

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Špela Valentinčič**

**Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo-Mrčela**

**MOBING  
psihično nasilje na delovnem mestu**

**diplomsko delo**

**Ljubljana 2008**

## *Zahvala*

*Ob tej priložnosti bi se rada zahvalila svoji družini, da mi je omogočila študij in mi vselej stala ob strani.*

*Iskrena hvala tudi Mihi za vso nesebično podporo in bodrenje med pisanjem diplomske naloge.*

*Posebna zahvala pa gre tudi žrtvi mobinga, ki se je bila pripravljena odkrito pogovoriti o svoji izkušnji ter jo deliti z menoj.*



## IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a VALENTINCIĆ ŠPELA, z vpisno številko 21018543,  
rojen/-a 30.4.1983 v kraju LJUBLJANA, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:  
MOBING - psihično nasilje na delovnem mestu

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«;
- je diplomsko delo lektorirano in urejeno skladno s fakultetnim Pravilnikom o diplomskem delu.

V Ljubljani, dne 14.4.2008

Podpis avtorja/-ice: Valerija Špela

## **MOBING – psihično nasilje na delovnem mestu**

Mobing pomeni načrtno psihično nasilje, trpinčenje in šikaniranje, ki žrtev privede do socialne izolacije. Proces mobinga poteka skozi štiri faze. Začne se s konfliktom in nadaljuje z uveljavitvijo mobinga v obliki stalnih napadov. Sledijo destruktivni ukrepi kadrovske službe in delodajalca, vse skupaj pa se lahko konča z izključitvijo iz delovnega življenja. Vzroki so zelo različni. Največkrat se kot vzrok omenja slaba organizacija dela, slabo vodenje ljudi in nejasne pristojnosti. Ker je to za žrtev zelo travmatična izkušnja, ji lahko povzroči hude mentalne in psihosomatske posledice, ki jih občuti tudi njena družina. Mobing pomeni tudi stroške za podjetje zaradi fluktuacije in manjše učinkovitosti. Ker gre za tako resen problem, je preventiva izrednega pomena. Treba je vzpostaviti javno zavest o škodljivih posledicah mobinga in razviti družbeno občutljivost za ta problem. Zaradi večje objektivnosti sem v nalogi predstavila tudi vidik delodajalca, njegovo zaznavanje mobinga in reakcije nanj. Da pa ne bi ostali le pri literaturi, sem opravila poglobljeni intervju z osebo, ki je doživela mobing na lastni koži. Njeno zgodbo sem tudi podrobno analizirala in jo umestila v teoretični okvir faznega modela mobinga ter njegovih značilnih posledic.

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

## **MOBBING – emotional abuse in the workplace**

Mobbing can be defined as intentional emotional abuse, bullying and intimidation, which drives the victim into social isolation. The process of mobbing develops through four phases. It starts with a conflict that escalates into constant attacks on the victim. Followed by erroneous actions of Personnel Department and the employer, this situation could end with expulsion of the victim from his working life. The factors which contribute to mobbing are of various nature. The most common factors noted by many authors are work organisation, poor management skills and unclear responsibilities. For a victim mobbing is a very traumatic experience, which can lead to serious mental damage and psychosomatic disorders that are felt also by victim's family. Mobbing increases the costs of the company due to high fluctuation and lower productivity. In order to be more objective I discussed the issue from the point of employer, that is, how he perceives the situation and what are his responses. With the intention to be closer to real life situation, I made an interview with a person, who was a victim of mobbing. I analysed his story applying phase model, finding many typical consequences of mobbing.

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

<b>1. UVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2. DEFINICIJA POJMA MOBING .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 RAZLIKA MOBING – BULLYING.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 MOBING DEJANJA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 STRATEŠKI MOBING .....</b>	<b>17</b>
<b>3. NASTANEK IN RAZVOJ MOBINGA .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 FAZE MOBINGA.....</b>	<b>18</b>
3.1.1 <i>Prva faza: konflikt .....</i>	<i>19</i>
3.1.2 <i>Druga faza: uveljavitev mobinga .....</i>	<i>20</i>
3.1.3 <i>Tretja faza: destruktivni ukrepi kadrovskega oddelka .....</i>	<i>20</i>
3.1.4 <i>Četrta faza: izključitev iz delovnega življenja .....</i>	<i>21</i>
<b>3.2 VZROKI.....</b>	<b>23</b>
3.2.1 <i>Organizacija dela in delovnih procesov.....</i>	<i>23</i>
3.2.2 <i>Oblikovanje delovnih nalog .....</i>	<i>24</i>
3.2.3 <i>Vodenje ljudi .....</i>	<i>24</i>
3.2.4 <i>Rivalstvo med sodelavci .....</i>	<i>25</i>
3.2.5 <i>Preobremenjenost.....</i>	<i>25</i>
3.2.6 <i>»Spolna kultura« dela .....</i>	<i>25</i>
3.2.7 <i>Pomanjkanje morale .....</i>	<i>26</i>
3.2.8 <i>Globalni trg.....</i>	<i>26</i>
3.2.9 <i>Spremembe .....</i>	<i>27</i>
3.2.10 <i>Priseljevanje in rast sive ekonomije.....</i>	<i>28</i>
<b>3.3 PROFIL STORILCA .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4 PROFIL ŽRTVE .....</b>	<b>31</b>
<b>4. PODATKI O RAZŠIRJENOSTI MOBINGA .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 POLOŽAJ STORILCA V PODJETJU .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2 RAZLIKE MED SPOLOMA.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 RAZLIKE V STAROSTI.....</b>	<b>38</b>
<b>4.4 TVEGANI POKLICI .....</b>	<b>39</b>
<b>4.5 RAZLIKE MED DRŽAVAMI .....</b>	<b>40</b>
<b>5. POSLEDICE MOBINGA.....</b>	<b>43</b>
<b>5.1. ZDRAVSTVENE POSLEDICE .....</b>	<b>43</b>
<b>5.2. POSLEDICE SKOZI DOŽIVLJANJE ŽRTVE.....</b>	<b>46</b>
5.2.1 <i>Prva faza: konflikt .....</i>	<i>46</i>
5.2.2 <i>Druga faza: uveljavitev mobinga .....</i>	<i>47</i>
5.2.3 <i>Tretja faza: destruktivni ukrepi kadrovskega oddelka .....</i>	<i>47</i>
5.2.4 <i>Četrta faza: izključitev iz delovnega življenja .....</i>	<i>48</i>
5.2.5 <i>Reakcije žrtve .....</i>	<i>50</i>
<b>5.3 REHABILITACIJA ŽRTVE.....</b>	<b>51</b>
5.3.1 <i>Psihična rehabilitacija in psihoterapija.....</i>	<i>51</i>
5.3.2 <i>Bolnišnično zdravljenje.....</i>	<i>52</i>
5.3.3 <i>Svetovanje.....</i>	<i>52</i>
5.3.4 <i>Zdravljenje psihosomatskih simptomov .....</i>	<i>52</i>
5.3.5 <i>Poklicna rehabilitacija.....</i>	<i>53</i>
5.3.6 <i>Samopomoč .....</i>	<i>53</i>

5.3.7 Pravna pomoč .....	53
<b>5.4 SAMOMOR .....</b>	<b>54</b>
<b>5.5 POSLEDICE ZA DELODAJALCA IN DRUŽBO .....</b>	<b>54</b>
<b>6. PREVENTIVNI UKREPI .....</b>	<b>58</b>
6.1 OZAVEŠČANJE JAVNOSTI .....	58
6.2 OZAVEŠČANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU .....	58
6.3 USTREZNA ORGANIZACIJSKA POLITIKA .....	59
6.4. AKTIVNA VLOGA SINDIKATA .....	60
6.5 OMOGOČANJE KOMUNIKACIJE .....	60
6.6 SPREJEM ZAKONODAJE .....	61
6.7 INFORMATIVNA GRADIVA.....	62
6.8 VZGOJA .....	63
<b>7. REAKCIJE DELODAJALCEV .....</b>	<b>64</b>
7.1 UČINKOVITOST MANAGERJEV PRI OBVLADOVANJU MOBINGA .....	64
7.2 SPODBUJANJE MOBINGA.....	65
7.3 PROBLEMI PRI PREPOZNAVANJU MOBINGA .....	66
7.4 ALI JE AVTORITATIVNI STIL VODENJA MOBING?.....	67
7.5 DILEME MANAGERJEV OB POJAVU MOBINGA .....	68
<b>8. MOBING V SLOVENIJI .....</b>	<b>70</b>
8.1 OCENA RAZŠIRJENOSTI MOBINGA V SLOVENIJI.....	70
8.2 REZULTATI RAZISKAVE SBS .....	73
8.3 PRAVNE MOŽNOSTI ŽRTVE .....	75
8.3 RAZVOJ OBVLADOVANJA MOBINGA V SLOVENIJI .....	78
<b>9. PRIMER MOBINGA.....</b>	<b>83</b>
9.1 ANALIZA PRIMERA.....	91
9.1.1 Definicija.....	91
9.1.2 Mobing dejanja .....	92
9.1.3 Faze mobinga .....	92
9.1.4 Vzroki .....	93
9.1.5 Profil žrtve.....	93
9.1.6 Zdravstvene posledice mobinga .....	94
9.1.7 Posledice skozi doživljanje žrtve .....	94
<b>10. SKLEP.....</b>	<b>96</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>106</b>

