

UNIVERZA V LJUBLJANI
Fakulteta za družbene vede

NINA BRATOŽ

Mentor: izr. prof. dr. Vlado MIHELJAK

MOBBING

diplomsko delo

Ljubljana, 2004

Zahvala

Za omogočanje študija, podporo in realizacijo diplomske naloge se najlepše zahvaljujem mami Renati, očetu Srečku, sestri Špeli, Marku, prijateljicam in mentorju prof. Vladu Miheljaku.

KAZALO

UVOD	3
1. OPREDELITEV MOBBINGA	5
1.1 Definicija mobbinga	5
1.2 Razlika med mobbingom in bullyingom	6
1.3 Faze mobbinga	7
1.3.1 Kritični dogodki	8
1.3.2 Mobbing in stigmatiziranje	8
1.3.3 Intervencija managementa	9
1.3.4 Napačna diagnoza	10
1.3.5 Izključitev	10
1.4 Statistični podatki	11
1.5 Znaki, ki opozarjajo na prisotnost mobbinga	13
2. VZROKI MOBBINGA	15
2.1 Zakaj nastane mobbing?	15
2.1.1 Organizacijski faktorji, ki spodbujajo mobbing	17
2.1.2 Prakse managementa, ki spodbujajo mobbing	18
2.2 Objektivni in subjektivni vzroki mobbinga	19
3. POSLEDICE MOBBINGA	21
3.1 Posledice za žrtve mobbing procesa	21
3.1.1 Stres	24
3.1.2 "Post-travmatično stresno obolenje"	26
3.2 Pomen posledic in učinkov stresa za organizacijo	28
3.2.1 Stroški organizacij in ekonomske posledice stresa na delovnem mestu	31
3.2.2 Postavitev upravljanja stresa na področje upravljanja s človeškimi viri	32
3.2.3 Posledice za družino in prijatelje mobiranega	34
4. PREPREČEVANJE MOBBINGA IN BULLYINGA	36
4.1 Preventivno upravljanje s stresom	37
4.1.1 Predpostavke uspešnega programa organizacije za preprečevanje nasilja in stresa na delovnem mestu	37
4.2 Kako zmanjšati tveganje za prisotnost mobbinga	41
5. PRAVNE SMERNICE, PRIPOROČILA IN PREDPISI	45
5.1 Skandinavske države	46
5.1.1 Ukrepi proti mobbingu	46
5.1.2 Tri smernice za preprečevanje mobbinga	47
5.1.3 Švedski zakon o delovnem okolju (Swedish Work Environment Act)	48
5.2 Evropska unija	49
ZAKLJUČEK	52
LITERATURA	55

UVOD

Problem mobbinga je tako razširjen, da ga večina organizacij sprejema kot del njihovega vsakdana. Malo pa je ljudi na vodilnih položajih, ki se potrudijo ta problem razrešiti. Mnogo managerjev namreč deluje prav v nasprotni smeri – tega problema nočejo priznati in ga hočejo pred zunanjim okoljem prikriti.

Zanimivo je, da je o mobbingu mnogo raziskav, člankov, nasvetov ob njegovem pojavu ipd., vendar pa se znotraj večine podjetij o tem pojavu kot celostnem problemu in njegovih morebitnih rešitvah sploh ne govori. Splošno ljudje vedo, kaj je psihično nasilje, vedo tudi, da je to pogost pojav prav na delovnih mestih, vendar imajo do le-tega zanimiv odnos. Vsem je poznano, da predstavlja velik problem, na prvem mestu prizadetim posameznikom, posredno pa tudi organizacijam, vendar niti pomislijo ne, da bi se morali vsi potruditi in pristopiti k problemu sistematično.

Kot sem že omenila, so najbolj prizadeti posamezniki, ki so izpostavljeni mobbingu kot žrtve. V svoji nalogi bom osredotočena predvsem na njihovo doživljanje tega problema, zato se tudi moja teza dotika življenja teh žrtev.

Teza je naslednja: pojav mobbinga na delovnem mestu negativno vpliva na vsakdanje privatno življenje žrtve mobbinga, in ne le na slabo počutje na delovnem mestu.

Moja naloga ne bo rezultat empiričnega raziskovanja, temveč bom uporabila metodo analize in interpretacije sekundarnih virov.

Struktura naloge bo naslednja: v 1. poglavju bom opredelila in definirala pojem mobbinga in njegovih faz, podala nekaj statističnih podatkov o mobbing dejanjih ter navedla nekaj znakov, ki opozarjajo na prisotnost mobbinga znotraj organizacije; v 2. poglavju bom prikazala vzroke mobbinga; v 3. poglavju bom podala možne izzide oz. posledice mobbinga za žrtve in organizacije; v 4. poglavju se bom ukvarjala z vprašanjem, kako mobbing preprečiti oz. zmanjšati tveganje za njegov pojav; v zadnjem, 5. poglavju pa bom navedla nekaj primerov, kako se na makro nivoju uspešno spopasti s tem problemom.

Osebno menim, da bi se morali z omenjeno problematiko ukvarjati zaposleni na kadrovskem področju, saj se celotno dojetanje delovnih procesov začne prav pri posameznem zaposlenem in se naprej nadgrajuje v skupinah zaposlenih, sodelovanje večih skupin pa predstavlja celotno delovanje organizacije. Brez zadovoljnih zaposlenih je zadovoljivo uspešnost podjetja težko doseči, če pa zaposleni vedo, da je organizacija delavcem prijazna ter da delodajalec zna prisluhniti njihovim problemom in nenazadnje ukrepati v smeri reševanja le-teh, se uspehi nizajo takorekoč "sami od sebe".

Najpomembnejše je spoznanje, da je za preprečevanje mobbinga potreben trud tako zaposlenih, ki svoje nadrejene opozorijo na pojav tega problema, kot tudi nadrejenih, ki ustrezno reagirajo na podana opozorila. Notranja prepričanja, vrednote in norme morajo biti jasno predstavljene, eden izmed njihovih elementov pa naj bo tudi absolutna netoleranca do pojava mobbinga znotraj organizacije.

1. OPREDELITEV MOBBINGA

Enotne, mednarodno priznane, točne opredelitve mobbinga ni. "Pod pojmom mobbing se razume ponavljajoče se neprimerno ravnanje z zaposlenim ali skupino zaposlenih, ki ogroža zdravje in varnost. Pri tej opredelitvi se:

´neprimerno ravnanje´ razume kot vsako ravnanje, ki ga ljudje, ki se razumno odzovejo, ob upoštevanju vseh okoliščin razumejo kot zatiranje, poniževanje ali ogrožanje;

´nevarnost zdravju in varnosti´ pa ogrožanje psihičnega ali fizičnega zdravja zaposlenega." (<http://www.gov.si/mdds/nvzd/stress/facts23.pdf>, 25. 3. 2003)

Mobbing se pogosto izvaja v zvezi z zlorabo moči, pri kateri se žrtve težko branijo. Takšna dejanja lahko vključujejo verbalne in tudi fizične napade, poznamo pa tudi bolj prefinjene oblike mobbinga, kot sta na primer degradacija dela sodelavke/sodelavca ali socialna izključenost.

1.1 DEFINICIJA MOBBINGA

"Mobbing ali psihični teror na delovnem mestu vsebuje sovražno in neetično komunikacijo, ki poteka od ene ali več oseb največkrat proti eni osebi, ki je potisnjena v nemočen položaj, v katerem se ne more braniti. V takšnem položaju je dalj časa, saj so mobbing aktivnosti ponavljajoče (statistična definicija: vsaj enkrat tedensko) in trajajoče (statistična definicija: trajanje vsaj šest mesecev)."

(<http://www.leymann.se/English/frame.html>, 27. 3. 2003)

Po neki drugi definiciji je mobbing "bullying ali psihični teror na delovnem mestu, sovražno vedenje na delu, travma na delovnem mestu, nevljudnost ali psihična agresija in čustveno nasilje." (<http://www.mobbing-usa.com>, 9. 3. 2004)

Poudariti je treba razliko med konfliktom in mobbingom. Pri mobbingu se ne osredotočamo na to, *kaj* ali *kako* se je nekaj zgodilo, ampak na to, kako *pogosto* se je nekaj dogajalo in kako dolgo je *trajalo*. Konflikt je torej enkratno dejanje oziroma

nestrinjanje, mobbing pa označuje ponavljajoča se dejanja zatiranja na delovnem mestu.

Za boljše razumevanje pojma mobbing bom izpostavila le nekaj elementov, navedenih na medmrežju, na strani <http://www.webstrategies.cc/mobbing.htm> (25. 3. 2003), ki tvorijo širši kontekst, znotraj katerega se le-ta razvije. Mobbing:

- zadeva zdravje in varnost na delovnem mestu;
- je združevanje sodelavcev ali nadrejenih, z namenom nekomu zagreniti življenje ali ga pripraviti do tega, da zapusti organizacijo, v kateri je zaposlen;
- se doseže preko žalitev, poniževanja, ustrahovanja, diskreditacije, izolacije ali neresničnih govoric;
- je vedenje, ki vključuje namen nekomu škodovati, rezultat takega delovanja pa so hude dolgoročne posledice za mobiranega;
- se v organizacijah prepogosto pojavlja;
- demoralizira celotno delovno silo, izniči zaupanje, timsko delo in pozitivno usmerjenost za delo;
- včasih sprejmemo kot 'del našega dela';
- težko ustavimo, če ga ne zaznamo dovolj zgodaj, da bi lahko pravočasno ukrepali;
- je velikokrat usmerjen proti najboljšim delavcem in nenazadnje,
- ima lahko takšne posledice za žrtev, da se bo v vsaki življenjski situaciji počutila kot žrtev in s tem vplivala na njeno ne/sposobnost normalno živeti naprej.

1.2 RAZLIKA MED MOBBINGOM IN BULLYINGOM

Za fenomen, ki sem ga opisala zgoraj, se v tuji literaturi uporablja več izrazov. Zasledimo naslednje: 'mobbing', 'bullying', 'ganging up on someone', 'psychological terror', itd...Največkrat se uporabi prva dva izraza, vendar pa med njima obstaja majhna razlika.

Avtorica Černigoj Sadar (2002: 94, po Cartwright in Cooper, 1997) ugotavlja, da "lahko odnose na delovnem mestu uvrstimo v tri skupine: odnosi s šefom, s

podrejenimi in s sodelavci. V prvem primeru so raziskave pokazale kritične točke pri vzajemnem zaupanju in spoštovanju. Pri odnosih s podrejenimi pa se je kot problem pokazala nesposobnost ravnanja z ljudmi, zlasti pri tehničnem in znanstveno raziskovalno usmerjenem kadru, saj se nekaterim predpostavljenim enostavno zdi škoda časa za osebne odnose. Pri odnosih med sodelavci pa negativno vplivajo predvsem kompetitivnost, osebni konflikti ter osebe, ki so tehnično in izredno storilnostno orientirane.”

Z izrazom 'mobbing' se označuje dejanja s strani sodelavcev, ki se združijo z namenom izbrati tarčo med svojimi sodelavci in to osebo psihično nadlegovati. Takšno vedenje vključuje ponavljajoče se negativne opazke o osebi, neprestano kritiziranje, izoliranje osebe preko prekinitve vseh socialnih vezi z njo, ustvarjanje govoric in širjenje nepravilnih informacij o njej.

'Bullying' pa označuje kruto, poniževalno vedenje s strani nadrejenih do podrejenih v organizaciji, namen teh aktivnosti pa je ponižati podrejene in izkazovati premoč in nadvlado nad posameznikom ali skupino posameznikov. Takšno vedenje se pojavi, ko nadrejeni začuti, da lahko njegovi podrejeni opravljajo njegovo delo bolje kot on sam. Tako jih začne kaznovati z nenehnim kritiziranjem ali z odvzemanjem odgovornosti zaradi njihove prevelike kompetentnosti. Najbolj pogosto pa z nobenim noče deliti informacij, pomembnih za poslovanje, saj meni, da nihče ni vreden zaupanja, s povzdignjenim glasom priganja podrejene k delu ter vztraja pri trditvi, da je njegov način za izvedbo delovnih nalog najboljši.

1.3 FAZE MOBBINGA

Proces mobbinga je sestavljen iz večih faz. Vsaka izmed njih ima določene lastnosti, s pomočjo katerih lahko posamezne faze razmejimo. Proces mobbinga se namreč spreminja glede na socialne značilnosti posameznih faz. Heinz Leymann (<http://www.leymann.se/English/frame.html>, 27. 3. 2003) je v svoji raziskavi odkril zelo stereotipen proces.

1.3.1 KRITIČNI DOGODKI

Na začetku procesa mobbinga se najprej pojavi določen konflikt. Le-ta je podlaga za razvoj mobbinga. Seveda ni nujno, da je vsak konflikt začetek takega procesa.

Večinoma se vsakodnevne konflikte rešuje na racionalen, konstruktiven način; če pa to ni mogoče, se konflikt stopnjuje, odnosi med sodelavci se zaostrojujejo, kar pa ima lahko za posledico vedno več mobbing dejanj. Razvoj mobbinga pripelje do tega, da se v ospredje potisne skoraj vsakodnevna mobbing dejanja, začetni konflikt pa se umakne v ozadje in počasi izgublja na svojem pomenu. Tako se profesionalni, strokovni konflikt spremeni v dolgotrajen osebni spor.

Takšni odnosi na delovnem mestu imajo že v prvi fazi vpliv na posameznikovo zdravje; opazne so že prve psihosomatske motnje, kot so glavobol, želodčne težave, razdražljivost, žolčne težave, pospešeno bitje srca, ipd.

1.3.2 MOBBING IN STIGMATIZIRANJE

Začetni konflikt torej ni bil rešen in je v tej fazi že zabrisan. Nasilje, ki se izvaja nad mobiranim, je osredotočeno na njegov značaj, osebnost, in ne na njegovo delo znotraj organizacije. Mobbing dejanja lahko vsebujejo številna vedenja, ki se v normalni interakciji ne kažejo kot posebej agresivna, npr. kot želja po izključitvi ali izločitvi posameznika. Če pa je posameznik dlje časa, takorekoč vsakodnevno, s sovražnim namenom izpostavljen takšnemu obnašanju ljudi okoli sebe, se njegova aktivnost spremeni, kar pa lahko pripelje do stigmatizacije posameznika v skupini. Glavna karakteristika te faze je torej agresivna manipulacija.

Pojavijo se neresnične obtožbe, govornice, komunikacija med sodelavci se spremeni, mobirani pa se počuti vedno bolj zapostavljeno in izločeno. Dejanja mobbinga zavzamejo različne oblike, kot so npr. govornice za hrbtom mobiranega, neposredno zmerjanje, ponavadi grobo in nesramno soočenje sodelavcev z mobiranim, proces komunikacije pa lahko poteka od ene osebe proti drugi osebi, lahko nastopi cela skupina proti eni osebi, najmanj pogosta pa je oblika mobbinga, ko nastopi ena sama oseba proti večji skupini.

