,1

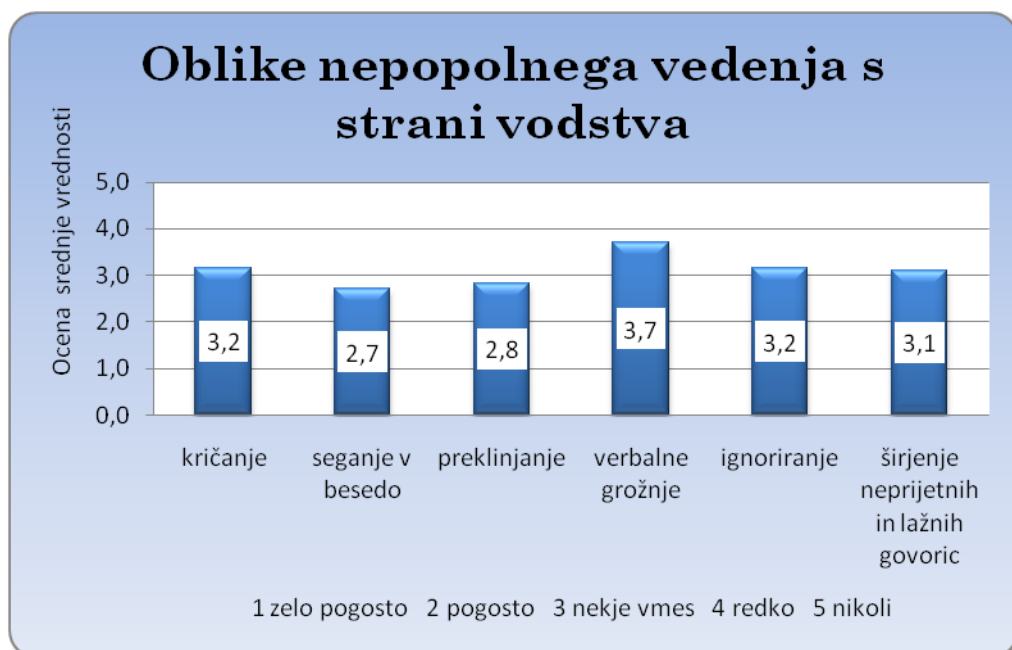
Tabela 17: Oblike nepopolnega vedenja s strani vodstva (lastni vir)



Slika 17: Oblike nepopolnega vedenja s strani vodstva (lastni vir)

Med vsemi možnimi trditvami so se anketiranci v največjem številu odločili za trditev nekje vmes, razen pri verbalnih grožnjah, kjer je prevladovala trditev nikoli.