## **1. UVOD**

S pojmom mobing sem se prvič srečala med študijem na predavanjih pri predmetu sociologija dela. Od takrat sem na ta izraz nekako pozabila, vse dokler nisem pred dvema letoma slišala srhljive izpovedi človeka, ki je v službi preživel nočno moro. Kot študentki kadrovskega managementa je primer pritegnil mojo pozornost in ponovno sem se srečala s pojmom mobing – tokrat v praksi. Želela sem si malo več prebrati o tej tematiki, vendar sem kmalu ugotovila, da je to v Sloveniji še precej neraziskano področje. Z željo, da bi ljudem približala ta pojav, sem se odločila svoje diplomsko delo posvetiti mobingu.

Od tistega pogovora z žrtvijo pred tremi leti pa do danes se je v Sloveniji začelo o tej problematiki veliko govoriti. Organizirane so bile okrogle mize, v javnost je prišlo še nekaj podobnih zgodb, objavljeni so bili številni članki. Kot poseben dosežek se mi zdi dejstvo, da so konec leta 2007 v spremembo zakona o delovnih razmerjih vključili tudi pojem (psihičnega in drugega) trpinčenja, ga natančno opredelili ter ga v zakonu izrecno prepovedali. To je velik korak k preprečevanju mobinga.

Pri pripravi diplomskega dela sem se oprla zlasti na delo avtorja Heinza Leymanna, ki ga štejem za utemeljitelja pojma mobing. Z mobingom se je ukvarjal že od začetka osemdesetih let. Obravnaval je nekaj sto žrtev in opravljal raziskave razširjenosti mobinga na Švedskem. Preučila sem še številne druge tuje publikacije, raziskave in članke. Prebrala sem aktualne domače članke, druge objave in preučila nekatere televizijske in radijske oddaje. Tudi medmrežje je pri pridobivanju in preverjanju informacij igralo pomembno vlogo.

Najprej sem bom poglobila v definiranje pojava mobinga. Pri prebiranju literature sem namreč naletela na različne definicije, kar kaže na to, da področje še ni jasno opredeljeno in do konca raziskano. Izmed vseh definicij se je doslej najbolj uveljavila Leymannova definicija. Poskušala bom opredeliti razliko med izrazoma mobing in bullying ter opisala, katera dejanja sploh prištevamo med mobing dejanja.

V naslednjem poglavju se bom osredotočila na nastanek in razvoj mobinga. Kot vemo, se mobinga razvija skozi različne faze, začne pa se s konfliktom. Konflikti so v delovnem življenju dokaj pogost pojav, a se le iz redkih razvije mobing. Kateri so torej tisti ključni dejavniki (vzroki,

profil storilca in žrtve), ki botrujejo eskaliranju konflikta v psihično nasilje, bom opredelila v tem poglavju.

Sledi poglavje o razširjenosti mobinga, kjer bom poskušala z rezultati različnih raziskav ilustrirati, koliko je ta pojav prisoten po svetu, v katerih panogah ga je največ in kdo je običajno izvajalec mobinga.

Nato se bom osredotočila na zdravstvene in druge posledice, ki jih mobing pusti na posamezniku, ter na žrtvino doživljanje tega procesa. Opredelila bom, kaj vse bi morala zajeti rehabilitacija žrtve, da bi jo lahko ponovno enakopravno vključili v družbo, ter navedla posledice, ki jih ima mobing za delodajalce in družbo. V posebnem poglavju bom navedla še nekaj preventivnih ukrepov, ki lahko preprečijo nastanek in razvoj mobinga oziroma pomagajo kot zaščita pred njim.

Zaradi bolj objektivne slike bom predstavila tudi vidik delodajalca. Zanimivo bo prebrati, kaj menijo o mobingu, kako se nanj odzivajo ter kako uspešni so v boju proti temu pojavu. Opisala bom še, kakšna je situacija v Sloveniji – ocene razširjenosti mobinga pri nas, pravne možnosti, ki jih ima žrtev, in kakšen je bil razvoj te tematike v slovenski javnosti.

Da pa ne bomo ostali le pri literaturi in raziskavah, bom potek mobinga predstavila tudi na konkretnem primeru. Predstavila bom zgodbo osebe, ki je v službi dolgo preživljala mučne trenutke, njeno doživljanje dogodkov in posledice mobinga za njo in njene najbližje.



## 2. DEFINICIJA POJMA MOBBING

Ker v slovenskem jeziku nimamo ustreznega izraza, ki bi označeval to, kar označuje beseda »mobbing«, se je uveljavila omenjena tujka. Kaj pravzaprav ta tujka pomeni?

Izraz »mobbing« označuje zlonamerno psihično oziroma čustveno nasilje, trpinčenje in šikaniranje, ki se lahko dogaja kjer koli – v službi, v šoli ali v prostem času (v društvih...) in je usmerjeno proti določeni osebi. Zaradi bolj natančnega in jasnega izražanja bom v svoji diplomski nalogi za opisani pojav večinoma uporabljala besedo mobing, kar je poslovenjena verzija izraza »mobbing«. Samega izraza »mobbing« ne želim prevajati s šikaniranjem ali trpinčenjem, saj se po mojem mnenju s tem izgubi del pomena. Posledično za proces izvajanja mobinga uporabljam izraz mobiranje, za žrtev mobinga uporabljam med drugim tudi izraz mobirani, izvajalca mobinga pa imenujem tudi mober. Kot študentka kadrovskega managementa se bom osredotočila samo na mobing na delovnem mestu.

Beseda »mobbing« izhaja iz latinskega izraza *mobile vulgus*, ki pomeni 'nestanovitno, muhasto množico' (ang. *vacillating crowd*) (Davenport *et al* 1999: 20). V 19. st. so iz te besedne zveze izpeljali angleški glagol »to mob«, kar pomeni nekoga napasti ali razgrajati. Izraz »mobbing« je prvič uporabil avstrijski etolog<sup>1</sup> Konrad Lorenz za opis pojava, ki so ga zaznali pri opazovanju skupine živali, pri katerem so se posamezni šibkejši osebki združili in začeli napadati vsiljivca, ki jih je ogrožal, ter ga skupaj poskušali odgnati (npr. gosi se združijo, da bi pregnale lisico). Kasneje je švedski zdravnik, dr. Peter-Paul Heinemann uporabil izraz »mobbing« za opis vedenja otrok, ki so napadali druge otroke. S tem je želel poudariti resnost takšnega vedenja, ki je žrtev lahko potisnilo v izolacijo ali pa spravilo v takšen obup, da je storila samomor<sup>2</sup>. V osemdesetih letih je Heinz Leymann, švedski delovni psiholog nemškega rodu, izraz »mobbing« prenesel na delovna mesta, s čimer je poimenoval podobno agresivno vedenje ljudi v delovnih sredinah. Danes se uporabljajo različni izrazi: mobing (Evropa), bullying (Velika Britanija, Avstralija), šikaniranje, teroriziranje na delovnem mestu, viktimizacija, psihološka agresivnost, čustveno ali fizično nadlegovanje, psihično trpinčenje, psihični teror ipd.

V ZDA se za ta pojav pojavljajo pojmi *work abuse*, *workplace aggression / hostility*, *deviant workplace behavior*, *employee abuse* in drugi.

---

<sup>1</sup> Etolog – naravoslovec, ki preučuje vedenje živali.

<sup>2</sup> Danes se za pojav mobinga v šolah uporablja predvsem izraz bullying.