Mobirani hitro začuti spremenjene vzorce obnašanja svojih sodelavcev, zato se tudi sam začne drugače obnašati. Lahko je bolj introvertirana oseba in se zato še bolj zapre vase, lahko pa se proti nasilju brani ofenzivno, pri čemer svojo trdnost pokaže

s svojim samozavestnim "nastopom". Ponavadi je njegovo vedenje res le nastop, saj se za to masko skriva trpeča oseba. Njena prava čustva pa kmalu pridejo na dan, saj se šikaniranje noče končati, mobirani pa izgubi voljo in energijo, da bi se na vso moč, skoraj dan na dan branil s protinapadi. Mobirani se torej spremeni, od njega pa se prav zaradi tega začnejo odmikati tudi tisti sodelavci, ki niso neposredno vključeni v proces mobbinga.

Tako se v tej fazi pojavijo prve motnje v odnosu med mobiranim in njegovim socialnim okoljem, saj ga okolje označi s stigmo, kateri pa lastnosti ali značaj mobiranega vedno ne ustrezajo. Ta stigma je lahko izmišljena s sovražnim namenom, lahko pa posameznik taki stigmati ustreza prav zaradi svojega spremenjenega obnašanja, ki se je razvilo kot posledica mobbing dejanj njegovih sodelavcev ali nadrejenih.

Da se lahko nek proces označi kot proces mobbinga, se morajo dejanja mobbinga ponavljati večkrat na teden in trajati vsaj šest mesecev. V tako dolgi dobi pa se na strani mobiranega lahko pojavi že mnogo resnejših psihosomatskih motenj, poleg njih pa se lahko razvijejo tudi resne psihične težave, ki jih imenujejo "post-travmatično stresno obolenje". Takšne težave so npr. čustvena otopitev, zaprtost vase, izogibanje dražljajem, ki bi lahko priklicali spomine na travmo, ponavljajoči se spomini na travmatični dogodek, zapoznela reakcija na ta dogodek, itd.

1.3.3 INTERVENCIJA MANAGEMENTA

Mobirani se znajde v situaciji, ko je pod nenehnim, skoraj vsakodnevnim pritiskom v krogu sodelavcev, zato se kmalu začne opazovati posledice pri njegovem delu. Pri svojem delu postane površen, raztresen, neosredotočen in zato manj učinkovit, velikokrat pa se zgodi tudi to, da je zaradi stresa, in posledično zaradi psihosomatskih motenj, pogosto na bolniški. Ker do tega prihaja vse bolj pogosto, s tem seveda ni zadovoljen njegov nadrejeni. Ponavadi ga opomni o znižanju njegove delovne učinkovitosti in spet je tu opominjanje na naslednji neuspeh mobiranega.

S tem se izpostavi velik problem znotraj organizacije. Kako ga rešiti? Če bi bili sistemi znotraj organizacij tako prirejeni, da bi se problem mobbinga čimprej prepoznal, bi bil to šele prvi korak na poti do rešitve problema. Kot drugi korak bi morali nadrejeni oziroma kadrovske strokovnjaki ta problem priznati in ne potlačiti ter

utišati. Če bi ta dva koraka realizirali, bi bil potem logičen tretji korak, in sicer poiskati pravno podlago za reševanje takšnih problemov v zvezi z varstvom pri delu. Le-ta pa pri nas še ni ustrezno elaborirana. Avtorica Lea Tkalec (Tkalec, 2000: 15) meni, da je "pred delovnim in socialnim sodiščem večino mobbing dejanj težko dokazati, še težje pa je dokazovati njihovo pravno škodnost znotraj obstoječih pravnih norm. Tako se pogosto zgodi, da postopek pred delovnim sodiščem vodi do novih nepravil do mobbiranega". Primer uradno postane "primer", ko v situacijo poseže management. Glede na preteklo stigmatiziranost posameznika pa je z lahkoto napačno presoditi situacijo in za nastalo škodo kriviti mobbiranega. Zato je v tej fazi nevarno, da management napačno odreagira. Ponavadi želijo rešiti problem tako, da se rešijo nosilca problema, to pa je mobirani. Takšna reakcija velikokrat povzroči kršitev osnovnih človekovih pravic, zato management tak izid opravičuje z nesprejemljivimi posameznikovimi lastnostmi (ki jih je pridobil v prejšnji fazi stigmatizacije) in ne z nesprejemljivimi faktorji delovnega okolja.

Če ta faza traja eno leto ali več, se lahko prizadeti znajdejo v stanju depresij, zato se prav na tej točki procesa poveča nevarnost zlorabe zdravil ali alkoholizem, najslabši izid pa je suicidnost, ki se lahko pojavi na koncu te faze.

1.3.4 NAPAČNA DIAGNOZA

Če mobirani poišče pomoč pri psihiatru ali psihologu, obstaja velika verjetnost, da si bodo tudi ti strokovnjaki narobe interpretirali situacijo, v kateri se je mobirani znašel, in sicer zaradi pomanjkanja raziskovanja in usposabljanja za reševanje družbenih situacij na delovnem mestu. Nevarno je, da strokovnjak določi napačno diagnozo. Največkrat se pojavljajo naslednje: paranoja, manična depresija, motnja v prilagajanju, itd... Takšna napačna presoja pa lahko uniči možnost posameznika, da bi se s pomočjo ustrezne rehabilitacije vrnil na trg delovne sile.

1.3.5 IZKLJUČITEV

Če proces mobbinga preide v peto fazo, se skoraj vedno konča s prekinitvijo delovnega razmerja s strani mobiranega, ki v takšnem delovnem okolju ne zdrži več, ali pa s strani delodajalca, ki neučinkovitega delavca odpusti. Če pride do prekinitve,

javnost kaj kmalu izve, da je v ozadju proces mobbinga. Zato pa mobirani nima dobrega izhodišča za pridobitev nove zaposlitve, saj ga spremlja ugled, da je pač z njim nekaj narobe (sploh če se je primer odvijal na sodišču).

Veliko je primerov, da prizadeti obolijo za tako močnimi psihosomatskimi obolenji, da pritiskom delovnega procesa niso več dorasli. Za delo so torej trajno nesposobni, izključeni so iz trga delovne sile in se zato upokojijo iz zdravstvenih razlogov.

1.4 STATISTIČNI PODATKI

Najobširnejši raziskovalni projekt, ki se nanaša na mobbing, so izvedli na Švedskem. Sodelovalo je 2400 zaposlenih, ki so predstavljali reprezentativni vzorec celotne švedske delovno aktivne populacije. Z uporabo intervjuja je raziskovalec Heinz Leymann (<http://www.leymann.se/English/frame.html>, 25. 3. 2003) prišel do naslednjih podatkov:

Frekvenca: Izkušnje 3,5% kolektiva ustrezajo definiciji mobbinga. To pomeni, da je bilo mobbingu izpostavljenih 4,4 milijonov ljudi, ki so del švedske delovno aktivne populacije. Po raziskavi sodeč, je posameznikovo tveganje, da bo izpostavljen mobbingu 25%, kar z drugimi besedami pomeni, da bo eden od štirih ljudi, ki vstopajo na trg dela tvegati, da bo izpostavljen mobbingu vsaj šest mesecev v svoji karieri.

Spol: Razlika med spoloma ni signifikantna: moški 45% in ženske 55%. Pri vprašanju "kdo izvaja mobbing?" pa so dobili naslednje podatke:

IZVAJALEC MOBBINGA

		Moški	Ženska	Oba spola
MOBBIRANI	Moški	76%	3%	21%
	Ženske	30%	40%	30%

Pri takšnih rezultatih se nam ponuja vprašanje, zakaj je večina moških mobirana s strani moških in zakaj je večina žensk mobbirana s strani žensk. Odgovor, ki velja vsaj za Švedsko je naslednji, da je takšna situacija strukturna posledica delovnega življenja, saj še vedno največ moških dela skupaj z moškimi sodelavci in večina žensk s sodelavkami.

Starost: Glede na starost ni razlik.

Število tistih, ki izvajajo mobbing: Približno ena tretjina vprašanih, je bila izpostavljena le enemu izvajalcu mobbinga, nekaj več kot 40% pa dvem do štirim. Zelo redko pa se pojavi, da cela delovna skupina nadleguje le eno osebo.

Poklic: Reprezentativni vzorec je bil še vedno premajhen, da bi se lahko podalo zaključke o tem, znotraj katerih poklicev se mobbing pogosteje pojavlja.

Dolgoročne posledice za mobirane zaposlene: 10 do 20% mobiranih zaposlenih se je soočilo z resnimi zdravstvenimi težavami ali pa so storili samomor. "Raziskava na Švedskem je pokazala, da je približno 10 do 20% letnih samomorov posledica mobbinga na delovnem mestu." (<http://www.leymann.se/English/12220E.HTM>, 27. 3. 2003)

International Crime (Victim) Survey iz leta 1996

(http://www.worktrauma.org/foundation/research/ilo_report.htm, 27. 3. 2003) nam poda podatke o tem, katere države so bolj privržene k nasilju na delovnem mestu. Iz tabele je razvidno, da so države z najmanj nasilja na delovnem mestu:

- Avstrija (0% žrtev med moškimi in 0,8% med ženskami),
- Albanija (0,4% in 0,4%),
- Madžarska (0,6% in 0%),
- Rusija (0,4% in 0,5%) in
- Brazilija (0,2% in 0,4%),

med državami z največ nasilja pa izstopata

- Argentina (6.1% žrtev med moškimi in 11,8% med ženskami) in
- Francija (11,2% in 8,9%).

Opomniti moram, da je bilo spolno nasilje na delovnem mestu v tej raziskavi obravnavano ločeno, tako da zgoraj navedeni podatki ne vsebujejo dogodkov spolnega nasilja.

Na tem mestu bi rada opozorila, da so takšni podatki lahko relativni, in sicer v navezavi na intenzivnost spremljanja dogodkov mobbinga, ki se lahko od države do države razlikuje. Tako lahko npr. v Avstriji beležijo tako nizek odstotek zaradi nezadostnega spremljanja tega problema, kar pa seveda ne bi pomenilo, da mobbing v tej državi skoraj ni prisoten.

Da bi lahko izvedli obsežnejše mednarodne primerjave glede mobbinga, je še vedno na voljo premalo podatkov in bi bilo potrebno opraviti še kar lepo število raziskav po posameznih državah.

1.5 ZNAKI, KI OPOZARJAJO NA PRISOTNOST MOBBINGA

Avtor Michael Sheehan

(<http://www.worktrauma.org/foundation/research/emotionaliq.htm>, 25. 3. 2003)

ugotavlja, da so se zaradi krize kapitalizma v 80-ih letih organizacije znotraj kapitalističnih družb soočale s spreminjajočimi se pritiski, kot so globalna konkurenca, zahteve potrošnikov, tehnološke spremembe, spremembe v pričakovanjih v zvezi z delom, okoljevarstvena osveščenost in navsezadnje tudi ekonomska recesija. Takšni pritiski so zahtevali organizacijsko spremembo.

Kot reakcija na globalno krizo kapitalizma in posledično na nesigurnost, je veliko organizacij pričelo s procesom restrukturiranja. Ta proces vsebuje npr. zmanjševanje števila zaposlenih, planiranje eliminacije določenih delovnih mest, zmanjševanje števila slojev znotraj organizacije. Restrukturacija organizacij v teoriji vključuje globalno konkurenčnost, osebe z več spretnostmi, čustveno pripadnost in odličnost. Realnost pa se nekoliko razlikuje od zelene situacije. Posledice vključujejo zavračanje morale, zmanjšanje dobička in produktivnosti, povečanje napetosti pri delu ter zmanjševanje pripadnosti, zadovoljstva z delom in motivacije. Organizacije

so razvile takšno kulturo, znotraj katere organizacijski cilji opravičujejo sredstva. Mobbing je tako le ena izmed posledic takšnega vedenja managerjev.

Najpomembnejše pri preprečevanju mobbinga je vsekakor njegovo pravočasno odkritje in ukrepanje. Če hočemo pravočasno odkriti opozorilne znake, ki nakazujejo možnost njegove prisotnosti v organizaciji, se moramo vprašati naslednje:

- Ali s svojo intuicijo občutite napetost ali strah?
- Ali je nedavno znotraj organizacije kakšna sprememba povzročila povečanje stresa ali dolgočasja?
- Ali se je vedenje zaposlenega nenadoma spremenilo?
- Ali ključni ljudje odhajajo iz organizacije?
- Ali so ljudje, posebej na višjih managerskih položajih, premalo kvalificirani ali izkušeni za položaje, ki jih zasedajo?
- Ali se povečuje število bolniških dni?
- Ali je prisotna nizka morala brez kakšnega drugega razumljivega razloga?
- Ali se za probleme določenega oddelka nenadoma krivi le enega posameznika?
- Ali je organizacija nenadoma izvedla spremembo, kot je npr. restrukturiranje, novo osebje, novo vodstvo, novi postopki, ne da bi primerno pripravili in usposobili osebje za nov način dela?
- Ali ste opazili znake v neverbalnem obnašanju, kot je npr. izogibanje pogledom, jok, neprimeren smeh, šepetanje, itd...?

Če so odgovori na našeta vprašanja pritrdilni, moramo biti pozorni na dogajanje znotraj naše organizacije, saj nam takšne situacije lahko nakazujejo možnost prisotnosti mobbinga.

2. VZROKI MOBBINGA

Že na začetku je treba poudariti, da proces mobbinga ni rezultat le enega, temveč večih vzrokov. Izvira namreč iz kombinacije vzrokov, ki vključujejo posameznika, delovno okolje, pogoje dela, način interakcije med sodelavci, način interakcije med klienti in delavcem ter interakcijo med managerji in delavci.

Vsak zaposleni lahko postane žrtev mobbinga. "Iz ankete EU izhaja, da je bilo v letu 2000 9% zaposlenih v Evropi žrtev mobbinga, to pomeni približno 12 milijonov ljudi. To pomeni rahel porast v primerjavi z zadnjo anketo leta 1995. Vsekakor pa se informacije o opaženem mobbingu v posameznih državah članicah EU precej razlikujejo. Te razlike pa verjetno niso povezane le z različno pogostostjo problema, temveč tudi s kulturnimi razlikami, na podlagi katerih se mobbing različno zaznava in o njem poroča." (<http://www.gov.si/mddsz/nvzd/stress/facts23.pdf>, 25. 3. 2003)

2.1 ZAKAJ NASTANE MOBBING?

Razlikovati je treba med dvema vrstama mobbinga, in sicer:

1. obstaja mobbing, ki je posledica stopnjujočega se konflikta in
2. mobbing, pri katerem žrtev ni vpletena v konflikt neposredno, temveč se slučajno znajde v položaju, v katerem storilec izživlja svojo agresijo. Primer takšne vrste mobbinga je "iskanje grešnega kozla".