Ocena srednje vrednosti nepopolnega vedenja s strani vodstva

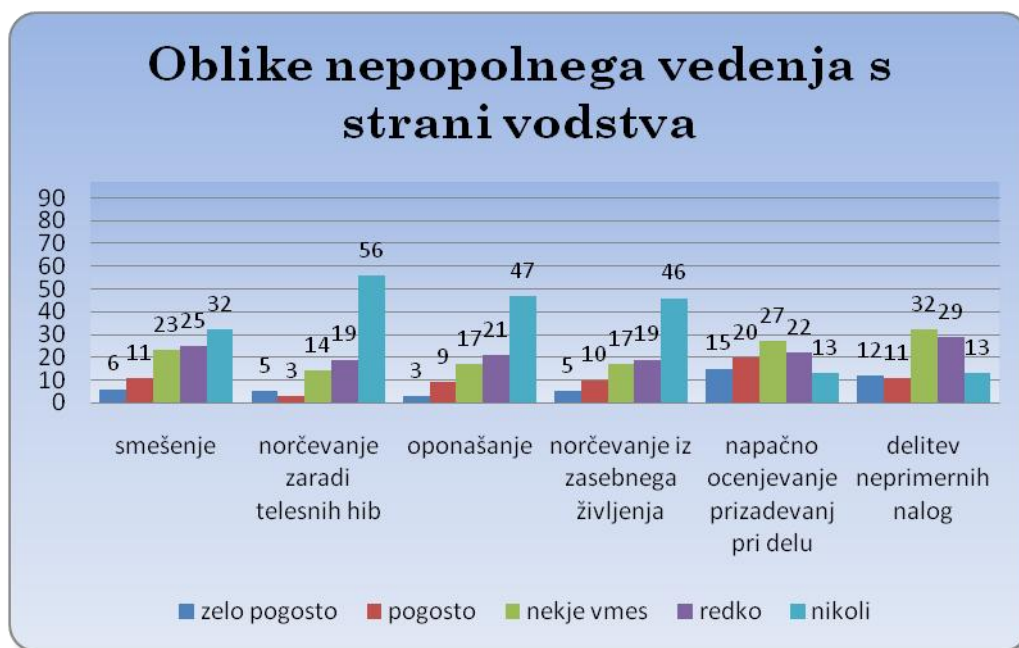


Slika 18: Oblike nepopolnega vedenja s strani vodstva (lastni vir)

Srednja vrednost po posameznih odgovorih nam pokaže, da nepopolno vedenje s strani vodstva ni hudo kritično, čeprav bi v našem podjetju morali temu nameniti malo več pozornosti, saj se vse vrednosti gibljejo okoli ocene 3, ki označuje odgovor »nekje vmes«. Seganje v besedo in preklinjanje sta najnižje ocenjena odgovora, kar pomeni, da bo na tem področju treba še precej narediti.

	Zelo pogosto	Pogosto	Nekje vmes	Redko	Nikoli	Vsota	Sr. vred.
Smešenje	6	11	23	25	32	97	3,7
Norčevanje zaradi telesnih hib	5	3	14	19	56	97	4,2
Oponašanje	3	9	17	21	47	97	4,0
Norčevanje iz zasebnega življenja	5	10	17	19	46	97	3,9
Napačno ocenjevanje prizadevanj pri delu	15	20	27	22	13	97	3,0
Delitev neprimernih nalog	12	11	32	29	13	97	3,2

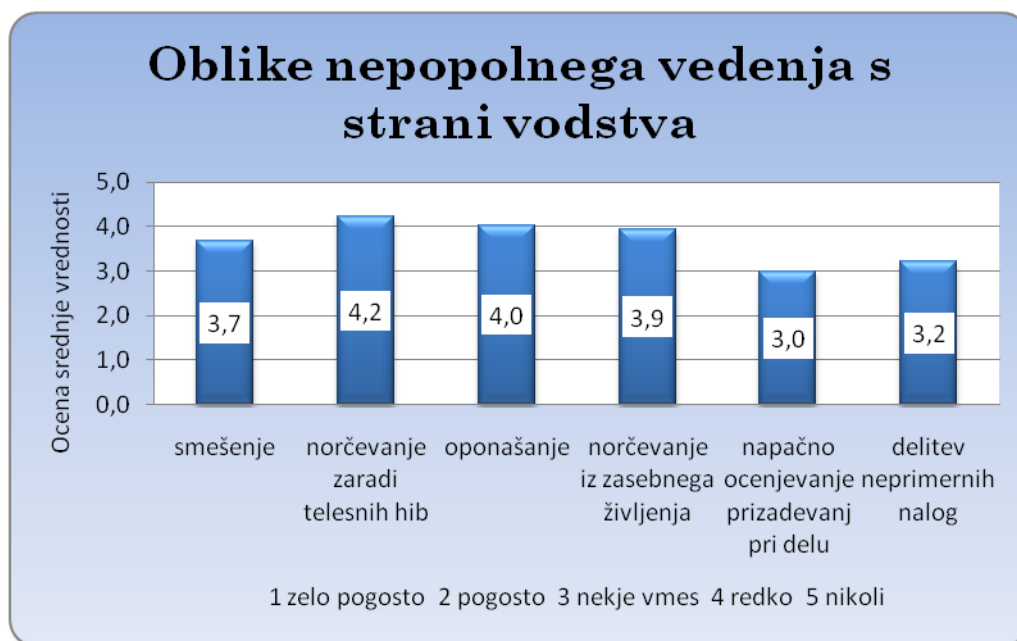
Tabela 18: Oblike nepopolnega vedenja s strani vodstva (lastni vir)



Slika 19: Oblike nepopolnega vedenja s strani vodstva (lastni vir)

V tem delu so se v velikem številu odločili za trditev nikoli, le pri napačnem ocenjevanju prizadevanj pri delu in delitvi neprimernih nalog je prevladovala trditev nekje vmes.