Heinz Leymann, avtor ki je prvi opredelil mobing kot pojav na delovnem mestu, se je pri svojem delu srečal s številnimi žrtvami.

Na podlagi opravljenih pogovorov je postavil prvo (osnovno) definicijo mobinga:

**»Pojem mobing opisuje negativna komunikacijska dejanja, ki so usmerjena proti določeni osebi (od ene ali več drugih oseb) in ki se dogajajo pogosto ter skozi daljše časovno obdobje, s čimer se vzpostavi odnos storilec-žrtev«** (Leymann 1993: 21).

Za sestavo vprašalnika za potrebe raziskav je moral natančneje definirati kriterije. V LIPT instrumentariju<sup>3</sup> je tako opredelil, katera dejanja so mobing dejanja (45 dejanj), zahtevano pogostost njihovega pojavljanja in zahtevano obdobje trajanja:

**»O mobingu govorimo takrat, ko se eno ali več dejanj od 45 točno določenih dejanj mobinga dogaja vsaj pol leta ali več najmanj enkrat na teden«** (Leymann 1993: 22).

Vsi vemo, da smo si ljudje med seboj različni in se različno odzivamo na dogodke. Kar je za nekoga huda žalitev, morda kdo drug tega ne bi niti opazil. Problem se začne, ko žrtev občuti vedenje napadalca kot namerno. Četudi ima določeno vedenje enake posledice kot mobing napadi (npr. ko nekdo v službi počasneje napreduje), ga ne moremo opredeliti kot nasilje, dokler ga žrtev ne občuti kot takega. Šele ko bo verjela, da so ji to storili z namenom, da bi ji škodili, lahko govorimo o psihičnemu nasilju. Njeno občutenje vedenja kot namerno škodoželjnega je v tem primeru pomembnejše kot dejanski (ne)namen storilca. Torej se nasilje na delovnem mestu deloma ocenjuje glede na dožemanje žrtve (Selden 2006: 8).

Leymann se je kot industrijski psiholog pri svojem delu srečal s številnimi žrtvami mobinga. Na podlagi nekaj sto intervjujev je ugotovil, katera dejanja se najpogosteje pojavljajo. **Za pripravo vprašalnika je poleg navedb žrtve upošteval tudi dejstvo, da so ta dejanja imela zdravstvene posledice oziroma da je bil v zadnjih dvanajstih mesecih problem akuten.** To je izrednega pomena, saj so tako lahko objektivno potrdili izpovedi žrtev. Pojava namreč ne moremo preučevati le na podlagi subjektivnih zaznav.

Za raziskavo o razširjenosti mobinga v specifičnih delovnih okoljih je treba LIPT ustrezno prilagoditi dejanskim razmeram. Ko so preučevali mobing v političnih strankah na Švedskem, je

---

<sup>3</sup> LIPT - Leymann Inventory of Psychological Terrorisation.

Leymann svojo statistično definicijo (oz. LIPT) preoblikoval tako, da so pogostost napadov spremenili iz najmanj enkrat tedensko na enkrat mesečno, saj so se seje strank odvijale le enkrat mesečno (Leymann 1993: 104). S tem je pokazal, da zahteve o ponavljanju dejanj vsaj enkrat na teden in trajanje vsaj šest mesecev niso nespremenljive.

Pojavila pa se je tudi kritika seznama 45 mobing dejanj, češ da ne zajema vseh možnih vrst napadov ter da se nekatera dejanja težko ponavljajo vsak teden (vsaj enkrat na teden), kot zahteva statistična definicija (oz. LIPT), zaradi česar se osebe ne more šteti za žrtev. Poleg tega pa so moberji navadno precej inovativni in uporabijo zelo širok spekter napadov, kar spet vpliva na (ne)opredelitev osebe med žrtve (glej Kiener *et al* 2002: 11).

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

Predstavljena Leymannova osnovna definicija je zelo splošna in dopušča, da se mobing dogaja kjer koli (doma, v šoli ...). V svoji diplomski nalogi se bom osredotočala samo na mobing znotraj organizacije (se pravi med zaposlenimi v isti organizaciji), s čimer se bom izognila širšemu pojmovanju mobinga, ki vključuje tudi mobing s strani strank (McCarthy in Mayhew 2004). Na svoji spletni strani je Leymann še podrobneje definiral mobing. Ker menim, da spodnja definicija še najboljše zaobjame ta pojav v celoti, jo bom uporabila za osnovo svoje naloge:

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

Če je v vlogi napadalca skupina posameznikov, mora žrtev občutiti, da pri tem sodelujejo vsi člani skupine ali drugače rečeno: skupina mora delovati kot celota (Selden 2006: 10–13).

Zastavlja pa se vprašanje, ali lahko kot mobing štejemo tudi primere, ko se vodja oddelka ali celo sam direktor do vseh svojih zaposlenih vede zelo šikanozno, jih maltretira, zmerja ter drugače izraža agresijo. V takšnih primerih bodo delavci zagotovo kazali stresne reakcije, vendar pa obstaja bistvena razlika v primerjavi s tipičnim primerom mobinga. Namreč, praviloma se v takšnem primeru ne more doseči enaka intenziteta šikaniranja kot pri mobingu, saj je direktor/vodja odvisen od svojih delavcev. Če bi se hotel vseh znebiti oziroma jih nagnati iz podjetja, bi si naredil veliko škodo. Zato imajo zaposleni možnost, da drug z drugim sočustvujejo ter si nudijo vzajemno (družbeno) podporo, kar lahko močno ublaži stres. Psihične posledice in zdravstvene težave so zato manjše (Zapf 1999: 3). Pri mobingu pa ima ravno socialna izolacija, ki jo doživi žrtev, toliko močnejši učinek.

Ker je mobing tako kompleksen in zajema številne dejavnike, ki se pojavljajo v različnih kombinacijah in pogosto vplivajo na posameznikovo zdravje, se je N. Davenport s soavtoricami odločila, da vse skupaj poimenuje kar **mobing sindrom**. Definicija pa je sledeča:

*»Mobing sindrom je zlonamerni poizkus, da z neupravičenimi obtožbami, poniževanjem, splošnim nadlegovanjem, čustveno zlorabo in/ali terorjem prisilijo osebo, da zapusti delovno mesto.*

*Začne ga formalni ali neformalni vodja/vodje – organizacija, nadrejeni, sodelavec ali podrejeni – ki sistematično napeljuje druge k pogostemu mobiranju.*

*Ker organizacija ignorira, opravičuje ali celo spodbuja takšno vedenje, lahko rečemo, da je žrtev, navidezno nemočna proti močnejšim in številnim nasprotnikom, zares mobirana.*

*Rezultat je vedno poškodba: fizične ali psihične težave ali bolezni, socialna beda in zelo pogosto tudi izključitev iz delovne organizacije« (Davenport et al 1999: 40).*

Pomembno je torej, da gre za sovražno in neetično komunikacijo, ki je namerna, usmerjena in načrtovana ter ima jasen cilj: uničenje žrtve, se pravi povzročiti ji mentalne, psihosomatske in socialne posledice ter jo prisiliti, da zapusti delovno sredino (Kostelić-Martić 2005: 11–12). Neprimerne vedenja, ki nima namena drugemu v organizaciji povzročiti škode, ne moremo opredeliti kot mobing, ampak zgolj kot neprimerno vedenje.

## 2.1 RAZLIKA MOBBING – BULLYING

Pojem mobing se pogosteje pojavlja v švedski, nemški, skandinavski in italijanski literaturi, medtem ko izraz bullying, ki označuje ista dejanja, pogosteje najdemo v angleško govorečih deželah. S tem pojmom se navadno označuje maltretiranje učencev v šoli, ki ga izvajajo drugi učenci ali učitelj (Kostelić-Martić 2005: 6). Nekateri avtorji menijo, da je mobing tesno povezan s psihologijo skupine in skupinske dinamike in zajema celoten skupinski proces ter družbeno prepričanje, medtem ko se bullying bolj nanaša na posameznikovo vedenje oz. posamezna agresivna dejanja. Ravno tradicionalna povezanost izraza bullying s šolskim okoljem je tudi eden izmed razlogov, zakaj so se določeni avtorji odločili za uporabo termina mobing, ko so preučevali pojav na delovnih mestih (Davenport *et al* 1999: 5–27).