Dejavniki, zaradi katerih se mobbing po vsej verjetnosti pojavi, so:

- kultura znotraj podjetja, v katerem se mobbing podcenjuje ali ne prepozna kot problem,
- nenadne spremembe znotraj podjetja,
- negotova delovna mesta,
- slabo oz. nezdravo vzdušje v podjetju med zaposlenimi in vodstvom ter nezadovoljstvo glede kakovosti vodenja odgovornih,
- nezdravo vzdušje v podjetju med samimi kolegi,
- izredno visoke zahteve za delo,

- pomanjkljiva kadrovska politika in nezadovoljivo posredovanje skupnih vrednot,
- na splošno velik stres zaradi dela,
- konflikti zaradi različnih položajev sodelavcev v podjetju.

Poleg naštetega lahko mobbing stopnjujejo tudi dejavniki, ki so odvisni od situacij, ki nastanejo npr. zaradi zapostavljanja, nestrpnosti, osebnih težav in čezmernega uživanja drog in alkohola.

Mobbing dejanja, kot so npr. nekoga označiti kot slabo osebo, nekoga izločiti iz skupine, izogibanje srečanju ali pogovoru z nekom, kritizirati oz. trditi, da je nekdo manjvreden itd., izvajajo določeni ljudje, za katere lahko najdemo kar nekaj skupnih lastnosti. Te osebe so ponavadi opisane kot boječe, nevrotične, hlepijo po izkazovanju moči, močno si želijo imeti vse pod nadzorom in prekomerno izvajati kontrolo nad potekom dela, so ljubosumne in zavistne. Ponavadi pa je njihovo vedenje takšno zato, da bi prikryli svoje lastne pomanjkljivosti. Mobbing se opira na skupinsko mentaliteto, vendar pa se vedno da izpostaviti vodjo procesa. Tukaj lahko navedem še nekaj primerov (<http://www.topten.org/public/AE/AE471.html>, 27. 3. 2003), ki opisujejo namen mobbing dejanj:

- *prisiliti nekoga, da prevzame skupinske norme;*
PRIMER: žrtev: "Edino, kar si predstavljam, da bi jih lahko motilo je to, da nisem bila cinična. Ko so ugotovili, da se ne pritožujem in da ne širim govoric, so me začeli napadati."
- *uživati v sovražnosti;*
PRIMER: žrtev: "Barva mojih las? Način moje hoje? Nimam pojma. To se mi ni še nikoli pripetilo. Vedno sem se z vsemi lepo razumela."
- *uživati v trpinčenju;*
PRIMER: žrtev: "Nikoli nisem še videl človeka, ki bi imel tak pogled med kričanjem na zaposlene. Vedno bom verjel, da so bile njegove taktike zlorabe sadistične."

- *mobbing dejanja iz samega dolgočasje*;

PRIMER: žrtev: "Cel dan ni imel nič dela, zato si je našel ljudi in se z njimi igral kot mačka z mišjo. Drugi pa so mu le sledili."

- *okrepiti predsodke*:

PRIMER: žrtev: "Ni važno, kdo si, vse se prične pri tej nestrpnosti do neenakega."

- *kompensacija slabosti*:

PRIMER: žrtev: "Verjetno sem bil edini v podjetju, ki je imel srečno življenje; bilo je tako, kot bi jih spominjal na to, česar sami ne morejo imeti. Morali so me odstraniti."

In še bi lahko naštevali. Poudariti seveda moramo, da se velikokrat znajdemo v situaciji, znotraj katere deluje več naštetih namenov in dejavnikov, ki ustvarjajo mobbing proces.

2.1.1 ORGANIZACIJSKI FAKTORJI, KI SPODBUJAJO MOBBING

"Izhajajoč iz del avtorjev Davenportove, Schwartza in Elliotta, lahko povzamemo, da je mobbing »slabonameren poizkus, prisiliti določeno osebo, da zapusti delovno mesto, preko neresničnih obtožb, poniževanja, splošnega nadlegovanja, čustvene zlorabe

in /ali terorja«" (<http://www.topten/public/AE/AE471.html>, 27. 3. 2003). Organizacije, ki spodbujajo mobbing, imajo naslednje karakteristike:

- *slabo vodstvo*, npr. uporaba praks, kot so: do discipline preko nadlegovanja, politike za zaprtimi vrati (closed-door policies), odsotnost ali neefektivnost raznolikosti izobrazbe ali odsotnost timskega dela;
- *stresno okolje*, kjer se mobbing lahko pojavi v večih smereh, npr. od sodelavcev proti tistim, ki jih "držijo nazaj"; od nadzornikov proti zaposlenim, ki niso kos tempu dela; mobbing proti nadzornikom, ki zahtevajo preveč, od glavnih direktorjev proti managerjem, ki ne producirajo...
- *dolgočasje*, ki se pojavi tam, kjer se delovni procesi ponavljajo in v pisarnah, kjer

ljudje nimajo dovolj dela;

- *v podjetju prevladuje mnenje, da se nekaterih stvari ne da nadzorovati*, tako da je vedenje tistih, ki izvajajo mobbing, v nekaterih primerih obravnavano kot nekaj, ki se lahko pričakuje in kot nekaj, česar se ne da popraviti; prav zato se taka dejanja namenoma ignorira;
- *zniževanje števila zaposlenih, restrukturacija, združevanja podjetij*, pri katerih se lahko pojavi mobbing z namenom odstraniti druge, preden bomo eliminirani sami; restrukturacija lahko zaposlenega postavi celo v situacijo, v kateri predstavlja grožnjo svojemu nadrejenemu;
- *kultura nadlegovanja in "grešnih kozlov"*, itd..."

2.1.2 PRAKSE MANAGEMENTA, KI SPODBUJAJO MOBBING

Znotraj organizacij ima management na voljo kar nekaj načinov vodenja. Lahko se nagiba k bolj demokratičnemu načinu, lahko pa mu bolj odgovarja avtoritativen pristop k vodenju. Kam se vodje obrnejo, je deloma odvisno od narave dela, deloma pa tudi od osebnosti vsakega posameznika, ki zavzema vodstveno delovno mesto. Pa si pogledjmo nekatere prakse, ki so nevarne za razvoj mobbinga:

- uporaba ustrahovanja, z namenom povečati produktivnost;
- močno hierarhične strukture;
- sprejemanje pomembnih odločitev za zaprtimi vrati;
- slabi komunikacijski kanali;
- slabe zmožnosti managerjev za reševanje konfliktov;
- šibko vodstvo;
- iskanje krivca oz. prelaganje odgovornosti na tistega, ki ni zares odgovoren;
- malo ali nič timskega dela;
- neefektivna raznolikost dela.

Managerji bi morali biti sposobni, da takšne nepravilnosti odpravijo oz. da jih najprej zaznajo in opazijo. Kar sledi, bi morala biti natančna analiza komunikacijskih tokov oz. kanalov ter opazovanje le-teh. Če se opazi kakršenkoli pokazatelj, da je vedenje

kateregakoli posameznika nesprejemljivo glede na merila, ki kažejo na možnost razvoja mobbinga, je seveda treba čimprej ukrepati. Najpomembnejše pa je, da vodstvo prizna tudi svoj nepravilen pristop k delu, da vključuje v informiranje o odločitvah vse zaposlene in jim dodeli svetovalno vlogo. Tako bodo vsi zaposleni vedeli, kakšni so cilji podjetja, točno bodo seznanjeni s tem, na kakšen način lahko vsak izmed njih pripomore k doseganju teh ciljev in tako bo točno znano, kakšne so odgovornosti vsakega posameznika znotraj organizacije. "Vodje za vodenje ljudi in sprejemanje odločitev o njih porabijo več časa kot za kar koli drugega, in tako tudi mora biti. Nobene druge odločitve nimajo tako dolgoročnih posledic in nobenih drugih ni težje spreminjati." (Drucker, 1998: 50)

2.2 OBJEKTIVNI IN SUBJEKTIVNI VZROKI MOBBINGA

Največkrat je mobbing posledica obeh vrst vzrokov, tako objektivnih kot subjektivnih.

K objektivnim (Tkalec, 2000) prištevamo vzroke, kot so:

- pomanjkljiva organizacija dela,
- nejasne pristojnosti,
- napake pri vodenju ter
- delovni proces, ki lahko predstavlja problem podzaposlenosti, ki se kaže v dolgočasju zaposlenih zaradi pomanjkanja dela, ali pa prezaposlenosti, ki je opazen npr. v bolnišnicah, kjer zaradi velikih obremenitev in prenizkega števila zaposlenih prevladuje močan stres.

Subjektivni vzroki pa so:

- način obnašanja nadrejenih do svojih zaposlenih,
- določene sposobnosti, ki jih izvajalci nasilja izpostavljajo, češ da jih oni imajo, žrtve nasilja pa ne in so zato bolj pomembni,
- osebnostne značilnosti izvajalcev nasilja ter
- stopnja samozavesti, ki je včasih pri izvajalcih nasilja visoka zaradi sposobnosti, usposobljenosti in moči, pri nekaterih pa nasplošno zelo nizka, tako da je delovno mesto mogoče edini spekter posameznikovega življenja, v katerem ima prevlado in nadzor nad potekom dogajanja.

Obstajajo tudi raziskave, iz katerih je razvidno, da je največkrat iniciator mobbinga eden izmed sodelavcev, sledijo mu nadrejeni, oboji skupaj (sodelavci in nadrejeni), najmanjkrat pa se pojavi, da je mobbing iniciator podrejeni (Tkalec, 2000). Znano pa je tudi, da je največkrat socialni položaj mobiranega nižji od socialnega položaja izvajalca mobbinga. Mobirani so torej socialno šibkejši.

Velikokrat so vzroki mobbinga tudi:

- *sproščanje agresije*, ki se prične z začetnim konfliktom in se nadaljuje v dolgotrajen proces; izvira pa lahko tako iz osebnostnih lastnosti napadalca kakor tudi iz nepravilnega ravnanja vodij organizacije, ki so usvarili delovno okolje, ki dopušča takšno vedenje;
- *povezanost v skupini*, ki predpostavlja, da člani določene skupine delujejo enako, to pomeni, da imajo enake vrednote in norme, in če zaznajo, da jim nekdo ni 'enak', ga hočejo izriniti iz svoje skupine;
- *uveljavljanje moči*, ki je največkrat prisotna na strani nadrejenih, ki izvajajo nasilje nad podrejenimi, lahko pa temelji tudi na dejavnikih, kot so doba zaposlenosti v organizaciji (kjer poteka mobbing od tistih, ki so v organizaciji zaposleni že dalj časa, k tistim, ki so npr. pravkar prišli v organizacijo), stopnja izobrazbe, pripadnost določeni etnični, verski ali rasni skupini (le-ti se počutijo močno povezani in zato tudi bolj močni);
- če posamezniku *preti izguba delovnega mesta* ali če *posameznik ni napredoval*, saj se na tak način posameznik počuti ogroženega in lahko začne izvajati mobbing nad tistim, ki je njegov konkurent;
- je sam postal *žrtev mobbinga*, takšna dejanja pa označujemo s pojmom proti-mobbing.

Vse naštetе oblike vzrokov pa lahko privedejo do različnih rezultatov. Le-ti so ponavadi:

- odpoved,
- prošnja za premestitev,
- proti-mobbing ter
- začasni ali, v najslabšem primeru, trajni umik iz delovnega okolja.

3. POSLEDICE MOBBINGA

Žrtve mobbinga trpijo zelo pogosto. Zato stres podoživljajo vedno znova in znova. Tak dolgotrajen stres vodi v situacijo dolgotrajne travme. Namesto da bi doživeli kratko, akutno (takšna je tudi normalna) reakcijo na t.i. post-travmatičen stres, se njihov stres kontinuirano ponavlja. Pojavljajo se vedno nove travme in novi viri bojzani kršitve osnovnih človekovih pravic, ki zaradi svoje ponavljajoče se narave privedejo do spodkopavanja človekove samozavesti in psihološkega zdravja. Psihološka travma pa lahko resno ogrozi socio-ekonomsko eksistenco posameznika. Ko so žrtve enkrat iztrgane iz svoje socialne mreže, se jih večina sooči z grožnjo predčasne upokojitve s permanentno psihološko poškodbo.

Avtor Heinz Leymann ugotavlja: "Mobirani zaposleni, ki so postali naši pacienti, trpijo zaradi *travmatičnega okolja*: psihiatrija, pisarna socialnega zavarovanja, kadrovska služba, managerji, sodelavci, delovni sindikati, zdravniki v splošni ambulanti, le-ti lahko proizvajajo največ travme, če dogodki potekajo v nezaželjeni smeri."

(<http://www.leymann.se/English/frame.html>, 25. 3. 2003)

3.1 POSLEDICE ZA ŽRTVE MOBBING PROCESA

Posledice za žrtve mobbinga so pogosto zelo hude. Na splošno so dokazana fizična, psihična in psihosomatska obolenja, kot so stres, depresija, nezadostno samospoštovanje, samoobtoževanje, fobije, motnje spanja, prebavne motnje ali obolenje mišic in okostja. Zelo razširjena pa so tudi post-travmatska stresna obolenja. Pri tem se kažejo znaki, ki so jih opazili tudi po drugih travmatskih dogodkih, kot so katastrofe in napadi. Takšne motnje so pogoste še vrsto let po dejanskih dogodkih. Druge posledice so še socialna osamitev, težave v družini in finančne težave, ki nastanejo zaradi odsotnosti z delovnega mesta ali odpovedi. "Ne obstaja le finančni razlog za prispevek k zdravju in blaginji, temveč verjetno tudi moralni razlog. Seveda je nekatere probleme zelo težko pripisati določenemu vzroku, kakorkoli že, Eva in Oswald (1981) trdita, da so glavni elementi povzročanja stresa

delovni pogoji, tempo dela, dolgočasnost ali zahtevnost poklica ter način, kako delo vpliva na družino in družbeno življenje zaposlenega." (Torrington in Hall, 1991: 348)

Če hočemo dobro razumeti strukturo mobbing procesa, moramo identificirati sovražne aktivnosti, ki se dogajajo znotraj organizacije. Tako postane očitno, da te aktivnosti kot take nimajo vedno negativnih lastnosti, četudi so v teh primerih uporabljene z negativnim namenom. V veliki meri so sestavljene iz normalnih interaktivnih vedenj. Če pa se jih uporablja redno in dlje časa z namenom nekoga nadlegovati, njihova vsebina in pomen prerasteta v nevarno komunikacijsko orožje. Sistematična uporaba sovražnih aktivnosti pri tem tipu interakcije pa povzroči razvoj zelo stereotipnega poteka mobbing procesa.

Razvijemo lahko tipologijo teh aktivnosti. Vsebuje pet kategorij (<http://www.leymann.se/English/frame.html>, 25. 3. 2003), ki se razlikujejo glede na učinke, ki jih imajo na žrtve:

- učinki na možnost žrtve, da bi *primerno komunicirala*: management ne omogoči možnosti primernega komuniciranja, velikokrat se žrtve utiša, izvaja se verbalne napade zaradi službenih nalog, grožnje, verbalne aktivnosti, ki se uporabljajo za zavrnitev žrtve,...
- učinki na možnost žrtve, da bi *obdržala socialne stike*: sodelavci z žrtvijo ne govorijo več ali jim pogovore prepove management, žrtev izolirajo v sobo, ki je daleč stran od ostalih,...
- učinki na možnost žrtve, da bi *obdržala svoj osebni ugled*: pojavijo se govorice, velikokrat žrtev javno osmešijo, norčujejo se iz žrtvinega hendikepa, etnične pripadnosti, načina govora, hoje,...
- učinki na žrtvino *poklicno situacijo*: žrtvi se sploh ne da nobene delovne naloge ali pa ji dodelijo samo nepomembne,...
- učinki na žrtvino *fizično zdravje*: žrtvi se dodeljuje nevarne delovne naloge, fizično ji grozijo ali jo napadejo,...