Ocena srednje vrednosti nepopolnega vedenja s strani vodstva



Slika 20: Oblike nepopolnega vedenja s strani vodstva (lastni vir)

Srednja vrednost po posameznih odgovorih nam pokaže, da nepopolno vedenje s strani vodstva ni kritično, saj se vse vrednosti gibljejo okoli ocene 4, ki označuje odgovor »redko«.

14. Kaj bi vi naredili v prihodnosti, da bo vaše delo bolj prijetno?

	V številu	V odstotkih
Podali predlog	57	59%
Brez predloga	40	41%

Tabela 19: Kaj bi vi naredili v prihodnosti, da bo vaše delo bolj prijetno? (lastni vir)



Slika 21: Predlogi, ki se nanašajo na zaposlene (lastni vir)

Kar 41 odstotkov oziroma 40 anketiranih ni navedlo nobenega predloga v zvezi s tem, kaj lahko v prihodnosti naredijo sami, da bo njihovo delo bolj prijetno. Preostalih 59 odstotkov oziroma 57 anketiranih je podalo svoje predloge o tem, kaj lahko sami naredijo, da bo njihovo delo bolj prijetno. Anketiranci so navedli različne predloge:

- ✓ več medsebojnega pogovora in spoštovanja;
- ✓ zmanjšati norme in izboljšati kvaliteto;
- ✓ povečanje dohodka;
- ✓ izboljšati odnose med zaposlenimi;
- ✓ bolj človeški odnosi do soljudi; pozitiven odnos je zelo pomemben faktor za dobro delo;
- ✓ delaj zase, ne glej oziroma ne oziraj se na druge;
- ✓ odstranitev povzročitelja mobinga;
- ✓ poštenost med ljudmi;
- ✓ vzdrževati in negovati osebne odnose;
- ✓ izboljšati komunikacijo med vodstvom in sodelavci, ustvariti sproščeno delovno klimo med vsemi sodelavci.

15. Kaj lahko naredi vaš nadrejeni, da bo delovno okolje bolj prijetno (navedi predlog)?

	V številu	V odstotkih
Podali predlog	59	61 %
Brez predloga	38	39 %

Tabela 20: Kaj lahko naredi vaš nadrejeni, da bo delovno okolje bolj prijetno? (lastni vir)



Slika 22: Predlogi, ki se nanašajo na nadrejene (lastni vir)

Kar zadeva predloge, ki se nanašajo na njihove nadrejene, so bili anketirani dokaj kritični. Tudi na to vprašanje 39 odstotkov oziroma 38 anketiranih ni navedlo svojih predlogov, kaj bi lahko njihov nadrejeni naredil v tej smeri, da bi bilo delovno okolje bolj prijetno. Ostalih 61 odstotkov oziroma 59 anketiranih je navedlo različne predloge:

- ✓ postaviti realno dosegljive cilje;
- ✓ zagotoviti boljše delovne razmere;
- ✓ kritične delavce prerazporediti na drugo delovno mesto;
- ✓ nadrejeni naj bi bili bolj prijazni do podrejenih;
- ✓ malo več posluha, prijaznosti in razumevanja;
- ✓ več spoštovanja do svojih podrejenih;
- ✓ nagraditi dobrega delavca za dobro opravljeno delo (ker dobro plačilo je motivacija za delo);
- ✓ dobra organizacija dela in odgovornost vseh zaposlenih;
- ✓ nadrejeni mora imeti najprej red pri sebi, šele potem lahko zahteva red tudi pri svojih podrejenih;
- ✓ podati kritike, tako pozitivne kot negativne;
- ✓ občasno opraviti kakšen sproščen pogovor (vsaj enkrat mesečno);
- ✓ med sodelavci vzpostaviti enotnost brez privilegijev;
- ✓ prisluhniti podrejenim in njihove želje in predloge tudi upoštevati, če je to mogoče;
- ✓ čim bolj sprotno zaznavanje in reševanje nastalih težav;
- ✓ pravilno in korektno vrednotenje vseh zaposlenih ter dvig moralnih kvalitet in vrednot.