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

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

Di Martino *et al* navaja, da se termin mobing povezuje z agresijo skupine ljudi, naperjene proti posamezniku, bullying pa se navezuje na situacijo, ko je agresor en sam človek (Di Martino *et al* 2003: 6). Vendar se to pojmovanje ne sklada z našo osnovno definicijo, ki pravi, da je tudi pri mobingu lahko v vlogi napadalca ena sama oseba.

Še eno razlago v razlikovanju pojmov mobing in bullying lahko najdemo v delu Hartigove in Froschove. Avtorici sta zapisali, da se bullying navezuje na agresivno vedenje bolj vplivnega posameznika proti šibkejši in manj vplivni osebi. Poudarek je torej na neenakosti moči in osebnih značilnostih napadalca ter žrtve. Pri mobingu pa je poudarek na organizacijski disfunkcionalnosti in procesu, ki vodi do psiholoških poškodb (Hartig in Frosch 2006).

Nekateri avtorji pa oba izraza preprosto enačijo. Tako lahko v zborniku *Safeguarding the Organization against Violence an Bulliyng* preberemo definicijo bullyinga, ki je označen kot:

»... trpinčenje, žaljenje, socialna izključitev ali negativno vplivanje na posameznikove delovne naloge. Da bi določeno aktivnost, interakcijo ali proces označili kot bullying (ali mobing) se mora redno ponavljati (npr. tedensko) določeno časovno obdobje (npr. šest mesecev). Bullying je proces, ki se stopnjuje. Na koncu žrtev negativnih socialnih dejanj konča v podrejenem položaju. Konflikt še ne moremo označiti kot bullying, če je bil to osamljen primer incidenta ali če v konflikt zaideta dva približno enako močna nasprotnika« (Einarsen v McCarthy in Mayhew 2004: xiii).

V tej definiciji torej oba pojma zajemata napadalno vedenje, pri čemer poskuša napadalec z maščevanjem ter na krut, zloben in poniževalen način spodkopati posameznega delavca ali skupino delavcev. Stalni negativni napadi na njihovo zasebno in poklicno delovanje so nepredvidljivi, iracionalni in pristranski (Di Martino *et al* 2003: 6).

Enako lahko tudi v slovenski literaturi najdemo oba izraza, ki opisujeta podoben pojav. V knjigi Kadri in management izraz *workplace bullying* prevajajo kot ustrahovanje na delovnem mestu, *workplace mobbing* pa kot šikaniranje na delovnem mestu (Pagon *et al* 2004: 274). Bakovnik celo piše, da je mobing šikaniranje med sodelavci, ki so na istem hierarhičnem položaju, bullying pa je šikaniranje (skoraj prostaško) od vrha navzdol (glej Bakovnik 2006: 4), kar pa se spet ne sklada z našo definicijo.

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

## 2.2 MOBBING DEJANJA

Kot že omenjeno, je Leymann za potrebe prve nacionalne švedske raziskave določil 45 mobing dejanj (glej prilogo A - LIPT), ki jih je razdelil v pet skupin. Da bi lažje razumeli, za kaj pri mobingu pravzaprav gre, bom teh pet skupin na kratko predstavila v nadaljevanju.

V prvo skupino je uvrstil dejanja, ki **napadajo žrtvine možnosti komuniciranja**<sup>4</sup>, kot so npr: prekinjanje žrtvinega govora, ustne in pisne grožnje, stalno kritiziranje njenega dela in zasebnega življenja, jemanje besede, onemogočanje komunikacije s strani nadrejenega in/ali sodelavcev ipd. Žrtev izgubi vsako možnost, da bi se s sodelavci ali z nadrejenim pogovorila o problemu. Poskusi, da bi se pogovorila, situacijo marsikdaj še poslabšajo. Žrtev je v primerjavi z napadalcem v slabšem položaju, saj ima slednji vse možnosti, da uveljavi svoje stališče v konfliktu kot edino pravilno. Pri tem napadalec uporablja le tiste informacije oziroma dogodke, ki so zanj koristni. Hkrati jih izrabi za nadaljnje napade in s tem postaja še močnejši. Na drugi strani je žrtev, ki izgubi dostop do informacij, zato se lahko v dani situaciji napačno odloči, kar napadalec obrne sebi v prid, žrtev pa postane grešni kozel. Ker spori med sodelavci managementa navadno ne zanimajo, obstaja velika nevarnost, da žrtev popolnoma uničijo. Pogosto jo tudi izolirajo ter ji onemogočijo komuniciranje z namenom, da bi na ta način omejili problem.

V takšni situaciji ima žrtev tri možnosti: napadalcu se lahko podredi in »požre« krivice, lahko da odpoved ali pa se bojuje in poskuša spraviti odnose v prvotno stanje. Vendar ima slednje le malokrat smisel, meni Leymann (Leymann 1993: 23–24), saj njihovi odnosi nikoli več ne bodo takšni kot prej.

V drugo skupino je Leymann uvrstil dejanja, s katerimi se vršijo napadi **na socialne stike žrtve**: npr. z žrtvijo se nihče več ne pogovarja oz. se sodelavcem prepove komunikacija z njo, premestijo jo v oddaljen prostor ipd. Bistven element socialnih stikov je ravno komunikacija, in kadar smo pod stresom, nam lahko že samo pogovor precej pomaga. V takšnih primerih potrebujemo podporo okolice – družine, prijateljev, sorodnikov, sodelavcev in nadrejenih. Pri žrtvah mobinga pa se napada ravno to. Žrtvam uničijo možnosti komuniciranja, prihaja do

---

<sup>4</sup> Mobing se lahko izraža tudi z govorico telesa, ki izraža zaničevanje v obliki brezbriznosti (npr. žrtvi ne nudiš pomoči) ali izmikanju komunikaciji, ki je še posebno priljubljena pri Skandinavcih in v Veliki Britaniji. Ljudje se o zadevi nočejo pogovarjati, da jih ne bi vpletli, ali pa z namenom, da bi tako kaznovali žrtev (Leymann 1993: 25). Izostanek komunikacije lahko predstavlja tudi ne-pozdravljanje sodelavca ali ignoriranje.

razpada socialne mreže, žrtev pa postane izolirana. Za prizadetega to pomeni dodatne hude pritiske, zaradi katerih se marsikdo lahko psihično zlomi. Leymann omenja primer, ko je nadrejeni prestavil žrtev v komaj opremljeno sobo brez telefona in sčasoma prepovedal sodelavcem, da se z njo pogovarjajo. Tako žrtev ni imela nikakršnih možnosti, da bi svoje delo lahko kakovostno opravljala (Leymann 1993: 27).

Tretja skupina so dejanja, s katerimi se lotijo **socialnega ugleda žrtve**. Ta dejanja so npr. norčevanje iz žrtve, siljenje k opravljanju del, ki ranijo samozavest, obrekovanje, širjenje govoric, zmerjanje. Za vsakega človeka je pomembno, da ga okolica spoštuje, saj je to osnova za našo samozavest. Takšna dejanja lahko sčasoma naš ugled močno načnejo in posledično načnejo tudi posameznikovo samozavest. Če nadrejeni svojega delavca obrekuje v njegovi navzočnosti, ga s tem diskreditira.

Pri četrti skupini gre za **napad na kakovost delovnega in življenjskega okolja**. Tu gre za to, da posamezniku dodeljujejo nesmiselne ali žaljive naloge, ki so nad njegovimi sposobnostmi, ali takšne, ki presegajo njegove kvalifikacije z namenom, da bi ga diskreditirali. Nekaterim žrtvam nenehno dodeljujejo nove zadolžitve<sup>5</sup>, spet drugim vse dotedanje zadolžitve vzamejo in jih pustijo 'ždeti' v službi brez vsakršnih delovnih nalog<sup>6</sup>.

Dandanes je – vsaj v razvitejših deželah – delo za človeka osrednji del življenja. Preko službe postane del družbe, hkrati pa si z delom služi sredstva za preživetje. Prevlada delovnega življenja nad drugimi področji se kaže tudi v tem, da mobing na delovnem mestu močno vpliva na vsa področja življenja – žrtev izgubi veselje do življenja, pogosto se posledice mobinga prenesejo v domače okolje, kar lahko pripelje celo do razpada zakona. Na drugi strani se lahko mobingu v skupini, ki temelji na prostovoljni osnovi (npr. v društvih, športnih klubih) preprosto izognemo in zato skoraj nima učinkov, zlasti ne na naše delovno življenje.