Skoraj vedno se zaradi psihičnega nasilja na delovnem mestu pri žrtvah pojavi stres. "Sama beseda »stres« izhaja iz latinske besede »stringere«, ki pomeni »močno napeti«" (<http://www.worktrauma.org/foundation/research/andyellis.htm>, 27. 3. 2003).

Nekateri verjamejo, da je človek preko stoletij obdržal večino njegovih primitivnih hormonskih in kemičnih obrambnih mehanizmov. Na žalost pa nam današnji življenjski stil ne dopušča, da bi fizično reagirali na probleme, s katerimi se soočamo. Na primer, četudi se naš nadrejeni agresivno obnaša do nas, ne smemo reagirati z udarcem, saj se takšne oblike vedenja v današnji družbi ne tolerira. Tako zanikanje naših primitivnih odgovorov povzroči napetost v našem telesu, kar pa lahko pripelje do bolezni ali obolenj, povezanih s stresom.

Naslednja tabela (<http://www.worktrauma.org/foundation/research/andyellis.htm>, 27. 3. 2003) nam prikazuje manifestacijo mobbing dejanj:

Tabela 1: Manifestacija mobbing dejanj

	moški	ženske	skupaj	v %
Agresivno kričanje na žrtev	12	4	16	94,1
Javno ponižanje žrtve	10	2	12	70,6
Žrtvi se naloži preveč dela, tako da izgleda, da ne zmore opravljati svojega dela	3	1	4	23,5
Neopravičljiva in nekonsistentna disciplina	3	2	5	29,4
Konstantno žaljenje žrtve	4	3	7	41,2
Nekonsistentno spreminjanje ur in nalog	2	2	4	23,5
Prekinitev dopusta brez dobrega razloga	2	1	3	17,6
Namerno izključevanje iz družabnih srečanj	1	0	1	5,9
Širitev zlonamernih govoric	0	1	1	5,9
Telefonski klici na žrtvin dom, z namenom nadaljnjega ustrahovanja	2	1	3	17,6
Spolno ali rasistično nadlegovanje	3	1	4	23,5

Vir: <http://www.worktrauma.org/foundation/research/andyellis.htm>, 27. 3. 2003.

Spol (moški, ženske) se nanaša na spol nasilneža in ne žrtve.

Kot posledice takšnega vedenja nadrejenih ali sodelavcev so bile zdravstvene posledice žrtev naslednje:

Tabela 2: Zdravstvene posledice žrtev mobbinga

	Število primerov	v %
Izguba smisla za humor	8	47,1
Depresija	6	35,3
Močni glavoboli oz. migrene	6	35,3
Nepravilnosti kože (izsušitev, izpuščaji,...)	3	17,6
Bolečine v prsih	3	17,6
Konstantna izčrpanost	4	23,5
Povišan krvni tlak	4	23,5
Mišična napetost in bolečine	3	17,6
Bruhanje ob misli na službo	2	11,8
Diareja	2	11,8
Kašelj in astma	1	5,9
Bolečine v trebušnem predelu	1	5,9

Vir: <http://www.worktrauma.org/foundation/research/andyellis.htm>, 27. 3. 2003.

Delodajalci bi se moral zavedati, da se bodo vsi zgoraj naštetimi simptomi sčasoma le še slabšali in nenazadnje rezultirali v ogromnih stroških v odnosu do bolniških dni. Zaposleni, izpostavljeni takemu stresu, pa bodo prezgodaj zapustili organizacijo ali celo trg delovne sile, prezgodaj umrli zaradi stresa, ki pogojuje srčni infarkt, prepogosto pa se zgodbe žrtev končajo tudi s samomorom, kar je posledica globoke depresije.

3.1.1 STRES

“Enako kot so čustva neločljiva od različnih življenjskih področij, so neločljiva tudi od dela. Če sprejmemo razlago, da je manager oseba, ki uresničuje cilje delovne organizacije tako, da vodi ljudi, potem je razumljivo, da mora imeti tudi določeno psihološko znanje. To mu bo pomagalo uresničiti njegovo vlogo: vodenje sodelavcev za uresničevanje postavljenih ciljev. To znanje mora biti uporabno, ker samo tako

lahko postane poklicna veščina. Socialne veščine so torej osnovno delovno orodje vsakega managerja." (Milivojević, 1996: 125)

Stres lahko povzročajo faktorji, ki jih najdemo v povezavi z delovnim okoljem ali pa z zunanji faktorji. Tako eni kot drugi lahko močno pripomorejo k nasilju na delovnem mestu. Vzroki stresa pa se od organizacije do organizacije močno spreminjajo. Avtor Jurg W. Mattman (http://www.noworkviolence.com/articles/corporate_culture.htm, 9. 3. 2004) ugotavlja, da bi si morali strokovnjaki, ki se ukvarjajo z ocenjevanjem

delovnega okolja ter delovnih procesov in komunikacij, zastaviti naslednja vprašanja:

- Ali delovno okolje poudarja skupne cilje in sodelovanje ali tekmovanje?
- Ali se management vpraša, kakšne učinke imajo na moralo podrejenih ponavljajoče se in dolgočasne delovne naloge?
- Ali podjetje ponudi zaposlenim prijazne urnike, kot npr. fleksibilno izbiro prostih dni?
- Ali zaposleni s svojimi spretnostmi oz. primernim usposabljanjem ustrezajo delovnemu mestu?
- Ali se z zaposlenimi ravna profesionalno?
- Ali imajo zaposleni normalne delovne razmere ali morajo tolerirati npr. hrup, slab zrak, slabo opremo?
- Ali imajo zaposleni pomisleke in skrbi v zvezi z varnostjo na delovnem mestu?
- Ali je zaposlenim ponujena podpora, npr. preko določenih programov, kot je pomoč zaposlenim, svetovanje, programi za soočanje in upravljanje s stresom, ipd.?

"V devetdesetih letih se je raziskovanje stresa na delovnem mestu zelo razmahnilo" (Mesner Andolšek, 2002: 16; po Sauter, Murphy, 1995). "Vprašljiva pa je postala tudi predpostavka raziskovalcev, da ga raziskujejo in razlagajo kot individualiziran, nezgodovinski in apolitičen pojav. Večina raziskav je stres namreč razumela kot notranje psihičen problem, ki kaže posameznikovo šibkost in nesposobnost soočanja z njim" (Mesner Andolšek, 2002: 16; po Domagalski, 1999). "Sindikalistična smer raziskovanja organizacij je odkrila, da slabi delovni pogoji, nizka stopnja avtonomije na delovnem mestu in negotovost zaposlitve močno povečujejo stres na delovnem mestu in tako preusmerila tudi odgovornost za pojavljanje stresa na delodajalce in ne več samo na zaposlenega." (Mesner Andolšek, 2002: 16)

3.1.2 "POST-TRAVMATIČNO STRESNO OBOLENJE"

PTSD (post-traumatic stress disorder) oz. "post-travmatično stresno obolenje", lahko razdelimo na pet skupin (<http://www.Leymann.se/English/frame.html>, 27. 3. 2003):

1. PTSD skupine A:

posameznik je doživel izkušnjo, ki gre preko meja normalnega človeškega doživljanja, kot je npr. resna grožnja človekovemu življenju, resna grožnja o poškodbi posameznikovega otroka, partnerja ali najbližjih sorodnikov ali prijateljev, nenadno razdejanje posameznikovega doma, videti nekoga, ki je zaradi nesreče ali nasilja močno poškodovan, itd...

2. PTSD skupine B:

posameznik podoživlja travmatičen dogodek na vsaj enega od naštetih načinov:

- v misli se mu vrača boleč spomin na prizore dogodka,
- ponavljajoče se nočne more o dogodku,
- posameznik lahko nenadoma začuti, kot da se dogodek ponavlja (npr. iluzije),
- intenzivno psihološko neugodje v prisotnosti fenomena, ki simbolizira travmatični dogodek ali pa mu je podoben.

3. PTSD skupine C:

posameznik se konstantno izogiba dražljajem, ki bi lahko bili povezani s travmo in bi lahko pokazali posameznikovo zmožnost čustvene reakcije, ki pri posamezniku pred travmo ni bila prisotna, in sicer na tri načine:

- izogibanje mislim in občutkom, ki so povezani s travmo,
- nezmožnost spominjanja nekaterih pomembnih vidikov travme (psihogenska amnezija),
- zmanjšan interes za pomembne aktivnosti,
- občutek pomanjkanja interesov drugih,
- omejeni vplivi, kot je nezmožnost negovanja ljubezenskih čustev ter
- občutek, da nimamo nobene prihodnosti, npr. kariere, otrok, moža/žene,...

4. PTSD skupine D:

permanentni znaki hiper-občutljivosti, ki pred travmo ni bila prisotna:

- težko zaspimo ali imamo zelo šibek spanec,
- smo razdražljivi, spremljajo nas izbruhi jeze,
- imamo težave s koncentracijo,
- pretirano reagiramo na nepričakovane dražljaje iz okolja.

5. PTSD skupine E:

motnje, našteje pod skupinami B, C in D morajo biti prisotne vsaj en mesec;

6. PTSD skupine F:

motnje imajo velik vpliv na vsakodnevno družinsko in poklicno življenje ter na druge socialne dogodke.

Kot lahko vidimo, lahko posledice procesa mobbinga uvrstimo kar v najvišjo skupino, to je skupina F, saj ima velik vpliv na naše celotno življenje in ne le na področje, znotraj katerega poteka (poklicno področje).

Leymann (<http://www.leymann.se/English/32170E.HTM>, 11. 3. 2004) ugotavlja, da je lahko posledica PTSD v najslabšem primeru tudi "trajna sprememba osebnosti".

Trajno spremembo osebnosti razdeli v 3 kategorije:

~ Trajna sprememba osebnosti, kjer prevladuje **obsesija**:

1. Sovražna in sumljiva nastrojenost proti okoliščinam.
2. Kroničen občutek živčnosti, ki se nanaša na naše občutje, da je nekdo v neprestani nevarnosti.
3. Fiksna ideja o usodi, ki presega meje tolerance ljudi, ki to osebo obkrožajo, kar pa pripelje do izolacije in osamljenosti.
4. Preobčutljivost, ki se nanaša na nepravilnosti in neprestana identifikacija s trpljenjem drugih.

~ Trajna sprememba osebnosti, kjer prevladuje **depresija**:

5. Občutek osamljenosti in brezupnosti.
6. Kronična nesposobnost izkustva veselja in zadovoljstva z običajnimi vsakodnevnimi dogodki.
7. Nenehno tveganje zlorabe drog in zdravil.

~ Trajna sprememba osebnosti z **dodatnimi simptomi**, ki dokazujejo, da so se pacienti sprijaznili s situacijo:

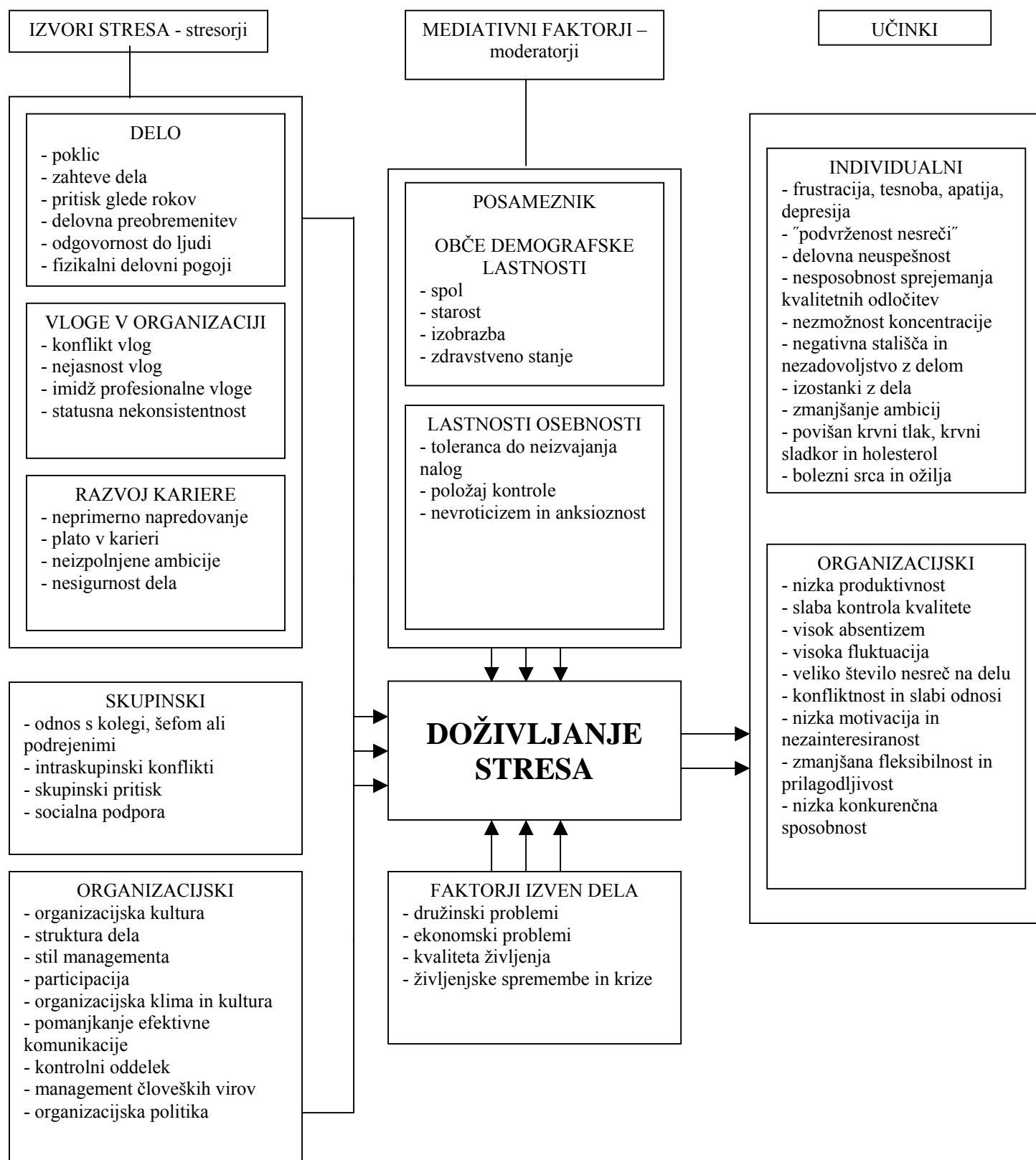
8. Posameznik se izolira.
9. Oseba se ne počuti kot pripadnica družbe (učinek odtujitve).
10. Oseba kaže svoje cinično mišljenje o svetu.