8.3 POVZETKI RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

Izvedena raziskava je pokazala bolj ali manj pričakovane rezultate, čeprav pri nekaterih odgovorih na zastavljena vprašanja nisem pridobila najbolj realnih odgovorov. Menim, da anketiranci kljub anonimnosti na nekatera vprašanja niso odgovorili realno. Za nerealno odgovarjanje lahko najdemo odgovor v strahu pred morebitnimi posledicami odkrito povedanega, deljena ali prikrita mnenja anketirancev ali pa zgolj nezainteresiranost anketirancev za tovrstne ankete. Pri izdelavi anketnega vprašalnika sem se trudila zajeti enakomeren vzorec vprašanih in enakomerno število zastavljenih vprašanj, ki naj ne bi posegla v strogo zasebnost, poskušala sem vključiti različne tipe vprašanj z željo, da bo izpolnjevanje čim bolj enostavno ter da bodo odgovori čim bolj objektivni in korektni.

Na podlagi dobljenih rezultatov od vrnjenih izpolnjenih vprašalnikov podajam nekatere temelje raziskave in predloge za izboljšave.

Raziskava z anketo je pokazala, da se dobra polovica anketiranih na delovnem mestu počuti dobro. Na vprašanje Ali so v vaši organizaciji slabi odnosi in so nekateri izpostavljeni mobingu? je kar 47 odstotkov anketiranih odgovorilo, da so se že srečali s pojavom nasilja na delovnem mestu. Ta podatek kaže na to, da je nasilje zelo močno prisotno v slovenskem delovnem prostoru. Nič čudnega ni, da smo ves čas pod različnimi pritiski in v pasti hitenja v vsakodnevnih delovnih zadolžitvah. Z mobingom se je srečalo kar 57 odstotkov anketirancev, od tega se jih je 34 odstotkov srečalo z mobingom kot opazovalec, 23 odstotkov pa kot žrtev, kar je kar malo zaskrbljujoče. Na vprašanje Kaj bi storili, če bi bili žrtev psihičnega nasilja na delovnem mestu? jih je polovica odgovorila, da bi temu nasilju naredila konec in zadevo prijavila disciplinski komisiji. Glede na vsakdanjo delovno prakso se zaposleni kot žrtve teh dejanj pogosteje zatekajo v bolniško odsotnost kot v razne disciplinske postopke. Podatki raziskave kažejo na to, da nezaželeno vedenje pogosto posega v avtonomijo dela. Težave se kažejo v izvajanju delovnih postopkov zaposlenega, saj posamezniku ne omogoča prostih rok za opravljanje dela, slabem pretoku informacij, v tem, da delovno mesto ne nudi možnosti napredovanja, in neuskkljenem stilu vodenja. Čustveno in psihološko nasilje povzroča organizaciji nemalo težav, saj ljudje, ki delajo v sovražnem okolju, polnem strahu, ne morejo dati vsega od sebe. Žrtve nasilja izkoristijo vsako priložnost, da se ubranijo nadaljnega nasilja, organizaciji pa s tem povzročijo stroške in slab ugled. Negativni učinki se kažejo v slabi kakovosti dela in s tem povezanimi napakami. Podatki raziskave kažejo, da se žrtve nasilja na delovnem mestu najpogosteje srečujejo z razdražljivostjo, nezmožnostjo koncentracije, motnjami spanja, splošno preutrujenostjo, nezadostnim samospoštovanjem. Podatki raziskave kažejo, da je za nastanek mobinga kriva predvsem neurejena organizacijska struktura, nista pa izključena tudi slabo vodstvo in negativen karakter sodelavcev. Kar 61 odstotkov anketiranih meni, da nasilje na delovnem mestu zelo močno vpliva na uspešnost organizacij, saj so zaposleni zaradi nasilja pod stalnim pritiskom, posledično pa so manj učinkoviti pri svojem delu. Po pogovoru z nekaterimi anketiranimi sem prišla do spoznanja oziroma so sami dejali, da lepa beseda vedno lepo mesto najde.