Zadnja, peta skupina je skupina (najhujših) dejanj, ki predstavljajo **napad na zdravje**. Med takšna dejanja sodijo: siljenje žrtve k opravljanju zdravju škodljivih del, grožnje s fizičnim nasiljem, uporaba nasilja, spolni napadi ipd. V to skupino sodijo tudi primeri, ko žrtvi nekaj pokvarijo in ji rečejo, da je bila to le šala. Iz ZDA in Nemčije sta znana celo primera umora, v ozadju katerih je bil mobing, vendar hudih fizičnih napadov vendarle ni veliko (Leymann 1993: 27–32).

---

<sup>5</sup> Fenomen polne mize.

<sup>6</sup> Fenomen prazne mize.



Med mobing dejanja spada tudi spolno nasilje in nekateri avtorji so to področje obdelali bolj podrobno (glej Leymann 1993, Kostelić-Martić 2005, Robnik 2006). Zaradi omejitve obsega diplomske naloge tega vidika ne bom posebej preučevala.

Pri »mobing dejanjih« gre torej za dejanja, ki pravzaprav niso nič novega. So dejanja, s katerimi se pogosto srečujemo brez večje pozornosti. Kot taka jih še ne moremo opredeliti kot mobing. Če pa se ta dejanja ponavljajo dan za dnem in dalj časa, imajo uničujoč učinek. Človeka zlomijo, ga naredijo krhkega in mu vzbudijo eksistenčni strah.

### 2.3 STRATEŠKI MOBBING

Kostelić-Martičeva v svoji knjigi (2005) omenja **strateški mobing**. To je posebna vrsta vertikalnega mobinga, ko se uprava odloči, kateri delavci so odveč in kako jih odstraniti z delovnega mesta. V številnih evropskih državah (v Italiji v vseh podjetjih, ki imajo več kot 15 zaposlenih) je delavca težko odpustiti brez jasnega in tehtnega razloga. Zato jih psihično maltretirajo in tako poskušajo doseči, da bi sami prekinili delovno razmerje. Pri združevanju dveh podjetij ali po reorganizaciji podjetja pogosto pride do odvečne delovne sile. V tem primeru je primarni cilj mobinga strokovno onеспособiti žrtev, in ko postane nezanimiva tudi za konkurenco, se jo izključi iz podjetja (Kostelić-Martić 2005: 16).

V nasprotju z Italijo se na Hrvaškem delavca lahko odpusti brez večjih težav, zaradi česar je na Hrvaškem strateškega mobinga znatno manj, dodaja avtorica. Če že, se izvaja pretežno na (nezaželenih) managerjih, ki jih najprej strokovno oslabijo in nato odpustijo (Kostelić-Martić 2005: 36).

### 3. NASTANEK IN RAZVOJ MOBINGA

Leymann je razvoj mobinga razdelil na štiri različne faze<sup>7</sup>. Fazni model v takšni ali drugačni obliki navajajo več ali manj vsi avtorji, ki obravnavajo to problematiko. Mobing se začne z vsakdanjimi konflikti, sčasoma (skozi različne faze) pa žrtev zaradi spleta okoliščin in neustreznih ukrepov konča v socialni izolaciji in obupu.

Pri preučevanju mobinga na delovnem mestu je najpomembnejša skupinska dinamika. Delovna skupina ne nastane naključno. Delodajalec je namreč tisti, ki izbere ljudi za posamezno delovno mesto in skrbi za normalno delovanje organizacije. Njegova naloga je tudi, da vsakega novo zaposlenega uvede v delovno sredino tako, da ga novi sodelavci čim boljše sprejmejo. Ker se mnogim delodajalcem to ne zdi tako pomembno, se včasih zgodi, da že obstoječa skupina novega člana ne sprejme kot sebi enakovrednega. Začnejo ga poniževati in šikanirati. Kot vzrok za to navedejo, da je bil »prišlek« tako ali tako poseben.

Razvoj mobinga poleg vzrokov v organizaciji pospešujejo tudi dejavniki, ki zvišujejo raven stresa v skupini oz. v organizaciji. Dodatno so nekateri avtorji identificirali tudi lastnosti, ki so pogostejše pri storilcih oz. pri žrtvah mobinga (npr. etnično poreklo). Delodajalec pa je tisti, ki lahko vedno poseže vmes in z avtoriteto poskrbi za civilizirano delovanje skupine in posameznikov znotraj organizacije. Če delodajalec tega ne stori, osamljena in izčrpana žrtev kaj hitro lahko konča na psihiatriji.

#### 3.1 FAZE MOBINGA

Za lažjo predstavo, kako vse skupaj poteka, bom najprej navedla izpoved žrtve, katere zgodbo smo lahko slišali na nacionalni televiziji. Začelo se je leta 2000, ko se je s porodniškega dopusta vrnila v službo, in kmalu doživela psihično nasilje, ki se je v naslednjih petih letih stopnjevalo.

*»Samo nasilje se je začelo z vodjo v prvem oddelku, nato sem bila še večkrat premeščena na vedno slabša delovna mesta. Začelo pa se je pravzaprav s prikrivanjem informacij, ki bi mi pomagale pri kakovostnem opravljanju mojega dela. Premestitve na delovna mesta z nižjo stopnjo zahtevnosti so se nadaljevale. Tako je bila še zadnja ponudba v tem*

---

<sup>7</sup> Prvotno je imel Leymann model s petimi fazami mobinga, in sicer: 1. faza: konflikt, 2. faza: stigmatizacija, 3. faza: vključitev kadrovskega oddelka, 4. faza: napačna diagnoza, 5. faza: izključitev (za podrobnejši opis glej Leymannovo spletno stran na [www.leymann.se](http://www.leymann.se)).

*podjetju, da je moje novo delovno mesto na hodniku. Na moje vprašanje, kaj bom delala, kaj bo moje delo, sem dobila odgovor: nič. Pokazali so mi zgornji del mize brez nog, brez stola in rekla sem: sprejemem. Takrat sem bila že prepričana, da gre ali za neko hudo pomoto ali za neko hudo nagajanje, za katero se bo slej ko prej izkazalo, da je neupravičeno. Omenim naj, da se hodnik ni ogreval, v zimskem času sem uporabljala plašč, vedno je bil prepih.» Žrtev do objave prispevka še ni imela zaposlitve (oddaja Labirint 1. maj 2007).*

### **3.1.1 Prva faza: konflikt**

Vsak posameznik dojema situacijo po svoje, zato lahko vsaka človeška interakcija pomeni potencialni konflikt. Konflikt kot tak je vsakdanji pojav – tako v službi kot tudi doma. Brez konfliktov pač ne gre. Pri večjih spremembah so konstruktivni konflikti celo nujni. Vendar je izrednega pomena, kako se človek z njimi spopade, ali dopušča možnost kompromisa ali pa se to izrodi v psihično nasilje. Konflikt se lahko razreši, če si za to prizadevata obe strani. Razume se ga lahko tudi kot priložnost za učenje.

Ko pride do konflikta, so ljudje pogosto zbegani, saj se niso naučili konstruktivnega reševanja problemov. V skupinah (družbi, službi...) jih poskušajo reševati tako, da se osredotočijo na splošen cilj, zakonodajo ali skupni vrednostni sistem – »kulturo«, ki si jo delijo in jih združuje.

Imamo pet načinov, kako obvladati konflikt:

1. da se ga izogibamo ali z njim živimo,
2. da drugim vsilimo svoje mišljenje,
3. sklepamo kompromise,
4. da zadeve uredimo na način, da so vsi zadovoljni.

Kateri način bo posameznik izbral, je odvisno od njegovega značaja in izkušenj, od tega, kako se je naučil soočati se s konfliktom, od določenih okoliščin, tipa konflikta in njegove pomembnosti za to osebo (Davenport 1999: 164).

Konflikt, ki ostane nerešen, lahko preraste v mobing, še posebno kadar se nadrejeni ne želijo vmešavati. Pri tem se konflikti kopičijo in krepijo do navidezno neobvladljivih razsežnosti, prvotni konflikt pa običajno postane nepomemben in se lahko kasneje popolnoma izgubi. Na začetku sta navadno udeleženca konflikta enakovredna, dokler eden ne izgubi nadzora in se zaradi tega znajde v podrejenem položaju – takrat govorimo o mobing situaciji.

Vsak proces mobinga se razvije iz konflikta, ni pa nujno, da se bo vsak konflikt razvil v mobing.