Če oseba preide čez vse te faze, je nemogoče opredeliti žrtvino prvotno osebnost. V takšnih primerih govorimo o diagnozi, ki se glasi *uničenje osebnosti*.

3.2 POMEN POSLEDIC IN UČINKOV STRESA ZA ORGANIZACIJO

Da bi lahko bolje razumeli širok spekter učinkov stresa znotraj organizacije, je najbolje, da si ogledamo splošni model stresa na delovnem mestu.

Tabela 3: Splošni model stresa na delovnem mestu



Vir: Bahtijarević Šiber (1999: 900).

Nas bodo v nadaljevanju najbolj zanimali skupinski izvori stresa ter predvsem organizacijski učinki doživljanja stresa na delovnem mestu.

“Učinki in posledice stresa so številni. Manifestirajo se v vseh področjih individualnega in organizacijskega življenja” (Bahtijarevič Šiber, 1999: 914). To seveda velja tudi za mobbing proces, saj za žrtev njegova prisotnost predstavlja močan stres. Že tukaj se pojavi povezava s postavitvijo moje hipoteze, s katero trdim, da pojav mobbinga na delovnem mestu negativno vpliva tudi na vsakdanje privatno življenje žrtve mobbinga, in ne le na izjemno slabo počutje na delovnem mestu. Na tem mestu lahko svojo hipotezo torej potrdim.

Izmed vseh naštetih, so za nas najbolj relevantni skupinski **izvori** stresa. Raven skupinskih stresorjev znotraj organizacije je v najširšem pomenu vezana na interpersonalne odnose, zato se jih najpogosteje označuje kot *interpersonalni stresorji*. *Skupina* je izjemno pomemben faktor delovne uspešnosti in družbene podpore, lahko pa se zgodi, da nam predstavlja tudi izvor stresa. Še posebej to velja za nekohezivne skupine, s pogostimi in močnimi intraskupinskimi konflikti. V skupinah so pogosto prisotne notranje norme vedenja, zato povzročajo močan pritisk na člane, da jih spoštujejo. *Slabi odnosi z nadrejenim ali s sodelavci* so tudi zelo pogost stresor v organizacijah. Velikokrat je ta pritisk slabih medčloveških odnosov tako močan, da posameznik odide na slabše plačano delovno mesto, da bi prekinil to stresno in neznosno situacijo. Zelo pomembna dimenzija medčloveških odnosov je tudi *družbena podpora* z dvojnimi delovanjem na stres. Njena odsotnost povzroča in povečuje stres, po drugi strani pa družbena podpora, v tem primeru podpora managerjev, sodelavcev, kolegov ali prijateljev, lajša stresno situacijo in sam boj s stresom, saj blaži njegove negativne učinke.

Različne **učinke** stresa avtorica razvrsti v pet kategorij:

- *Subjektivni učinki*: anksioznost, agresija, apatija, dolgočasje, depresija, utrujenost, frustracija, nizko samospoštovanje, živčnost, občutek osamljenosti idr.
- *Vedenjski učinki*: alkoholizem, pretirana uporaba zdravil, izlivi čustev, prekomerno prehranjevanje ali kajenje, impulzivno obnašanje, živčen smeh idr.
- *Kognitivni učinki*: nesposobnost sprejemanja dobrih odločitev, slaba koncentracija, ozek razpon pozornosti, hiperobčutljivost na kritiko, mentalne blokade idr.

- *Fiziološki učinki*: povišana stopnja glukoze v krvi, pospešeno delovanje srca, povišan krvni tlak, suha usta, znojenje, razširjene zenice, izmenjujoči valovi mraza in vročine, itd.

- **Organizacijski učinki**: absentizem, fluktuacija, nizka produktivnost, odtujitev od sodelavcev, nezadovoljstvo z delom, zmanjšana privrženost organizaciji in lojalnost, itd.

- *Zdravstveni učinki*: bolezni srca in ožilja, želodčne težave, glavoboli, rane in kožne nepravilnosti. Zdravstvene težave so eden najtežjih učinkov stresa in hkrati alarm za realiziranje niza aktivnosti za njegovo preprečevanje.

3.2.1 STROŠKI ORGANIZACIJ IN EKONOMSKE POSLEDICE STRESA NA DELOVNEM MESTU

Točni izračuni stroškov posledic stresa ne obstajajo, saj se te posledice med seboj lahko močno razlikujejo. Te posledice so lahko pomanjkanje samozavesti, splošen občutek negotovosti znotraj delovne skupine, pomanjkanje posameznikovega truda, itd... Pri izračunu se lahko upošteva mnogo faktorjev, ki povzročajo ekonomske stroške:

- zmanjšana produktivnost in učinkovitost,
- zavračanje delovnih nalog,
- število bolniških dni,
- zmanjšana kakovost produkta,
- zmanjšan ugled podjetja,
- zmanjšanje števila strank,...

Celotna družba pa čuti posledice, ko je treba mobiranemu pokriti stroške zdravstvene oskrbe in psihične terapije, zgodnjo upokožitev ali ugodnosti zaposlenega.

V **ZDA** (Bahtijarević Šiber, 1999: 896) ocenjujejo, da so izgube podjetij, ki so posledica stresa, okrog 100 milijard dolarjev letno s trendom povečevanja.

Podrobnejša analiza kaže sledeče:

- Vzrok približno 75 do 85% vseh industrijskih nesreč je nesposobnost obvladovanja stresa; analize kažejo, da takšne nesreče stanejo ameriška podjetja 32 milijard dolarjev letno.

- Srčna obolenja, povezana s stresom, so vzrok izgube 135 milijonov delovnih dni letno.
- Glavoboli, povezani s stresom, so vodilni vzrok izgube delovnih ur v ameriški industriji.
- Vzroki za več kot 60% primerov dolgoročne delovne nesposobnosti so psihološki ali psihosomatski problemi, za kar se porabi letno v ZDA 26 milijard dolarjev (za nadomestila za delovno nesposobnost in zdravstvene račune).

V Nemčiji (<http://www.article13.net/pdf%20files/bullyingatwork.pdf>, 15. 5. 2004) pa so ugotovljeni stroški naslednji:

- Delodajalec mora za en dan odsotnosti delavca plačati 100 do 400 evrov, kar znese na leto 17 500 do 50 000 evrov.
- Stroški pretoka zaposlenih so od 7 500 do 400 000 evrov za eno samo spremembo zaposlitve (prekvalifikacije).
- ILO ocenjuje, da so v Nemčiji celotni stroški psihičnega nasilja v podjetju s 1000 zaposlenimi približno 150 000 evrov na leto, kar pomeni, da je celotna škoda za nemško ekonomijo zaradi bullyinga in mobbinga med 15 in 50 bilijonov evrov na leto.

3.2.2 POSTAVITEV UPRAVLJANJA STRESA NA PODROČJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Najprej si oglejmo deset načinov ocenjevanja ravnanja s kadrovskimi viri, kot jih predstavlja avtor Možina (2002: 25):

- ” - Analiza stroškov in koristi: primerjava stroškov programov in služb za ravnanje kadrovskih virov s koristmi, ki jih prispevajo.
- Cilji: določijo se značilni cilji in oceni se uspešnost njihovega doseganja.
- K napredku usmerjen pristop: ocena učinkovitosti notranjega delovanja funkcije ravnanja kadrovskih virov, npr. čas, ki ga porabimo za usposabljanje.
- Presoja kadrovskih virov: natančna analiza v daljšem obdobju trajanja dejavnosti pri ravnanju kadrovskih virov v primerjavi z osnovnimi oziroma izhodiščnimi podatki.
- Analiza vzdušja: merjenje splošnega zadovoljstva, predanosti in drugih spremenljivk z vprašalniki, ki ocenjujejo razpoloženje zaposlenih.

- Spremljanje stroškov za ravnanje s kadrovskimi viri: npr. stroški izobraževanja, nagrad ipd. v primerjavi z notranjimi in zunanjimi dejavniki, kot so celotni stroški dela ali dohodek od prodaje.
- Uporaba računovodskih metod pri ravnanju s kadrovskimi viri: prenos uporabe računovodskih načel na področje ravnanja s kadrovskimi viri, vključno z upoštevanjem človeških zmožnosti.
- Na ugledu temelječ pristop: povratne informacije od uporabnikov, ki se jih presodi na podlagi določenih primerjav.
- Merila uspešnosti: povezovanje ključnih meril ravnanja s kadrovskimi viri z organizacijsko uspešnostjo, skupno s storilnostjo in kakovostjo.
- Indeks učinkovitosti: en sam sestavljen indeks učinkovitosti za funkcijo ravnanj s kadrovskimi viri."

Kot vidimo, je pomemben aspekt tudi analiza vzdušja. Avtorica Svetic (1998) nam poda odgovore na vprašanje:

"Kaj mora kadrovski management vedeti v zvezi s stresom na delovnem mestu?"

Odgovori so naslednji:

- "Človek, ki trpi zaradi duševnih problemov, je pri delu manj učinkovit. Pogosto se zaradi tega poslabšajo tudi njegovi odnosi z okoljem.
- Stres pri delu doleti delavce ne glede na pomembnost dela, ki ga opravljajo, tedaj, kadar ne morejo izpolniti pričakovanj svojih predpostavljenih.
- Človek, ki trpi zaradi težav zunaj dela, je pri delu bolj občutljiv na stres.
- Z načinom dela in vodenja lahko pomembno zmanjšujemo nastanek stresnih stanj.
- Manjša varnost zaposlitve povečuje nastanek stresov pri zaposlenih.
- Veliko obremenitev pri delu, ki vodijo v stresna stanja, je mogoče preprečiti."

Obstaja mnogo razlogov (predvsem visoki stroški), zakaj sodobni management posveti toliko pozornosti stresu na delovnem mestu. "Stres namreč zmanjšuje individualno in organizacijsko fleksibilnost, povečuje odpor proti spremembam ter nenazadnje splošno zmanjšuje konkurenčno sposobnost organizacij" (Bahtijarevič Šiber, 1999). Vse to so razlogi, da upravljanje s stresom postaja izjemno pomembna aktivnost modernega managementa, kot tudi upravljanje s človeškimi viri. Avtorica Bahtijarevič Šiber (1999) izpostavi nekaj argumentov za postavitev problematike stresa na področje upravljanja človeških virov, najpomembnejši pa so:

- Stres znižuje splošno stopnjo uporabe človeških virov in njihove usmeritve v učinkovito uresničevanje organizacijskih ciljev.
- Stres blokira individualni in organizacijski razvoj, zmanjšuje fleksibilnost in kreativnost ter s tem zmanjšuje učinke vlaganja v človeške vire.
- Velik del izvorov organizacijskega stresa je v slabem upravljanju človeških virov. Nekvalitetna selekcija, slab razpored in neuskklajenost zahtev dela in individualnih zmožnosti, slabo načrtovanje poslovanja, blokirana kariera ipd., so aspekti upravljanja s človeškimi viri, ki imajo močan stresni učinek na zaposlene. Pravzaprav je praksa upravljanja človeških virov tako v celoti kot tudi v svojih posameznih aspektih in funkcijah ena najpomembnejših metod in tehnik zmanjševanja stresa v organizacijah. Poleg tega pa postaja upravljanje s stresom pomemben problem kvalitetnega managementa človeških virov. Mnoge aktivnosti kvalitetnega in kreativnega upravljanja s človeškimi viri so usmerjene na razvoj organizacijskih in individualnih sposobnosti upravljanja s stresom.

“Ta nova vloga menedžmenta je nekoliko drugačna od klasične vloge Human Resources pristopa. V 20. letih tega stoletja Human Relations school pomeni skrajni domet obravnave čustev v kontekstu webrovske in tayloristične organizacije, v 60. in 70. letih Human Resources pristop analizira zadovoljstvo pri delu, motivacijo in lojalnost, ki zahtevajo nekoliko višjo stopnjo obravnave čustvene komponente v organizaciji. V 80. in 90. letih se analizira pripadnost, zaupanje, empatija, prijaznost, emotivno delo ter funkcije in posledice čustev v organizaciji. Nova organizacijska paradigma je prinesla na površje strateški pomen in vlogo čustev kot enega jedrnih kompetenc zaposlenih in s tem kompetitivnih kompetenc organizacije.” (Mesner Andolšek, 2002: 27)

3.3 POSLEDICE ZA DRUŽINO IN PRIJATELJE MOBIRANEGA

Mobirani je na delovnem mestu v posebnem položaju. Iz dneva v dan prihaja v službo z veliko težavo, saj ve, kaj pričakovati. Nevzdržno stanje, v katerem je na delovnem mestu, pusti posledice tudi po končanem delovnem času. Nasplošno vpliva na zmanjšanje želje mobiranega po interakciji, saj se z minimiranjem stikov z drugimi zavaruje pred podobnimi izidi, kot jih doživlja na delovnem mestu. Velikokrat se

izkaže, da mobirani izgubi tudi zmožnost reševanja odprtih konfliktov, kar pa ima lahko hude posledice. Pogosto so te posledice izguba prijateljev ter razpad družin, vse to pa pripelje do osamljenosti, problemov zasvojenosti, depresije, samomorov, itd...

4. PREPREČEVANJE MOBBINGA IN BULLYINGA

Kot smo že omenili v začetnih poglavjih, lahko razlikujemo med dvema kategorijama psihičnega nasilja na delovnem mestu, in sicer glede na smer izvajanja nasilja. Horizontalno nasilje predstavlja interakcijo med sodelavci in ga označujemo s terminom *mobbing*, vertikalno pa ponavadi poteka iz smeri nadrejenega proti podrejenemu. Takšno nasilje pa imenujemo *bullying*.

Andy Ellis (<http://www.worktrauma.org/foundation/research/andyellis.htm>, 27. 3. 2003) je opravil raziskavo, v kateri ugotavlja, da so nekateri raziskovalci (Parke, Slaby, Randall, Szegal) prepričani, da se že pri majhnih otrocih opazi nagnjenost k nasilju, ki se lahko izvaja tudi ko otrok odraste. Szegal je raziskoval to temo in prišel do zaključka, da se prvi realni povodi za namensko agresijo pojavijo med 7. in 12. mesecem starosti, kot odziv na občutek frustracije ali napetosti in v situaciji, ko dojenček zahteva pozornost. Randall ugotavlja, da 12 mesecev star otrok začne organizirati kognitivne in vedenjske izraze. Pri tej starosti otrok strateško razmišlja po vzorcu vzroka in učinka, npr. "če bom jokal, bo prišla mama", itd. Randall trdi, da se je otrok bolj sposoben spoprijeti z napetostjo in stresom brez uporabe agresivnega odziva, če je pri tej starosti deležen pravilne pozornosti. Tudi potreba, da nekaj imaš, je še ena poteza, ki povzroča agresivno vedenje. Omenjeni avtor trdi, da je potreba po 'imeti' poglobitni predhodnik vedenja, ki ga otrok sčasoma razvije v bullying, saj je pri obeh načinih vedenja v ospredju zloraba moči. Zanimiva je ugotovitev, da otrok do 7. leta izbira žrtve naključno, po 7. letu pa se osredotoči na tiste osebe, ki so najlažje tarče njegovega početja in se mu preprosto nemočno pustijo nadlegovati.