Ob koncu bi podala še nekatere predloge za izboljšave, ki bodo vodstvenim kadrom omogočili enostavnejše upravljanje z njihovimi človeškimi viri. Pri tem je treba posebno pozornost nameniti izboljšanju medsebojnim odnosov, ki naj bi temeljili na:

- ✓ malo večjem posluhu, prijaznosti in razumevanju;
- ✓ pravočasnem zaznavanju in reševanju nastalih težav (ko so težave majhne, jih je lažje reševati, kot pa ko so že zelo hude);
- ✓ odkritih in poštenih pogovorih z podrejenimi (vsaj enkrat mesečno, če je to le mogoče, saj odkrit pogovor lahko reši veliko težav in tegob);
- ✓ pravilnem in korektnem vrednotenju vseh zaposlenih (načelo nediskriminatornosti).

Zelo velikega pomena je, da se nadrejeni zavedajo nasilnih dejanj in da jih znajo še pravočasno preprečiti ali pa vsaj zmanjšati. V organizaciji je treba ustvariti kulturo z ustreznimi normami in vrednostnimi merili za boj proti nasilju na delovnem mestu.

9 ZAKLJUČEK

Definicija mobinga pravi, da gre pri omenjenem pojavu za sovražno in neetično komunikacijo, ki je večinoma uperjena v eno osebo. Pri tem sta pomembna sistematičnost dejanj in njihov namen. Napadi proti določeni osebi se morajo ponavljati vsaj enkrat tedensko vsaj pol leta. Žrtev se znajde v brezizhodnem položaju, iz katerega se ne more braniti. Posebej je treba poudariti socialno izoliranost žrtve, kar razlikuje proces mobinga od drugih vrst šikaniranja in trpinčenja. Sestavni del mobinga so tudi trajne posledice, ki jih pusti na žrtvi.

Mobing je tesno povezan s stresom in izgorevanjem. Zato ne drži pogosto omenjena sodba, da je mobing problem posameznika. Mobing ni neznamen problem, temveč pomemben barometer stanja v delovnem okolju. Mobing zasluži resno pozornost. Zdravstveni (fizični, čustveni in duševni) in finančni davek, ki ju terja, sta previsoka, da bi ga še naprej ignorirali.

Pojav, ki prizadene vse več delavcev, v različnih kulturah poimenujemo z različnimi izrazi: mobing, buling, teroriziranje, šikana, trpinčenje ... Za vsemi izrazi pa se skriva enak pojav: sistematično slabo ravnanje s podrejenimi, sodelavci ali nadrejenimi, ki lahko, če se ponavlja ali poteka kontinuirano, povzroči žrtvam resne socialne, psihične in telesne zdravstvene težave. Izpostavljenost takemu ravnanju lahko zaposlene bolj onesposablja ali jih spravlja v obup kot vsi ostali dejavniki stresa skupaj. Glede na definicijo mobinga velja, da je mobing vedno šikana, šikana pa ni vedno mobing.

Trpinčenje je treba preprečevati, saj se z odpravljanjem lahko poseže le na že nastale posledice, kar pa je lahko za delavca prepozno, zagotovo pa manj učinkovito kot preprečevanje. Izgubljenega zdravja ni mogoče denarno poplačati.

Zaradi vse ostrejšje konkurence med podjetji pa je zadnje čase čutiti tudi tekmovalnost in nasilno vedenje med zaposlenimi v podjetju, kajti obstoj delovnih mest ni več samoumeven in več ko je groženj z odpuščanjem, bolj smo ranljivi. Take razmere pa lahko kaj hitro privedejo do tega, da začnejo delavci izvajati psihično nasilje nad tistimi sodelavci, ki po znanju in sposobnosti izstopajo, saj se počutijo zaradi konkurence ogroženi.

Posledice mobinga ne prizadenejo samo žrtve mobinga, temveč tudi njihove družine, velike posledice in s tem stroške pa lahko občuti tudi delodajalec, kjer je žrtev zaposlena. Mobing tako postaja družben problem, kajti stroške povzroča celotni družbi. Prav zaradi družbenega problema morajo delavci in delodajalci pravočasno prepoznati znake mobinga in ga zatreti prav na začetku. Vodilni kadri bi morali biti neprestano pozorni na dogajanje v podjetju. Idealno bi bilo, da bi imel sleherni vodja v sebi tudi del psihološkega prepoznavanja in tako zelo hitro prepoznal začetne dejavnike, ki vodijo v mobing.