### **3.1.2 Druga faza: uveljavitev mobinga**

Nastopi druga faza, začne se mobing. Konflikt, ki je v prvi fazi ostal nerazrešen, se zdaj potisne v ozadje in postane drugotnega pomena – iz strokovnega konflikta nastane osebni spor. Napadi na žrtev so čedalje pogostejši in intenzivnejši. Osredotočeni so na njen značaj in osebnost. Pogosto se krivda za mobing pripiše kar njej, ker naj bi ta imela že takšne osebne predispozicije, ki naj bi mobing izzvale. Leymann je v svojih raziskavah pokazal, da ne obstaja nikakršna korelacija med mobingom in značajskimi lastnostmi.

Vsa dejanja napadalca so usmerjena k temu, da bi žrtev izločili iz delovnega okolja. Prizadeti sprva tega ne razume, zato tudi ne more spregledati umazane igre napadalca. V tej fazi je žrtvino psihično stanje vedno slabše. Samozaupanje je uničeno, pojavijo se simptomi stresa in eksistenčni strah. Tarča začne izgubljati stik s socialnim okoljem, saj ni več sposobna vzpostaviti kontakta z ljudmi v svojem delovnem okolju. Do okolice se začne vesti nezaupljivo in obrambno, s tem pa še bolj zbuja pozornost ter od sebe odvrča tudi tiste sodelavce, ki v mobing niso direktno vključeni. Stigmatizirani ljudje se vedejo sovražno, zato jih obtožijo, da so destruktivni in da uničujejo delovno klimo. Njihovo obnašanje je zgolj posledica mobinga, ne pa vzrok zanj, kot bi nekateri radi prikazali. Bolj kot se prizadeti čuti ogroženega, večji strah se mu poraja. Obrambni mehanizem je zato še bolj prvinski. Občutek nezaupanja vase se še okrepi ter povzroči zmedenost, napetost, jezo in potrto. Zaradi tega postane oseba pri svojem delu površna, raztresena, neosredotočena in posledično manj učinkovita. Mobirani postane nekakšen izobčenec, s katerim se nihče ne druži. Sodelavci se spremenijo, postanejo neprijazni, muhasti, nezaupljivi, celo agresivni.

### **3.1.3 Tretja faza: destruktivni ukrepi kadrovskega oddelka**

V tretji fazi<sup>8</sup> so v ospredju različni, navadno destruktivni, ukrepi kadrovskega oddelka. Ker mobing dolgoročno slabo vpliva na proizvodnjo in učinkovitost podjetja, mora delodajalec slej ko prej poseči vmes. Četudi je bil do tedaj nevtralen, je zdaj prisiljen ukrepati. Po navadi to nalogo prevzame kadrovski oddelek, lahko pa tudi nadrejeni. Žrtev sprva opozorijo na napake, ji izrečejo opomin, kasneje pa jo celo premestijo ali ji zagrozijo z odpovedjo. Ker želijo »motečo osebo«, ki postane neproduktivna in ima vedno slabše rezultate, kar čim prej odstraniti, pogosto

---

<sup>8</sup> op.: možen je tudi direktni preskok iz prve v tretjo fazo, če kadrovski oddelek že ob začetnem konfliktu sprejme ukrepe, ki so destruktivni za žrtev.

pride do kršitve zakonodaje. To pa žrtev še dodatno obremeni. Tipične kršitve zakonodaje so: poizkus pridobiti zaupne informacije (npr. pri zdravniku), zlonamerno zavajanje žrtve glede njenega pravnega položaja in osnovnih pravic, neupravičen odvzem možnosti zagovora, grožnje kot sredstvo prepričevanja žrtve, npr. naj da odpoved ipd.

Ukrepi delodajalca, npr. znižanje plače, disciplinski ukrepi, sprememba delovnega mesta ali delovnih nalog, v skrajnem primeru celo odpoved pogodbe o zaposlitvi, pridejo navadno kot strela z jasnega in so pogosto sprejeti v žrtvini odsotnosti – ko je ta na dopustu, bolniški ali na daljši službeni poti. Ko žrtev izve za ukrep ima po navadi le nekaj dni časa za podpis spremenjene pogodbe. Ker je prizadeti v šoku in ga skrbi za službo, nima pa časa za posvetovanje, v veliki večini primerov podpiše. S takšnimi ukrepi delodajalec hote ali nehote pomaga napadalcu. Za mobiranega to predstavlja dodatno krivico. Če delodajalec poskuša situacijo rešiti na tiho, brez vednosti žrtve, se ta čuti še bolj ogoljufanega, psihične posledice pa so lahko še hujše.

Ko se v problem vmeša delodajalec, postane primer uraden. Kmalu so o tem 'obveščeni' vsi, tudi tisti sodelavci, ki do sedaj niso ničesar opazili. Žrtev gledajo 'postrani', kot da je z njo kaj narobe, in četudi jo z njeno privolitvijo premestijo na drugo delovno mesto, se slabega ugleda oz. stigmatiziranosti ne more znebiti.

#### **3.1.4 Četrta faza: izključitev iz delovnega življenja**

Zadnja faza se navadno začne s socialno izključitvijo žrtve znotraj podjetja in konča z odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, bodisi odpovedjo delavca, ker ne prenese več pritiskov, bodisi delodajalca, seveda s primernim izgovorom. Po ameriški raziskavi se kar 77 % primerov mobinga konča s prenehanjem delovnega razmerja (Namie 2007: 16). Pogosto delavec pri odpovedi pogodbe o zaposlitvi ne protestira preveč, in ker je pod hudim pritiskom, privoli celo v sporazumno prekinitev delovnega razmerja.

Socialna izolacija znotraj podjetja pomeni, da tarčo najprej izolirajo, nato ji odvzamejo vse delovne naloge in kmalu ni več nikogar, s katerim bi se lahko pogovarjala. Izolacija za žrtev pomeni velik stres in močno načne njeno psihično stanje in osebnost. Oseba pogosto razvije splošni cinizem in sovraštvo, ki se prenašata tudi na druga življenjska področja. Kot »rešitev«, za nastalo situacijo delodajalec nemalokrat predlaga tudi premestitev. Ker delavca ne morejo

odpustiti, ga vedno znova premeščajo. Če se ta s premestitvijo zares strinja, je to lahko dobra rešitev, v nasprotnem primeru pa je to šikaniranje. Kmalu nastopi bolniška odsotnost.

V zgodnjih fazah mobinga so bolniške odsotnosti načeloma kratke, po nekaj dni. Ravno toliko, da se zmanjšajo akutni simptomi stresa. V kasnejših fazah, ko gre za kršenje pravic, so bolniške odsotnosti daljše – lahko tudi po leto ali več. Avstralska raziskava je pokazala, da je kar 70,2 % žrtev mobinga odsotnih z dela, od tega jih je 44,1 % manj kot teden, 25,5 % pa od dveh mesecev do enega leta (Thomson 1997: 46). V ZDA jih več kot eno leto boleha 33 % (Namie, 2007). Irska in nemška študija kažeta, da je bolniško odsotnih 30 do 44 % žrtev (Di Martino *et al* 2003: 64).

Pasivnost, ki spremlja daljše odsotnosti, je lahko nevarna za nadaljnje zaposlitvene možnosti. Irska raziskava je pokazala, da ima 40 % žrtev mobinga psihosomatske težave (od tega jih 26 % poišče zdravniško pomoč), 43 % pa jih ima psihične težave. 92 % slednjih je poiskalo psihiatrično pomoč (Di Martino *et al* 2003: 61). Druge pogoste »rešitve« so še predčasna upokožitev, odpravnina ali prisilna napotitev v psihiatrično bolnišnico.

Če je žrtev že prišla v to fazo, ima zelo malo možnosti za novo zaposlitev, kajti človek pri razgovoru ne more skriti, kako zelo je psihično in telesno načet. Posledica tega so še dodatne psihične obremenitve in nič čudnega ni, če si veliko ljudi v tem stanju vzame življenje (Leymann 1993: 60–68). Ko mobirani zapusti delovno mesto, nasilnik navadno v obdobju od dveh do 14 dni izbere novo žrtev in proces se začne znova (Mayhew v McCarthy in Mayhew 2004: 22).

Kostelić-Martičeva je v svoji knjigi predstavila malo drugačen model (Italijanski model po Egeu), ki ima šest faz mobinga, pred njimi pa je predfaza »situacija 0«. Slednja označuje konfliktno situacijo izrazite medsebojne tekmovalnosti, ko vsak tekmuje proti vsem z namenom, da bi se dvignil nad druge, vendar brez želje, da pri tem koga uniči. Takšna tekmovalnost je prisotna v številnih podjetjih.