Najpomembnejšo vlogo pri razvoju otroka predstavlja tista oseba, ki ga neguje. Otroku lahko posnema tako modele agresivnega vedenja, kot tudi bolj družabno in prijazno vedenje, ki vključuje npr. empatijo, tolažbo, pogajanje, negovanje, itd. Bolj ko bo ta primarna oseba izpostavljala takšno vedenje, večja je možnost, da bo otrok čez čas zavračal agresivno vedenje in internaliziral vedenje, ki ne povzroča bolečin ljudem, s katerimi je v stiku. Tudi avtor Eron ugotavlja, da agresivni otroci odrastejo v agresivne odrasle osebe, katerim primanjkuje interpersonalnih veščin, tako v privatnem življenju, kot tudi pri zaposlitvi. Osebe, ki izvajajo bullying, vidijo vsakodnevna

srečanja ali dogodke z ljudmi kot nekaj slabega, kar mu daje povod, da se tem ljudem lahko maščuje, npr. če ga nekdo ponesreči zadene ali pohodi, je prepričan, da je to storil nalašč in se mu zato maščuje. Pri tem se pokaže nesposobnost pravilne predelave informacije in realne ocene namena ljudi, ki se z njim srečujejo.

4.1 PREVENTIVNO UPRAVLJANJE S STRESOM

Preventivno upravljanje s stresom je organizacijska filozofija in niz načel, ki se poslužujejo specifičnih metod za ohranjanje individualnega in organizacijskega zdravja ter istočasno za preprečevanje nastajanja individualnih in organizacijskih nevarnosti in posledic. Po Bahtijarevič Šibrovi (1999) temelji na naslednjih načelih:

- Individualno in organizacijsko zdravje sta medsebojno odvisna.
- Management je odgovoren za individualno in organizacijsko zdravje.
- Individualne in organizacijske nevšečnosti in stresi niso neminljivi.
- Vsaka oseba in organizacija se na stres odzivata drugače.

Izhodišče za preučevanje delovne klime znotraj organizacije je identifikacija organizacijskih in individualnih disfunkcij, ki so pogosto prikrite. To pa ne pomeni, da z nadaljnjo analizo ne nadaljujemo. Potrebno je angažirati ustrezne strokovnjake ter izbrati ustrezne metode, s pomočjo katerih bomo odkrili prikrite ali težko vidne simptome stresa. Pomemben segment je odkrivanje realnih vzrokov, saj je to predpostavka za njihovo obdelavo. Potrebno je tudi oceniti delovanje funkcioniranja tako organizacije kot tudi posameznikov, saj se na tej podlagi potem razvijejo potrebni programi in aktivnosti, od katerih so nekateri usmerjeni na organizacijsko, nekateri pa na posameznikovo raven. Pravzaprav se ti dve ravni prepletata.

4.1.1 PREDPOSTAVKE USPEŠNEGA PROGRAMA ORGANIZACIJE ZA PREPREČEVANJE NASILJA IN STRESA NA DELOVNEM MESTU

Upravljanje ali preprečevanje stresa je zahtevna naloga managementa in funkcija strokovnjakov, ki delujejo na področju upravljanja s človeškimi viri. Na sam uspeh programa pa deluje vrsta faktorjev. Bahtijarevič Šiber (1999) je izpostavila nekaj najpomembnejših:

1. podpora vrhovnega managementa, in sicer ne zgolj verbalna, temveč tudi praktična, vezana na strokovno osebje in potrebna sredstva,
2. podpora in sodelovanje sindikata,
3. dolgoročna privrženost in opredeljenost organizacije in managementa do programov preprečevanja in upravljanja stresa je odločilna za uspešnost teh programov; največji vpliv upravljanja stresa se doseže s stalnimi in dolgoročnimi aktivnostmi in ne le z enkratnimi akcijami,
4. široko in kontinuirano vključevanje zaposlenih skozi cel proces, to pomeni, da ni dovolj, da so zaposleni zgolj prisotni, temveč da sodelujejo tudi pri planiranju, realizaciji ter spremljanju učinkov; to je namreč najpomembnejši faktor zagotavljanja reprezentativne participacije zaposlenih,
5. jasno postavljeni cilji so temelj uspeha programa; programi s slabo postavljenimi cilji ali celo brez njih, po vsej verjetnosti ne bodo uspešni,
6. zaposlenim se mora zagotoviti prostovoljno in svobodno sodelovanje pri programih brez kakršnegakoli pritiska in nelagodnosti,
7. zagotoviti se mora zaupanje. Zaposlenih ne sme skrbeti, da bi njihovo sodelovanje pri teh programih na kakršenkoli način vplivalo na njihov položaj ali ugled v organizaciji.

Že omenjeni avtor Andy Ellis

(<http://www.worktrauma.org/foundation/researchs/andyellis.htm>, 27. 3. 2003) je s svojim projektom "Workplace Bullying" pokazal, da je eno najpomembnejših odkritij tega projekta pozitiven učinek participacije trgovinskega sindikata v primerih, kjer je prisoten bullying na delovnem mestu. Ugotovil je, da je znatno večja možnost permanentne rešitve ali odprave problemov, če je pri ukvarjanju s temi problemi prisotno sodelovanje sindikatov. "Nesporno je torej, da so zaposleni lahko največja konkurenčna prednost podjetij. Zato se jim v splošnih prizadevanjih za dvig kakovosti poslovanja podjetij v okviru filozofije »celovitega obvladovanja kakovosti (total quality management - TQM)« namenja posebna pozornost tudi pri oblikovanju različnih formalnih kriterijev za ocenjevanje kakovosti in konkurenčnosti podjetij. Povedali smo že, da celotna filozofija TQM temelji prav na ideji čim večjega vključevanja zaposlenih v poslovanje, torej na ideji participativnega managementa." (Gostiša, 1996: 81)

Na splošno torej lahko govorimo o "programu za preprečevanje nasilja na delovnem mestu", ki naj bi po mnenju Mattmana

(http://www.noworkviolence.com/articles/employers_guide.htm, 9. 3. 2004) izgledal tako:

- prvi korak je, da se izoblikuje izvršilni svet;
- oceniti je treba trenutno obstoječe pogoje dela;
- implementirati je treba politiko podjetja;
- ustanoviti je treba center, kamor se zaposleni zatečejo z zaupnimi informacijami o nasilju na delovnem mestu;
- razviti je treba program, ki usposobi zaposlene, da prepoznajo signale nasilja;
- pregledati je treba pred-zaposlitveni proces;
- pregledati je treba proces odpuščanja;
- pripraviti je treba plan, ki bi ga uporabili v času krize, najpomembnejše pa je, da se
- ta program nenehno preverja, testira in izboljšuje.

Avtor poda tudi idejo, da bi izvršilni svet tega programa vseboval člane kadrovske službe; svetovalce, ki bi pomagali zaposlenim; pravnega svetovalca; člane vodstva, ki se ukvarjajo s tveganjem poklicnih bolezni; zaposleni, ki zagotavljajo varnost; člane tehničnega vodstva ter vodstvo sindikata.

Samo vodenje bi moralo temeljiti na določenih načelih. "Vodenje, osredotočeno na načela, poteka od znotraj navzven na štirih ravneh: 1. *osebni* (odnos do sebe); 2. *medosebni* (odnos in interakcije z drugimi), 3. *managerski* (odgovornost za skupno delo); in 4. *organizacijski* (potreba, da organiziram ljudi – jih pridobivam, učim, plačujem, oblikujem skupine, rešujem težave in ustvarjam ubran ustroj, strategijo in sisteme)" (Covey, 2000: 24). Po citiranem avtorju so načela, na katera so osredotočeni uspešni vodje, naslednja:

- neprestano se učijo,
- usmerjeni so v služenje,
- izžarevajo pozitivno energijo,
- verujejo v ljudi,
- živijo v ravnovesju,
- življenje vidijo kot pustolovščino,
- sinergični so in
- prenavljajo se.

Eden izmed primerov kaže, da so se s stresom na delovnem mestu spoprijeli tudi v Veliki Britaniji. "Z raziskavo, ki jo je pred kratkim izvedel tamkajšnji Inštitut za zaposlovalne študije, so namreč znova potrdili že stara opažanja, da je prav stres eden glavnih vzrokov za odsotnost zaposlenih Britancev z dela. V letih 2001 in 2002 je zaradi njega trpelo več kot 560 tisoč ljudi, leta 1995 pa so ugotovili, da so na Otoku zaradi stresa, depresije, anksioznosti in fizičnih posledic, ki so jih ti pustili na delavcih, skupaj izgubili 6,5 milijona delovnih dni." (Volk, 2004)

Avtorica ugotavlja, da je eno izmed podjetij, v katerem so uradno priznali, da delo vpliva na počutje njegovih zaposlenih, tudi britanska zasebna farmacevtska družba AstraZeneca. Spoznali so, da je stres resen problem, zato so se začeli z njim resno ukvarjati. Organizacijska kultura razume in podpira delavce, ki trpijo zaradi stresa. V podjetju tako ni nihče, ki je podlegel stresu, stigmatiziran. Dopolnitev tega vsesplošnega razumevanja pa je utečen postopek prepoznavanja obolelih in njihovega zdravljenja. Njihovo reševanje problema stresa je zelo učinkovit in hvale vreden, zato je najbolje, da si ga kar ogledamo. "Delavec, ki ostane doma zaradi stresa, sporoči odsotnost svojemu nadrejenemu po telefonu. Ta je dolžan med delavčevim bolniškim dopustom z njim vzpostaviti stik. Osebnostno se morata srečati vsaj enkrat na mesec - lahko v službi ali na delavčevem domu, kjer menedžer ponudi zaposlenemu podporo in se seznaniti z najnovejšimi podatki o njegovem zdravju. Pri teh pogovorih lahko sodeluje tudi kadrovski delavec. Delavčevo zdravje spremlja njegov osebni zdravnik, po štirih tednih odsotnosti pa ga pregleda še zdravnik v podjetju." (Volk, 2004)

V članku je omenjena tudi ugotovitev, da je ključno svetovanje. Predvsem je pomembna odločitev delavca ter njegovo strinjanje z rehabilitacijskim načrtom. Ta ponavadi vključuje premestitev delavca, dodatno usposabljanje, novo določitev njegovih dolžnosti in vloge ter postopno ponovno vključitev v delovni proces z začetnim skrajšanim delovnim časom. Če ne nastanejo zapleti, omenjeno podjetje rehabilitira delavca v 12 tednih.

Tudi preostali primeri podjetij, ki jih obravnava raziskava, so pokazali podoben način spopadanja s stresom. Svojim zaposlenim tako zagotavljajo dostop do svetovanja in svetovalcev, ki so glede na njihovo željo lahko notranji ali zunanji, spodbujajo uporabo tehnik za premagovanje stresa, ki jim jih svetujejo strokovnjaki ter jim

omogočajo zdravljenje.

Delavci, ki so podlegli stresu, se na delo vračajo postopoma - v štirih do šestih tednih, lahko pa tudi kasneje, če je treba. V tem času zaposleni prejemajo polno plačo, morajo pa koristiti dopust in nadure. "V Sheffieldskem mestnem svetu so šli celo tako daleč, da imajo postopek vračanja na delovno mesto že vnaprej zelo natančno določen. Prvi in drugi teden delavec tako dela dva dneva polovičen delovni čas, tretji in četrti teden tri dni polovičen delovni čas, v petem in šestem tednu preživi en dan od treh na delovnem mestu vse ure, v sedmem in osmem tednu dela dva polna dneva in dva polovična, v desetem tednu dela že štiri polne dni in enega polovičnega, v enajstem dela ves teden in po posvetu z zdravnikom in menedžerjem v dvanajstem tednu znova vzpostavi normalen delovni ritem." (Volk, 2004)

4.2 KAKO ZMANJŠATI TVEGANJE ZA PRISOTNOST MOBBINGA

Preventivni ukrepi proti mobbingu 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. Včasih je seveda težko razlikovati med mobbingom in vsakdanjimi konflikti. Verjetno je v takšnih primerih najučinkovitejša dvotirna strategija. Zajema posebne ukrepe proti mobbingu, pa tudi izboljšave psihosocialnega delovnega okolja. Odločilen pogoj za uspeh strategije je, da vključuje tudi zaposlene in njihove predstavnike.

"Splošno izboljšanje psihosocialnega delovnega okolja:

- zaposleni morajo znati izbrati, kako bodo opravljali svoje delo,
- treba je zmanjšati delež enoličnega dela in dela, ki se stalno pojavlja v enaki obliki,
- treba je izboljšati predvidljivost delovnega postopka in informacije o ciljih,
- treba je uskladiti stil vodenja,
- izogniti se je treba nejasnim opisom položajev in nalog.

V podjetju je treba ustvariti kulturo z ustreznimi normami in vrednostnimi merili za boj proti mobbingu:

- vsi zaposleni morajo biti dovzetni za problematiko mobbinga,
- treba je proučiti obseg in vrsto problema,
- treba je oblikovati ustrezno politiko,
- na vseh ravneh podjetja je treba učinkovito določiti norme podjetja in njegove predstave o vrednosti, npr. s pomočjo zapiskov sodelavcev, informacijskih razgovorov, okrožnic,
- norme podjetja in njegove predstave o vrednosti morajo poznati vsi zaposleni in jih tudi spoštovati,
- pri reševanju konfliktov in komunikaciji je treba izboljšati odgovornost in pristojnost vodstva podjetja,
- za zaposlene bi bilo treba ustanoviti samostojno posvetovalnico,
- zaposlene in njihove predstavnike je treba vključiti pri ocenah ogroženosti in pri preventivnih ukrepih proti mobbingu.“

(<http://www.gov.si/mddsz/nvzd/stress/facts23.pdf>, 25. 3. 2003)

Znotraj organizacij se vsi zavedajo, da obstaja možnost prisotnosti mobbinga. Vsi odgovorni bi morali razmišljati v smeri preventive in ne kurative, saj s preprečevanjem neželenih situacij dosežemo boljše počutje in zdravje zaposlenih ter s tem večjo produktivnost, predvsem pa zmožnost izogibanja nepotrebnih vrtooglavo visokih stroškov, ki v zvezi s pojavom mobbinga lahko nastanejo. Tudi avtorica Pirc (2002) ugotavlja, da je "naloga in dolžnost delodajalca ta, da zagotovi 'čisto' delovno okolje, v katerem se zaposleni ne bodo počutili ogroženo. Nenazadnje bodo tudi delovni rezultati boljši, če bodo delavci čutili, da se v organizaciji spoštuje njihovo dostojanstvo."

Managerji bi se morali vprašati, kaj lahko storijo, da do mobbinga ne bi prišlo.