Mobing na delovnem mestu neposredno vpliva na dostojanstvo človeka in učinkuje na prizadetega posameznika v sleherni situaciji. Posameznik ne deluje kot kreativen in povezovalen del skupnosti, postaja vase zaprt in vedno bolj v breme družbi. Zapiranje vase, nekomuniciranje o mobingu negativno vpliva ne samo na produktivnost na delovnem mestu, temveč velikokrat tudi na osebne odnose v

družbi. Ker je problem mobinga na delovnem mestu kompleksen pojav, je jasno, da se ga moramo lotiti interdisciplinarno, v skupni akciji vseh zainteresiranih.

Za uspešno poslovanje podjetja je pozitivno vzdušje ključno, saj stimulira zaposlene, da naredijo tisti »dodatni korak« tako na segmentu kreativnosti kot produktivnosti.

Mobing je del sedanjosti. Kot takega ga moramo sprejeti in se z njim tudi spoprijeti.

LITERATURA IN VIRI

Interni dokumenti:

- ✓ Robnik, S., Milanivič, I. (2008). *Trpinčenje na delovnem mestu*. Sindikat bančništva Slovenije, Triartes – Domjan.

Članki v reviji:

- ✓ Martić, A. K. (2007). *Psihično nasilje na delovnem mestu*. HRM 15, 15. 2. 2007.
- ✓ Mlinarič, P. (2007). *Zaščita pred mobingom*. HRM 15, 15. 2. 2007.
- ✓ Brečko, D. (2003). *Psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu*. HRM 1, 1. 9. 2003.
- ✓ Bilban, M. (2008). *Nasilje na delovnem mestu*. Delo in varnost, 1. 2. 2008.
- ✓ Sačer, M. (2008). *Trpinčenje na delovnem mestu*. Les wood 60, št. 6, junij 2008.

Spletne strani:

- ✓ Psihoteror na delovnem mestu, <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID061206.doc>, dostop 2. 7. 2009
- ✓ Psihično in čustveno nasilje v delovnih okoljih, <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID061212.doc>, dostop 2. 7. 2009
- ✓ Zdravi na delovnem mestu, <http://www.cilizadelo.si/default-30510.html>, dostop 27. 6. 2009
- ✓ Mobing, http://www.mobing.si/slo/kje_se_mobira.html, dostop 29. 6. 2009
- ✓ Združenje žrtev pravosodnega nasilja, <http://ovpn.mojforum.si/ovpn-post-798.html>, dostop 4. 7. 2009
- ✓ Vloga sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobinga, http://www.google.si/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=2&url=http%3A%2F%2Fwww.delavska-participacija.com%2Fclanki%2FID061203.doc&ei=9KIESpHRDpOb_Abi-pSaAQ&usq=AFQjCNGoZUS20Mt7pc7Fv1CzF0Af54iBcg&sig2=Rw9JRjoe3P564ujltpdA, dostop 2. 7. 2009
- ✓ Preprečevanje mobinga in olajšanje dokazovanja ustreznih delovnih razmer, http://www.pravna-varnost.si/livelawyers_news_detail.php?detail=1&newsid=136, dostop 1. 7. 2009
- ✓ Nasilje na delovnem mestu, <http://osha.europa.eu/fop/slovenia/sl/et2002/facts23.pdf>, dostop 1. 7. 2009
- ✓ Revija Industrijska demokracija (2006), Pravočasno odkrivanje in preprečevanje mobinga, http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Delovna_razmerja/Demok_12_06.pdf, dostop 4. 7. 2009