*predfaza: »situacija 0«*

- 1. faza: ciljni konflikt*
- 2. faza: začetek mobinga*
- 3. faza: prvi psihosomatski simptomi*
- 4. destruktivni ukrepi kadrovskega oddelka*
- 5. resno poslabšanje psihičnega in fizičnega zdravja žrtve*
- 6. izključitev iz delovne sredine*

Prvi dve fazi sta enaki Leymannovim fazam. Po Egeu se v tretji fazi pojavijo prvi psihosomatski simptomi, četrta faza je enaka Leymannovi tretji fazi (destruktivne odločitve kadrovskega oddelka), v peti fazi pride po Egeu do resnega poslabšanja psihičnega in fizičnega zdravja žrtve, šesta faza pa se spet lahko enači z Leymannovo zadnjo fazo (Ege v Kostelić-Martić 2005: 69–70).

## **3.2 VZROKI**

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

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

Pravo nasprotje tem podjetjem so organizacije, ki zagovarjajo odprto komunikacijo, vključujejo delavce v sprejemanje odločitev, reševanje konfliktov, kjer spoštujejo in cenijo raznolikost, še posebno pri idejah in tinskem delu, in delavcem dopuščajo visoko stopnjo avtonomije in nadzora. To je primer dobrega vodstva in v takšnih pogojih je verjetnost pojava mobinga zelo majhna (Davenport *et al* 1999: 67).

### **3.2.1 Organizacija dela in delovnih procesov**

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

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

Če je organizacija dela slaba in razdelitev pristojnosti nejasna, se konflikt tudi hitreje pojavi.

Če zaposleni ne vedo točno, kaj smejo in kaj morajo, svojo odgovornost raje prelagajo na tuja ramena in krivdo za svoje napake iščejo pri drugih (Kalčič in Knavs 2007). Tipične pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa so npr. nejasna navodila, nejasne pristojnosti, premalo zaposlenih, izredno visoke zahteve za delo, časovna stiska, velika odgovornost in hkrati nizka možnost odločanja in podobno. To povzroči močan stres pri delu ter izzove disfunkcionalni konflikt med posameznimi sodelavci ali med skupinami na različnih ravneh.

### **3.2.2 Oblikovanje delovnih nalog**

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

### **3.2.3 Vodenje ljudi**

Naloga nadrejenega je, da novega zaposlenega čim bolje uvede v delovno skupino ter se zavzame, da ga skupina sprejme. V nasprotnem primeru se pojavijo motnje pri delovanju oddelka. Pogosto pa nadrejena oseba integracijo novince prepusti slučaju oziroma skupinski dinamiki, krivdo za neuspešno sodelovanje s skupino pa se pripiše kar novincu. Nadrejeni, ki se zaveda svoje odgovornosti in vloge, bo imel s svojimi zaposlenimi kreativne, k delu usmerjene pogovore, skupaj bodo reševali probleme, na svoje podrejene pa bo delegiral odgovornost. Pogosto se zgodi, da marsikateri vodja nima kompetenc za vodenje ljudi in nima o tem niti osnovnega znanja. Vodja je tudi oseba, ki mora postaviti jasna pravila glede dela in obnašanja, definirati vloge (da te niso dvoumne ali konfliktno) ter biti skrajno profesionalen. Najpogostejše



napake, ki jih opazimo pri vodenju, so neupoštevanje mnenja podrejenih, preveč avtoritativno vodenje, neustrezno komuniciranje, neodzivanje na težave v medosebnih odnosih, popuščanje pri disciplini, nedoslednost in pomanjkanje navodil. Tudi pogoji za napredovanje morajo biti jasni. Če tega ni, se storilci spravijo na sodelavca, da pokažejo, da so močnejši in boljši od njega, in kaj hitro se iz tega lahko razvije mobing.

#### **3.2.4 Rivalstvo med sodelavci**

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

#### **3.2.5 Preobremenjenost**

Ko so ljudje preobremenjeni in napeti, si vzamejo manj časa za ukvarjanje s tistimi, ki potrebujejo njihovo strokovno pomoč in nasvete za opravljanje svojega dela. Slednji se posledično čutijo ogrožene in zapostavljene, zato se pri njih sproži obrambni mehanizem. Sodelavci ne razumejo takšnega vedenja, zato jim očitajo, da so destruktivni in uničujejo delovno klimo (Leymann 1993: 101).

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

#### **3.2.6 »Spolna kultura« dela**

Pomemben vzrok za razvoj mobinga je Leymann zasledil pri poklicih, ki so feminizirani ali maskulinizirani. Vzrok tiči v različnih kulturah (ženska in moška kultura) in načinu dela.

Leymann navaja primer moških, ki delajo v jaslih in vrtcih, kjer prevladuje ženska kultura in ženski vzorci dela. Moški, ki so se z otroki igrali drugače kot ženske ter imeli drugačne pedagoške metode, so imeli s predstavnicami nasprotnega spola težave. Enako je bilo z ženskami v moških poklicih (Leymann 1993: 102).

### 3.2.7 Pomanjkanje morale

Eden izmed problemov, ki se pojavlja v družbi in ki ga lahko prištejemo med vzroke mobinga, je pomanjkanje morale in prisotnost predsodkov v družbi in delovnih organizacijah. S tem se strinja tudi Nolimal z Inštituta za varovanje zdravja: »Mobing je problem morale, morale ljudi, posameznikov, morale kolektiva ali pa morale države, če se premalo naredi« (Polnočni klub 23. februar 2007). Kulturne vedenjske norme namreč vplivajo na organizacijsko kulturo. Leymann meni, da je nizka stopnja morale povezana z nizkim vedenjskim pragom in pripravljenostjo za šikaniranje, saj ljudje ne razmišljajo več o moralnih in etičnih merilih (Leymann 1993: 173).

V podjetjih, ki imajo nizka etična načela in kjer so neetična dejanja kot npr. ogrožanje zaposlenih, strank in okolja, ali vodenje sumljivih poslov nekaj običajnega, so delavci pogosto mobirani, če opozarjajo na nepravilnosti. Na ta način želi vodstvo delavca utišati, da ne bi pokvaril javne podobe podjetja (Davenport *et al* 1999: 68). Tudi po mnenju Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (2006) se mobing šteje za ravnanje, ki ga je z moralnega vidika treba obsoditi.

### 3.2.8 Globalni trg

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

Zmanjševanje števila zaposlenih, prestrukturiranje in spajanje podjetij so običajni pojavi in se jim ne moremo izogniti. Če se jih managerji ne lotijo premišljeno, se lahko pojavi mobing. Ker je delo dandanes za posameznika osrednjega pomena, saj mu pomeni preživetje, ga mnogi

poskušajo obdržati za vsako ceno. Delodajalci lahko to s pridom izkoristijo in prisilijo delavce v opravljanje nižjih ali poniževalnih del. Mnogi delavci iz strahu, da bodo izgubili položaj ali službo, raje začnejo mobirati druge.

Na organizacijsko kulturo pa vplivajo tudi vrednote in norme družbe, njena ekonomska struktura in filozofija. Če se uspeh v širši družbi meri samo skozi moč in bogastvo, lahko to negativno vpliva na vedenje zaposlenih v podjetjih. V Italiji so ugotovili, da fenomen mobinga narašča premosorazmerno z gospodarskimi problemi, največ mobinga - kar 18% - so ga zabeležili v bančnih ustanovah, kjer je bil pritisk zaradi odpuščanja (posledica združevanja bank) v zadnjih letih največji (Mrevlje 2007).

Kjer se globalni tržni kapitalizem in postmoderna kultura prekrivata, lahko nastane in se okrepi 'sistemsko' nasilje. To nasilje se lahko prenese tudi v (vedenjsko) nasilno organizacijsko kulturo (Mayhew 2004: 24). Da se 'sistemsko nasilje' lahko vzpostavi, morata biti zagotovljena dva predpogoja: sovražno zunanje okolje in pa zaposleni v podjetju, ki te negativne pritiske sprejme ter jih v obliki nenavadnih in nerazumnih zahtev prenese na druge delavce. Bolj ko bodo zunanji pritiski na organizacijo sčasoma naraščali, bolj verjetno bodo nadrejeni v večji meri to prenašali na svoje podrejene. Ko so zahteve po proizvodnji visoke, lahko 'slabo vodstvo' podpira idejo, da bodo na ta način iz ljudi iztisnili najboljše. Neprimerno vedenje nadrejenih se torej lahko legitimizira skozi cilj, da mora organizacija preživeti. Vendar pa stalni ekonomski pritiski ne morejo biti zadosten razlog, da se ljudje vedejo neprimerno, žaljivo, nasilno ali protizakonito (Mayhew 2004: 35–36).