Avtorica Susan Dunn (<http://www.topten.org/public/AE/AE471.html>, 27. 3. 2003) je podala 10 nasvetov, ki bi jih vsaka "zdrava" organizacija morala upoštevati:

1. Treba je biti pripravljen prisluhniti in se zavedati, da mobbing obstaja; ko se ljudem opiše, kaj mobbing je, ga prepoznajo in vejo, da je prisoten tudi v njihovi organizaciji, potem pa se odločijo problem ignorirati, saj nočejo še več zapletov; zato je treba videti, kar vidiš in slišati, kar slišiš; kjer je dim, je tudi ogenj.

2. Ko se omenja poslanstvo organizacije, je treba izpostaviti tudi pozitivne primere dela z zaposlenimi in ne le tisto, kar je zaposlenim prepovedano.
3. Uvedite politiko, da je treba vse zaposlene obravnavati s spoštovanjem in dostojanstvom, in sicer *brez izjem*.
4. Osredotočite se na ustvarjanje pridobivanje podatkov v zvezi s čustvi znotraj organizacije in vedno imejte v mislih, da dejanja govorijo glasneje od besed.
5. Z zadevami, ki vključujejo disciplino, opravite takoj, ustrezno in dosledno; pravila, ki niso uveljavljena, kmalu postanejo izziv tistim, ki se nočejo prilagajati.
6. Prevezmi dnevno aktivno vlogo in pozorno spremljaj vedenje posameznikov.
7. Spodbujaj sodelovanje pri vodenju organizacije in odprte kanale za komunikacijo in krivice.
8. Prisotni naj bodo mehanizmi, ki takoj opravijo s konflikti.
9. Razumeti moraš temperament in osebnosti zaposlenih, katerim si nadrejen.
10. Poskrbi za to, da imajo vsi zaposleni konstruktivno delo.

Poudarila bi, da je zelo pomembno, da ima delodajalec od vsega začetka v mislih to, da je njegova dolžnost, da skrbi za svoje zaposlene in jim nudi varno delovno okolje. 'Od vsega začetka' pa pomeni, da se zaveda svoje dolžnosti že pri razgovorih s kandidati za nova delovna mesta, saj mora biti pozoren na kandidatovo dosedanje delo, njegove morebitne predhodne težave z delodajalci ali sodelavci, njegove razloge za prekinitev prejšnjega delovnega razmerja, ipd. Najpomembnejše pa je, da strokovnjak za zaposlovanje preveri vse navedene podatke o kandidatu. Velikokrat se namreč zgodi, da so ti podatki nepravilni. Tako kandidati npr. podajo nepravilne informacije o tem, kolikokrat so zamenjali delodajalca; njihova delovna doba je npr. 5 let, realno je v teh 5-ih letih zamenjal 5 delodajalcev, v prošnji pa poda, da sta bila le dva. Pomembno je torej preverjanje danih podatkov v prošnjah, saj lahko s tem že takoj odkrijemo določene nepravilnosti in neiskrenost kandidatov.

V zdravi organizaciji bi moral delodajalec zagotoviti, da vsi zaposleni obiščejo seminar z zunanjim usposobljenim strokovnjakom. Tak seminar naj vključuje usposabljanje v odnosu do enakih možnosti znotraj organizacije in politiko proti nadlegovanju na delovnem mestu, znotraj katere je še posebej omenjen bullying, in sicer kot pojav, ki se ga nikakor ne sme ignorirati ali tolerirati. Na tem področju je

treba zaposlenim predstaviti znake, ki opozarjajo na odnos bully/žrtev, da bi čimprej prepoznali, kaj se dogaja in tako preprečili, da bi se tak odnos razvil v negativno smer in povzročil zaostritev situacije in s tem grozovite posledice tako za žrtev kot tudi za organizacijo. Predvsem pa bi morali zaposleni točno vedeti, kje prijaviti bullying oz. mobbing dogodke in opozorilne znake, brez strahu pred negativnim vplivom te odločitve na prihodnje opravljanje dela v tej organizaciji. Potrebno je tudi predstaviti, kako naj se žrtev odzove na nadlegovanje in žaljenje svojih sodelavcev. Randall je v svojem delu 'Adult bullying'

(<http://www.worktrauma.org/foundation/research/andyellis.htm>, 27. 3. 2003) izpostavil nekaj primernih odzivov. Kot primer lahko navedem:

"Zelo mi je žal, da čutite potrebo po tem, da me ponižujete v javnosti, vendar tega ne bom toleriral/a, saj v naši organizaciji se to preprosto ne bo dogajalo ali dopuščalo".

Takšnega odziva bully sigurno ni pričakoval in ponavadi obstane brez besed. S takšno reakcijo povzročimo:

1. pokaže se, da ni razloga, da bi nekdo tako ravnal z nami in da se za tem skriva zgolj osebna potreba po poniževanju,
2. razjasni se, da žrtev ni pripravljena sprejemati takšnega vedenja, in kot zadnje
3. odziv sporoča, da organizacija kot celota ne dopušča mesta za takšno vedenje.

Zaposlene je treba torej poučiti, kaj je to mobbing ali bullying, jim ponuditi pomoč v primeru, da se to dogaja njim, jim zagotoviti, da ne bo negativnih sankcij, če pristojnemu prijavijo takšno dogajanje ter jim priporočiti odziv, s katerim ne bo osramočen on sam, temveč izvajalec psihičnega terorja.

5. PRAVNE SMERNICE, PRIPOROČILA IN PREDPISI

Kadar se želi država spoprijeti s svojimi težavami, največkrat poišče rešitev zanje v praksah držav, ki so se že spoprijele z enakimi ali podobnimi problemi. Prepričana sem, da večina podjetij v Sloveniji sploh še ni slišala za pojem mobbinga, četudi je ta proces pogosto prisoten znotraj vsake organizacije.

Za določeno geografsko ozemlje je značilna specifična kultura, znotraj katere so prisotne tako manifestne kot tudi latentne značilnosti. Prve se kažejo preko različnih dejanj, vedenj, obredov ipd., slednje pa nosilci kulture internalizirajo preko vseh faz socializacije. Zato bi se morala vsaka država na reševanje svojih težav pripraviti na svojstven način. Za Slovenijo bi lahko rekli, da je od nekdanje veljala za majhno državo. Zaradi te lastnosti je nehote zapadla v stereotipno mnenje, da če si majhen, nimaš posebno velikega vpliva na pomembne odločitve na različnih področjih, kot so npr. politika, gospodarstvo, znanost, šport, itd. Tako mišljenje se seveda nehote ponotranji iz roda v rod, kot posledica pa se pojavi delovanje države, ki se na vso moč trudi biti prepoznavna, skuša delovati po kriterijih bolj razvitih držav, tekmuje z ostalimi enakovrednimi tekmicami, itd. Na žalost pa je situacija velikokrat taka, da elite v družbi delujejo v skladu z visoko postavljenimi cilji, vendar mnogokrat na račun povprečnih članov družbe. Zunanji opazovalec bo prišel do zaključka, da si je Slovenija kot mlada država zelo hitro opomogla od okoliščin, ki so ji narekemale oz. onemogočale normalen razvoj v bivši Jugoslaviji ter da se odlikuje s hvale vrednim napredkom v tako kratkem času. Nasprotno pa dobro vemo, da velik del članov naše države živi življenje, ki bi ga težko pripisali tako napredni in razviti državi.

Poanta tega je, da ne bi smelo biti merilo napredka le razvitost države, temveč predvsem življenje ljudi v njej. Najpomembnejše je spoznanje, da so gonilo napredka ljudje. Če je človek zadovoljen s svojim življenjem, bo z veseljem storil marsikaj, kar bo dobro tudi za širšo družbo. Če se navežem na svojo temo – tudi organizacije bi morale čimprej ugotoviti, da njeno uspešnost lahko zagotavljajo le zaposleni. Zato bi morali najprej dobro poskrbeti zanje, jim zagotoviti prijetno delovno okolje, v primeru težav pa bi zaposleni morali vedeti, da se lahko obrnejo na svoje nadrejene ter da bodo ti pripravljene pomagati in težave brez pomislekov in predsodkov rešiti. To bi morala biti v vsaki državi, ne le v Sloveniji, vodilna filozofija sistema dela.

5.1 SKANDINAVSKE DRŽAVE

Kot prikazuje v svojem članku Heinz Leymann

(<http://www.leymann.se/English/20100E.HTM>, 11. 3. 2004), obstaja mnogo instrumentov, ki jih lahko uporabimo za preprečevanje mobbinga, ki so se v praksi, v določenih situacijah, pokazali kot zelo učinkoviti, vendar pa še vedno ni na voljo rezultatov kakšne raziskave, ki bi to znanstveno potrdili. Na Švedskem je bilo izvedenih že veliko število praktičnih poizkusov.

National Board of Occupational Safety and Health (NBOSH) iz Stockholma deli podjetjem pedagoški material (videokasete, knjige, priročnike,...) na to temo že od leta 1989, uporabilo pa ga je že preko 300 podjetij.

5.1.1 UKREPI PROTI MOBBINGU

Ko pride do izbiranja ukrepov je najpomembnejše da vemo, v kateri fazi je trenutno opazovan proces mobbinga. Obstaja namreč več ukrepov

(<http://www.leymann.se/English/20100E.HTM>, 11. 3. 2004), ki se navezujejo na to, ali želimo:

- proces mobbinga *preprečiti*,
- proces mobbinga *ustaviti*, ali pa
- *rehabilitirati* prizadetega posameznika.

Pa pogledjmo vsakega posebej.

Preprečevanje:

V interesu delodajalcev bi morala obstajati težnja, da se ustanovi politiko za preprečevanje napredovanja konfliktov v nevarne nadaljnje faze. Zelo učinkovito je, da delodajalec izpostavi svoje stališče, da nevarno napredovanje konfliktov ni v interesu organizacije ter da vrhovni management obravnava 'preprečevanje s strani nadzornikov in managerjev' kot pravilo. Eden izmed preventivnih ukrepov je izobraževanje managementa na vseh nivojih, preko katerega ljudi usposobijo za uporabo politike podjetja na pravilen način.

Zgodnja intervencija oz. posredovanje managementa:

Če želi hitro ukrepati, mora biti nadzornik sposoben odkriti in prepoznati prve znake, da se je mobbing proces začel razvijati. Vrhovni management mora določiti enega ali dva posameznika, h katerima se lahko ogroženi zaposleni obrnejo po nasvet. Tem posameznikom je treba dodeliti pooblastilo, s katerim lahko postanejo aktivni v vsakem prijavljenem primeru. Ker nekaj študij primerov je pokazalo, da v primeru konflikta, neaktivnost na tem nivoju vključuje občutek nesigurnosti nadzornika v svoji organizacijski vlogi. En način preprečevanja in posredovanja pa je tudi oblikovanje organizacijskega reda in etike, ki naj se odraža v vsakodnevnem obnašanju zaposlenih.

Rehabilitacija:

Če se proces mobbinga razvije, bi morala biti dolžnost nadzornikov in managerjev, da zaščitijo ogroženega posameznika. Preprečiti je treba stigmatiziranje posameznika, prizadeta oseba pa mora biti zmožna obdržati ugled, ki ga je imela pred incidentom, ter zmožnost za delo. Največja napaka managementa bi bila, da bi pustili osebi, da doživi vse faze mobbing procesa in jo na koncu odpustili.

5.1.2 TRI SMERNICE ZA PREPREČEVANJE MOBBINGA

Tri skandinavske države (Švedska, Finska in Norveška) so spoznale, da je pravica zaposlenega obdržati fizično in mentalno zdravje na delovnem mestu. Švedski National Board of Occupational Safety and Health (Nacionalni svet za poklicno varnost in zdravje) je na vrh te zakonodaje postavil tri smernice z namenom uveljaviti ta akt. Ena od njih (<http://www.leymann.se/English/20100E/HTM>, 11. 3. 2004) se posebej nanaša na mobbing:

- Prva smernica prisili delodajalca k redni **interni kontroli delovnega okolja** z namenom, da bi ukrepali že v začetnih fazah procesa.
- Druga smernica določa **direktno ukrepanje, ko se pojavi mobbing** na delovnem mestu.
- Tretja smernica na tem področju pa določa **odgovornost delodajalca za rehabilitacijo**, če je bil zaposleni v zadnjem letu zelo pogosto na bolniški ali če je na bolniški vsaj en mesec.

5.1.3 ŠVEDSKI ZAKON O DELOVNEM OKOLJU (Swedish Work Environment Act)

Na Švedskem imajo dobro urejeno zakonodajo na področju dela. Tako je v njihovem Zakonu o delovnem okolju, 3. poglavje, 2. odstavek zapisano, katere so obveznosti, ki jih mora upoštevati vsak delodajalec:

- Razviti je treba politiko delovnega okolja, v kateri točno določimo delodajalčeve splošne cilje, namene in odnos do zaposlenih.
- Izoblikovati je treba postopke, ki zagotavljajo maksimalno dobre pogoje psihološkega in socialnega delovnega okolja, vključno z osebno vključitvijo v delovno situacijo in organizacijo dela.
- Ukrepati je treba tudi z namenom, da se prepreči negativen odziv delovnega okolja na posameznika, npr. da se izoblikuje norme, ki spodbujajo prijazno in spoštljivo okolje na delovnem mestu. Predvsem morajo biti za zgled delodajalec in njegovi predstavniki.
- Managerje in nadzornike je treba voditi pri zadevah, ki se nanašajo na delovno pravo, jim predstaviti vpliv različnih delovnih pogojev na delovne izkušnje ljudi, jih opozoriti na učinke tveganj in konfliktov na interakcijo ljudi v delovni skupini ter na sposobnosti in spretnosti hitrega reagiranja ljudi v krizni in stresni situaciji.
- Zagotoviti je treba dobro predstavitev, tako da se novemu zaposlenemu zagotovi možnost, da se dobro prilagodi delovni skupini ter da razume pravila za obvladovanje delovnega mesta.
- Vsakemu zaposlenemu je treba dati najboljše možno znanje o njihovih aktivnostih in ciljih. To bodo pomagale doseči redne informacije o vključevanju v odločitve in informacije o preprečevanju nasilja.
- Poskusiti je treba zagotoviti, da imajo delovne odgovornosti pomen ter da sta sposobnost in znanje posameznika pravilno uporabljena.
- Zaposlenim je treba dati priložnost za razvoj znanja in njihovega dela ter jih spodbujati k sledenju tem ciljem.

5.2 EVROPSKA UNIJA

Evropski parlament je dne 22. 10. 1991 sprejel resolucijo o varovanju dostojanstva žensk in moških na delovnem mestu, dne 30. 10. 1991 pa je Ekonomsko-socialni odbor sprejel usmeritev o varovanju dostojanstva žensk in moških na delovnem mestu.