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

KAZALO SLIK

Slika 1: Presek plašča, kakršne izdelujemo v našem podjetju	2
Slika 2: Spol (lastni vir)	20
Slika 3: Starost (lastni vir)	21
Slika 4: Končana izobrazba (lastni vir)	22
Slika 5: Delovna doba (lastni vir)	23
Slika 6: Poznate pojem mobing? (lastni vir)	24
Slika 7: Kako se počutite na delovnem mestu? (lastni vir)	25
Slika 8: Odnosi z nadrejenimi (lastni vir)	26
Slika 9: Izpostavljenost mobingu (lastni vir)	27
Slika 10: Izpostavljenost mobingu (lastni vir).....	28
Slika 11: Komu bi najprej zaupali, da ste žrtev mobinga (lastni vir)	29
Slika 12: Kam bi se obrnili, če bi postali žrtev mobinga? (lastni vir)	30
Slika 13: Katere reakcije ste opazili pri sebi? (lastni vir)	31
Slika 14: Kaj bi storili, če bi bili žrtev psihičnega nasilja? (lastni vir).....	32
Slika 15: Najpogostejši vzrok za nastanek mobinga (lastni vir).....	33
Slika 16: Vpliv nasilja na uspešnost organizacije (lastni vir).....	34
Slika 17: Oblike nepopolnega vedenja s strani vodstva (lastni vir)	35
Slika 18: Oblike nepopolnega vedenja s strani vodstva (lastni vir)	35
Slika 19: Oblike nepopolnega vedenja s strani vodstva (lastni vir).....	36
Slika 20: Oblike nepopolnega vedenja s strani vodstva (lastni vir).....	37
Slika 21: Predlogi, ki se nanašajo na zaposlene (lastni vir)	38
Slika 22: Predlogi, ki se nanašajo na nadrejene (lastni vir).....	39

KAZALO TABEL

Tabela 1: Posledice mobinga	15
Tabela 2: Spol (lastni vir)	20
Tabela 3: Starost (lastni vir)	20
Tabela 4: Končana izobrazba (lastni vir).....	21
Tabela 5: Delovna doba (lastni vir)	22
Tabela 6: Ali poznate pojem mobing? (Lastni vir.).....	23
Tabela 7: Počutje na delovnem mestu (lastni vir).....	24
Tabela 8: Kako ocenjujete odnose na delovnem mestu s svojim nadrejenimi? (lastni vir).....	25
Tabela 9: Ali so v vaši organizaciji slabi odnosi in so nekateri izpostavljeni mobingu? (lastni vir).....	26
Tabela 10: Ste se sami že srečali z mobingom? (lastni vir)	27
Tabela 11: Komu bi najprej zaupali, da ste žrtev mobinga? (lastni vir).....	28

Tabela 12: Kam bi se obrnili, če bi postali žrtev mobinga ali bi opazili te pojave? (lastni vir).....	29
Tabela 13: Katere reakcije ste opazili pri sebi? (lastni vir)	30
Tabela 14: Kaj bi storili, če bi bili žrtev psihičnega nasilja na delovnem mestu? (lastni vir).....	31
Tabela 15: Kaj je po vašem mnenju najpogostejši vzrok za nastanek mobinga? (lastni vir).....	32
Tabela 16: V kakšni meri vpliva nasilje na delovnem mestu na uspešnost organizacije? (lastni vir)	33
Tabela 17: Oblike nepopolnega vedenja s strani vodstva (lastni vir)	34
Tabela 18: Oblike nepopolnega vedenja s strani vodstva (lastni vir)	36
Tabela 19: Kaj bi vi naredili v prihodnosti, da bo vaše delo bolj prijetno? (lastni vir) 37	
Tabela 20: Kaj lahko naredi vaš nadrejeni, da bo delovno okolje bolj prijetno? (lastni vir).....	38

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

moje ime je Sabina Tači, sem študentka na višji strokovni šoli in izvajam anketo pri diplomskem delu z naslovom MOBING – nasilje na delovnem mestu.

Vljudno vas prosim, da si vzamete trenutek časa in izpolnite anketo. Anketa je anonimna. Pridobljeni podatki se bodo uporabljali izključno samo za potrebe diplomske naloge.

V kvadrateg, ki označuje vaš odgovor, vnesite znak (x) ali pa izbran odgovor označite z odebeljenim tiskom.

Toplo se Vam zahvaljujem za sodelovanje in Vas lepo pozdravljam.