Priporočilo Komisije evropske skupnosti z dne 27. 11. 1991 v Bruslju pa se v prvem členu glasi:

“Priporočljivo je, da države članice s svojimi ukrepi krepijo zavest, da je ravnanje spolne narave ali drugo ravnanje, temelječe na spolu, ki ogroža dostojanstvo žensk in moških na delovnem mestu, vključno z ravnanjem nadrejenih ter sodelavcev in sodelavk, nesprejemljivo, če:

- a. je takšno ravnanje nezaželeno, neopravičljivo in žaljivo za nadlegovano osebo;
- b. je zavrnitev ali uklonitev posameznika ali posameznice takšnemu ravnanju s strani delodajalca ali delavcev in delavk (vključno z nadrejenimi ali sodelavci in sodelavkami) eksplicitno ali implicitno uporabljena kot osnova za odločitev, ki vpliva na možnosti za delovno usposabljanje, zaposlitev, ohranitev dela, napredovanje, plačo ali katero koli drugo odločitev, povezano z zaposlitvijo,

in/ali

- c. takšno ravnanje ustvarja zastraševalno, sovražno ali ponižujoče delovno okolje za nadlegovano osebo.” (<http://www.uzp-rs.si/slo/publikacije/nadlegovanje/12html>, 3. 12. 2002)

“Evropska komisija je uvedla ukrepe, da bi zagotovila varnost in zaščito zdravja delojemalcev. Smernica Sveta iz leta 1989 (89/391) vsebuje osnovne določbe za varnost in zaščito zdravja pri delu in zavezuje delodajalca, da poskrbi, da zaposleni ne trpijo zaradi dela. To velja tudi za posledice mobbinga. Vse države članice so to smernico uveljavile v pravnih predpisih. Nekatere so dodatno k temu razvile smernice za preprečevanje mobbinga.” (<http://www.gov.si/mddsz/nvzd/stress/facts23.pdf>, 25. 3. 2003)

“Za preprečevanje ali odpravo mobbinga si morajo delodajalci in delodajalke v skladu z zasnovano smernico in v sodelovanju z zaposlenimi in njihovimi predstavniki

- prizadevati, da zavarujejo zaposlene pred mobbingom,
- oceniti nevarnost, ki jo pomeni mobbing,
- sprejeti ustrezne ukrepe za preprečitev škodljivih vplivov.”

(<http://www.gov.si/mddsz/nvzd/stress/facts23.pdf>, 25. 3. 2003)

Mobbing se omenja tudi v Napotkih Evropske komisije o stresu na delovnem mestu. Razen tega je bil v Evropskem parlamentu predložen tudi predlog za resolucijo proti mobbingu.

“Evropski parlament poziva države članice, da v zvezi s preprečevanjem mobbinga in spolnega nadlegovanja na delovnem mestu preverijo svojo obstoječo zakonodajo in jo po potrebi dopolnijo ter preverijo definicijo mobbinga in jo enotno opredelijo.

Parlament priporoča, da:

- države članice zahtevajo od podjetij, javnega sektorja in socialnih partnerjev, da izvajajo učinkovito preventivno politiko,
 - se uvede sistem izmenjave izkušenj,
 - se razvijejo postopki, s katerimi se mobbing lahko odpravlja in preprečuje,
 - se poveča število informacij in pospeši nadaljnje usposabljanje zaposlenih, vodilnega osebja, socialnih partnerjev in preventivnih služb v zasebnem in javnem sektorju.”
- (<http://www.gov.si/mddsz/nvzd/stress/facts23.pdf>, 25. 3. 2003)

Trenutno še ni veliko evropskih držav sprejelo posebnih zakonov proti mobbingu. Vsekakor pa se v nekaterih državah ti zakoni preverjajo oz. pripravljajo in v drugih se z listinami, smernicami in resolucijami pripravljajo določen zakonski okvir.

“Politika z jasnimi smernicami za pozitivno socialno interakcijo vključuje med drugim:

- moralno obvezo za delodajalce/delodajalke in zaposlene, da si prizadevajo za okolje, kjer ne bo mobbinga,
- opredelitev, katera dejanja so sprejemljiva in katera niso,
- jasna določitev posledic kršitve norm podjetja in njegovih predstav o vrednosti ter s tem sproženih sankcij,
- napotke o tem, kje in kako dobijo žrtve mobbinga pomoč,

- vzpostavitev sistema pritožb »brez represije«,
- razlago postopka, po katerem se lahko vlagajo pritožbe,
- jasna določitev vloge oz. položaja poslovodstva, nadrejenih, kontaktnih oseb/kolegov, ki so pripravljeni pomagati žrtvi, ter predstavnikov sindikata,
- podrobnosti o pravnem svetovanju in podpori, ki sta na voljo žrtvam in storilcem,
- varovanje zaupnost.” (<http://www.gov.si/mddsz/nvzd/stress/facts23.pdf>, 25. 3. 2003)

Tudi Slovenija, kot nova članica EU, se bo morala držati omenjenih pravil na področju dela in ustreznega delovnega okolja. Le s striktnim upoštevanjem pravil in smernic bodo države dosegle nivo prijaznih delovnih mest, kar se bo odražalo tako pri delu zaposlenih, kakor tudi pri uspešnosti podjetij in držav.

ZAKLJUČEK

Pri preučevanju problematike mobbinga se kot rdeča nit tega problema pojavlja iskanje nosilca odgovornosti za nastalo situacijo. Izpostavlja se že tolikokrat slišano dejstvo, da je bolje preprečevati kot zdraviti. Da pa bi lahko preprečili razvoj takšnega problema do neželjenih dimenzij, je treba biti pozoren na znake oz. signale, ki jih dobivamo iz delovnega okolja in interakcij med zaposlenimi. To naj bi bila naloga strokovnjakov, ki so zaposleni na področju upravljanja s človeškimi viri.

Poudariti je treba, da ni že vsak konflikt alarmanten znak, da je mobbing prisoten. Razlika med konfliktom in mobbingom je v pogostosti pojavljanja konfliktov in trajanja le-teh. Kot mobbing je obravnavan konflikt, ki se pojavlja vsaj enkrat tedensko in traja vsaj šest mesecev.

Mobbing je ponavadi rezultat večih vzrokov. Ti vzroki se med seboj prepletajo in ustvarjajo takšno organizacijsko klimo, znotraj katere se problem zlahka pojavi. Naj naštejemo le nekaj možnosti: vedenje posameznika in njegovo dojetanje delovnega procesa, značilnosti delovnega okolja, splošni pogoji dela, način interakcije med sodelavci, med podrejenimi in nadrejenimi, med zaposlenimi in klienti itd., lahko pa mobbingu botrujejo čisto banalni vzroki, kot je npr. barva las, etnična ali verska pripadnost, način hoje, in podobno.

Ko govorimo o posledicah mobbinga, se moramo zavedati, da se lahko razvijejo do neslutnih razsežnosti. Žrtve mobbinga doživljajo stres vsakodnevno, zato se nanj tudi močno odzivajo. Posledice mobbinga so lahko za posameznike slabo počutje, odpor do obiskovanja službe, zdravstvene motnje kot so glavoboli, bolečine v želodcu ali trebuhu, bruhanje, diareja ipd., in tudi težave psihične narave, kot so doživljanje stresa, zaprtost vase (tako na delovnem mestu kot tudi v privatnem življenju), občutek tesnobe, ničvrednosti, želja po odmiku od celotnega družabnega življenja, depresivnost in v najslabšem primeru storitev samomora. S temi ugotovitvami lahko na tem mestu tudi potrdim svojo hipotezo, s katero sem trdila, da pojav mobbinga na delovnem mestu negativno vpliva tudi na vsakdanje privatno življenje žrtve mobbinga, in ne le na slabo počutje na delovnem mestu. Ne gre

zanemariti tudi posledic mobbinga za organizacije. Pojavijo se visoki stroški zaradi bolniških dni žrtev, fluktuacije zaposlenih, izguba strank zaradi žrtvinega zmanjšanja kvalitete dela ter nenazadnje izguba ugleda organizacije in s tem upad števila potencialnih strank.

In spet smo pri vprašanju odgovornosti za nastalo situacijo. Kot prvo bi bilo potrebno izboljšati delovno okolje. Za to obstaja več načinov, npr. svobodnejša izbira načina opravljanja dela, zmanjšanje enoličnosti dela, informiranje o delovnem procesu, uskladitev stila vodenja, izogibanje nejasnim opisom delovnih položajev in nalog, itd...Vsaka organizacija bi morala imeti strokovnjaka, ki bi se ukvarjal s tovrstno problematiko. Vse zaposlene bi bilo treba informirati o resnem problemu mobbinga in jih motivirati za prijavo kakršnekoli oblike mobbinga. Preko seminarjev je treba zaposlene obvestiti, kakšne so lahko razsežnosti tega problema in kakšne so aktivnosti, ki lahko nastanek le-tega preprečijo. Treba ja znati prepoznati opozorilne znake, o tem obvestiti pristojno osebo znotraj organizacije (o tem, kdo je ta oseba, je treba jasno oznaniti, da zaposleni točno vedo, na koga se lahko obrnejo), ta oseba pa nato ukrepa naprej. Kako, pa je odvisno od faze, v kateri je prijavljen proces mobbinga. Izvajalcu mobbinga je treba jasno pokazati in povedati, da se mobbinga znotraj organizacije ne tolerira. Če bo v organizaciji prisotna anti-mobbing politika in bo le ta neprikrito udejanjena, potem je možnost za nastanek mobbinga izredno majhna.

Tega problema se zavedajo politiki mnogih držav in združenj že dolgo časa, zato so se v smeri zmanjševanja psihičnega nasilja na delovnem mestu izoblikovale določene smernice, zakoni in določila, ki pozivajo delodajalce, da je takšno vedenje nedopustno. Še posebej za skandinavske države je značilno, da so se temu problemu resno posvetile. Tako je Švedska pozvala delodajalce k prijaznemu odnosu do zaposlenih kar z zakonom.

Za zaključek bi izpostavila misel, da se posamezniki, organizacije ali države najraje primerjajo s tistimi, ki so na določenem področju slabši od njih, vendar vsak, ki stremi po napredku, se bo z veseljem primerjal z boljšimi od sebe. Na področju problematike mobbinga se torej ne primerjajmo z organizacijami ali državami, ki imajo ignorantski odnos do tega problema in je zato na zunaj videti, da ta problem pri

njih sploh ni prisoten, temveč imejmo za zgled države, ki so ta problem priznale in se z njim uspešno spoprijele.

LITERATURA

1. Adizes, Ichak *et al.* (1996) *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza, 125.
2. Bahtijarevič Šiber, Fikreta (1999) *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing, 896-942.
3. Bullying at Work, <http://article13.net/pdf%20files/bullyingatwork.pdf> (15. 5. 2004).
4. Covey, R. Stephen (2000) *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 24-31.
5. Černigoj Sadar, Nevenka (2002) Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, št.1, 81-102.
6. Drucker, Peter (2004) *O managementu*. Ljubljana: GV Založba, 50.
7. Dunn, Susan (2002) "The Top 10 Explanations for Mobbing". V Coachville Resource Center, <http://topten.org/public/AE/AE471.html> (27. 3. 2003).
8. Dunn, Susan (2002) "The Top 10 Factors to Mobbing". V Coachville Resource Center, <http://topten.org/public/AE/AE471.html> (27. 3. 2003).
9. Dunn, Susan (2002) "The Top 10 Organizational Factors That Encourage Mobbing". V Coachville Resource Center, <http://topten.org/public/AE/AE471.html> (27. 3. 2003).
10. Dunn, Susan (2002) "The Top 10 Signs That Mobbing May Be Occuring in Your Organization". V Coachville Resource Center, <http://topten.org/public/AE/AE471.html> (27. 3. 2003).
11. Dunn, Susan (2002) "The Top 10 Ways to Reduce the Risk of Mobbing". V Coachville Resource Center, <http://topten.org/public/AE/AE471.html> (27. 3. 2003).
12. Ellis, Andy (1994) "Workplace Bullying". V Work Trauma Foundation, <http://worktrauma.org/foundation/research/andyellis.htm> (27. 3. 2003).
13. Epidemiological Findings, <http://leymann.se/English/frame.html> (27. 3. 2003).
14. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu: Mobbing (nasilje na delovnem mest), <http://gov.si/mddsz/nvzd/stress/facts23.pdf> (25. 3. 2003).
15. Gostiša, Mato (1996) *Participativni management*. Ljubljana: Enotnost: Studio participatis, 81.
16. How Serious are Psychological Problems after Mobbing?, <http://leymann.se/English/frame.html> (27. 3. 2003).
17. Identification of Mobbing Activities, <http://leymann.se/English/frame.html> (27. 3. 2003).
18. International Labour Organization: Violence on the Job – a Global Problem, http://worktrauma.org/foundation/research/ilo_report.htm (27. 3. 2003).
19. Introduction to the concept of mobbing, <http://leymann.se/English/frame.html> (27. 3. 2003).
20. Kaufer, Steve in Mattman, W. Jurg (2001) "Workplace Violence: An Employer's Guide", http://noworkviolence.com/articles/employers_guide.htm (9. 3. 2004).
21. Mattman, Jurg "Preventing Violence in the Workplace", http://noworkviolence.com/articles/preventing_violence.htm (9. 3. 2004).
22. Mattman, Jurg "What's Growing in the Corporate Culture?", http://noworkviolence.com/articles/corporate_culture.htm (9. 3. 2004).
23. Measurements Against Mobbing. <http://leymann.se/English/20100E.htm> (11. 3. 2004).
24. Mesner Andolšek, Dana (2002) "Make me whole again." Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa*, št.1, 10-29.

25. Mobbing is..., <http://mobbing-usa.com> (9. 3. 2004).
26. Mobbing is emotional abuse in the workplace, <http://webstrategies.cc/mobbing.htm> (25. 3. 2003).
27. Mobbing – its Course Over Time, <http://leymann.se/English/frame.htm> (27. 3. 2003).
28. Možina, Stane *et al.*, ur. (2002) *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 25.
29. Personality as a diagnostic feature. <http://leymann.se/English/32170E.htm> (11. 3. 2004).
30. Pirc, Tatjana (2002) "Tema, za katero mnogi mislijo, da jo je bolje pomesti pod preprogo", http://rr-vel.si/turista/owa/tzs_novice_podrobno_2000?idn=263&jez=1 (3. 12. 2002).
31. Rayner, Charlotte (1999) "From research to implementation: finding leverage for prevention", <http://worktrauma.org/foundation/research/prevention.htm> (26. 3. 2003).
32. Sheehan, Michael (1999) "Workplace bullying: responding with some emotional intelligence". V Worktrauma Foundation, <http://worktrauma.org/foundation/research/emotionaliq.htm> (25. 3. 2003).
33. Tkalec, Lea (2000) *Mobbing*. Diplomska naloga FDV, Ljubljana, 15,23,25.
34. The Definition of Mobbing at Workplace, <http://leymann.se/English/frame.html> (27. 3. 2003).
35. Torington, Derek in Hall, Laura (1991) *Personnel Management: A New Approach*. Prentice Hall International London (UK) itn. Ltd, 348.
36. Vlada RS, Urad za enake možnosti: Kako se spopasti s spolnim nadlegovanjem na delovnem mestu, <http://uzp-rs.si/slo/publikacije/nadlegovanje/12.html> (3. 12. 2002).
37. Volk, Linda (2004), <http://obalnokadrovskodruštvo.si/delova%20borza%20dela.htm> (15. 5. 2004).
38. What is PTSD?, <http://leymann.se/English/frame.html> (27. 3. 2003).