Sabina Tači

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 ali manj
- poklicna srednja šola
- tehnična srednja šola
- 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. ALI POZNATE POJEM MOBING?

- zelo dobro
- poznam, vendar ne dovolj
- nisem še slišal zanj

6. KAKO SE POČUTITE NA DELOVNEM MESTU?

- počutim se dobro
- ne počutim se dobro
- počutim se zelo slabo

7. KAKO OCENJUJETE ODNOSE NA DELOVNEM MESTU S SVOJIMI NADREJENIMI?

- odnosi so odlični
- odnosi so vzdržni
- odnosi so nevzdržni

8. ALI SO V VAŠI ORGANIZACIJI SODELAVCI IZPOSTAVLJENI MOBINGU?

- da
- ne
- ne vem

9. STE SE SAMI ŽE SREČALI Z MOBINGOM?

- da, kot opazovalec
- da, kot žrtev
- ne
- ne vem

10. KOMU BI NAJPREJ ZAUPALI, DA STE ŽRTEV MOBINGA?

- svojemu partnerju
- prijatelju
- sodelavcu
- nikomur ne bi povedal

11. KAM BI SE OBRNILI, ČE BI POSTALI ŽRTEV MOBINGA ALI BI OPAZILI TE POJAVE? (možen je le en odgovor)

- na sindikat
- na svet delavcev
- na kadrovsko službo
- na vodstvo podjetja
- neposrednemu vodji
- drugo

12. KATERE REAKCIJE STE OPAZILI PRI SEBI, ČE STE DOŽIVELI KATERO IZMED OBLIK MOBINGA (možnih je več odgovorov)?

- nezmožnost koncentracije
- razdražljivost
- težave v družinskih odnosih
- depresijo
- nezadostno samospoštovanje
- motnje spanja
- prebavne motnje
- splošna preutrujenost
- nič od tega

13. KAJ BI STORILI, ČE BI BILI ŽRTVE PSIHIČNEGA NASILJA NA DELOVNEM MESTU?

- zatekel bi se v daljšo bolniško odsotnost
- nemudoma bi zamenjal službo
- še naprej bi hodil v službo in molčal o kakršnem koli problemu
- temu nasilju bi naredil konec in šel v kadrovsko službo ter primer prijavil disciplinski komisiji
- sprijaznil bi se z nastalo situacijo z mislijo: »saj drugje ni nič bolje«

14. KAJ JE PO VAŠEM MNENJU NAJPOGOSTEJŠI VZROK ZA NASTANEK MOBINGA?

- slabo vodstvo
- neurejena organizacijska struktura
- negativen karakter sodelavcev
- ne vem
- drugo

15. V KAKŠNI MERI VPLIVA NASILJE NA DELOVNEM MESTU NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE?

- sploh ne vpliva
- deloma vpliva
- zelo močno vpliva

16. ALI STE V ZADNJEM ČASU DOŽIVELI NA DELOVNEM MESTU KATERO IZMED NAŠTETIH OBLIK VEDENJA? (Ocenite posamezne oblike z lestvico, kjer pomeni 1 zelo pogosto, 2 pogosto, 3 nekje vmes, 4 redko, 5 nikoli.)

Oblike vedenja	Ocena				
	1	2	3	4	5
Kričanje	1	2	3	4	5
Seganje v besedo	1	2	3	4	5
Preklinjanje	1	2	3	4	5
Verbalne grožnje	1	2	3	4	5
Ignoriranje	1	2	3	4	5
Širjenje neprijetnih in lažnih govoric	1	2	3	4	5
Smešenje	1	2	3	4	5
Norčevanje zaradi telesnih hib	1	2	3	4	5
Oponašanje	1	2	3	4	5
Norčevanje iz zasebnega življenja	1	2	3	4	5
Napačno ocenjevanje prizadevanj pri delu	1	2	3	4	5
Delitev neprimernih nalog	1	2	3	4	5

17. KAJ BI VI NAREDILI V PRIHODNOSTI, DA BO
VAŠE DELO BOLJ PRIJETNO? (Navedi predlog.)

18. KAJ LAHKO NAREDI VAŠ NADREJENI, DA BO
DELOVNO OKOLJE BOLJ PRIJETNO? (Navedi
predlog.)