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

### **3.2.9 Spremembe**

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

Če pride do spremembe organizacijskih ciljev ali vrednot, se lahko zgodi, da se najbolj predani zaposleni ne bodo mogli več identificirati s podjetjem. V takšni situaciji jih pogosto označijo kot nezmožne, da bi sprejeli spremembe. Konflikt vrednot je lahko vzrok za mobing. Takšne žrtve na koncu navadno dobijo diagnozo prilagoditvena motnja.<sup>9</sup>

### 3.2.10 Priseljevanje in rast sive ekonomije

V zadnjem času število priseljencev v EU močno narašča. Priseljevanje, še posebno ilegalno, prispeva k porastu sive ekonomije, ki v nekaterih evropskih državah precej prispeva k BDP<sup>10</sup>. Znano je, da so delovni pogoji na takšnih delovnih mestih izredno slabi, z visokim številom nesreč in nasilnimi dejanji, ki pogosto ostanejo prikrita (Di Martino *et al* 2003: 22).

## 3.3 PROFIL STORILCA

Kot pri kaznivih dejanjih se lahko tudi pri mobingu vprašamo, ali obstajajo osebne lastnosti in motivi, ki so značilni za izvajalca mobinga. Različni avtorji navajajo kar nekaj podobnih značilnosti.

Leymann trdi, da storilec z mobingom poskuša prikriti lastne pomanjkljivosti. S šikaniranjem želi odvrniti pozornost od svojih lastnih problemov in strahov. Izogiba se objektivnemu soočenju različnih mnenj, saj bi se lahko izkazalo, da je mogoče najti kompromis, ki ga ne bo pripravljen sprejeti. To namreč pomeni, da bi moral popustiti tudi on. Tega noče ali ne zmore, zato vso svojo energijo usmeri v mobing, da bi lahko svoje interese uveljavil v celoti.

Storilci so pogosto ljudje z osebnostnimi motnjami, ki trpinčijo žrtve zaradi občutka ljubosumja, zavisti, strahu, negotovosti, antipatije ali želje po oblasti.<sup>11</sup> Mobing dejanj se poslužujejo zaradi nezmožnosti spoštovanja različnosti, zaradi lastnih laži in neiskrenosti ali napuha (potreba po samopovelevanju).

Če obstaja možnost, da bi žrtev lahko ogrozila storilca ali razkrila njegove napake oziroma nesposobnost, se storilec usmeri na en sam cilj – odstranitev žrtve. Njegov strah in negotovost

---

<sup>9</sup> Več o tem v poglavju 5.1

<sup>10</sup> BDP – bruto domači proizvod.

<sup>11</sup> Kostelić-Martičeva mobing, ki se razvije na podlagi takih občutkov, imenuje **emotivni mobing** (Kostelić-Martič 2005: 18).

glede lastnega ugleda ali položaja ga prisilita, da očrni nekoga drugega. Pravzaprav drugega žrtvuje za to, da bi ohranili idealizirano podobo o sebi. Razsežnosti svojih dejanj in posledic za žrtev se storilec pogosto niti ne zaveda.

Po Leymannovem mnenju obstajajo štirje glavni razlogi, zakaj se posamezniki poslužijo mobinga:

1. ker poskušajo s tem nekoga prisiliti, da bi sprejel skupinske norme,
2. ker uživajo v sovraštvu,
3. iz zabave ali dolgočasja,
4. da bi potrdili lastne predsodke (Davenport *et al* 1999: 58).

Še en vzrok, zakaj se nekateri nadrejeni poslužujejo mobinga, je njihovo razumevanje vodenja. Nekateri (predvsem tisti, ki so željni moči) verjamejo, da jim njihov nadrejeni položaj daje osnovno pravico, da lahko izvršujejo in izkazujejo svojo moč, kakor želijo (Davenport *et al* 1999: 59). Svojo moč bodo uporabili za to, da bodo stvari opravljene po njihovo. Če so organizacijski cilji in tudi sama organizacija dela podrejeni potrebam takega posameznika, lahko pride do konflikta, kar lahko sproži mobing.

Kostelić-Martičeva je predpostavila, da je storilec lahko:

- nadrejeni, ki sam ali s pomočjo najbližjih sodelavcev mobira enega delavca ali skupino delavcev, ki jih je uprava določila za »odstrele«,
- nadrejeni, ki delavca ali skupino delavcev šikanira zaradi občutka ogroženosti, ljubosumnja, zavisti ali želje po oblasti,
- skupina delavcev, ki zaradi nezadovoljstva ali drugih negativnih dejavnikov maltretira svojega nadrejenega,
- delavec, ki zaradi občutka ogroženosti, ljubosumnja, zavisti ali želje po oblasti mobira sodelavca na istem nivoju,
- skupina delavcev, ki svoje napetosti in frustracije sproščajo na grešnem kozlu (ta je navadno izbran zaradi svoje drugačnosti) (Kostelić-Martič 2005: 19).

V večini primerov ima napadalec »pomagače«. Pridobi si jih tako, da ljudi prepriča, kako je žrtev nevarna, ker preveč ve, da pravzaprav škoduje podjetju, da se z njo ne da sodelovati, da ni primerna za timsko delo, ker preveč spoštuje pravila, da ni primerna za svoje delovno mesto, ki bi ga lahko zasedel kdo drug – bolj uporaben, koristen, močnejši in podobno (Kostelić-Martič 2005: 19). Tako z govoricami, zbadanjem, podtikanjem, nespoštljivim vedenjem in javno

diskreditacijo ustvari sovražno okolje, v katerem pridobi še druge ljudi, da prostovoljno ali proti svoji volji sodelujejo pri zlonamernih dejanjih, dokler se žrtve ne izloči iz delovnega okolja.

Nekateri ljudje se storilcu pridružijo iz strahu pred izgubo svojega položaja ali iz potrebe po pripadnosti k neki skupini oziroma potrebe, da jih nekdo vodi. Lahko se pridružijo tudi iz strahu, da bodo izključeni iz skupine, če napadalca ne podprejo, številni pa sodelujejo povsem iz zabave oziroma z namenom, da bi vodji izkazali svojo lojalnost. Pogosto napadalec potrebuje ljudi okoli sebe, ker ima nizko samozaupanje in se v skupini, kjer ima podporo, počuti bolj varnega in močnejšega. Pri tem je pomembno, ali je 'vodja' ekstrovertirana ali introvertirana oseba. V prvem primeru je jasno, kdo vodi in napeljuje skupino k mobingu, medtem ko je v drugem primeru 'vodja' navadno v ozadju in manipulira s svojimi 'pomagači'. Introvertirani napadalci so zato veliko bolj nevarni.

V številnih primerih mober napada žrtev pred drugimi sodelavci, ti (»opazovalci« oz. angl. »bystanders«) pa le nemo stojijo ob strani in dogajanje zgolj opazujejo. Temu rečemo tudi **pasivni mobing**.

Podatki iz švedske raziskave (1993) kažejo, da je tretjino žrtev napadla ena oseba. Malenkost več kot 40 % jih je doživelo mobing z dvemi do štirimi napadalci. Primeri, ko bi žrtev napadla celotna delovna skupina, so zelo redki (Leymann 1996a). Tudi po ameriški raziskavi je bila v vlogi napadalca večinoma le ena oseba (68,4 %), v dobri četrtini primerov (26,7 %) pa je bilo napadalcev več (Namie 2007: 8).

Nekateri strokovnjaki trdijo, da je agresivno vedenje močno zakoreninjeno v moberjih samih in da so med njimi predvsem psihopatski managerji. Raziskave pa kažejo, da težava ni v posamezniku (napadalcu), temveč v organizacijski kulturi. Mobing se namreč razvija v tistih organizacijah, ki takšno vedenje dopuščajo ali ga celo nagrajujejo ter spodbujajo avtoritativni način vodenja (uradna spletna stran Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa).

### 3.4 PROFIL ŽRTVE

Mnogi se sprašujejo, ali je možno, da so žrtve same krive za to, kar se jim dogaja. Ali je kaj takega v žrtvinem vedenju, značaju, navadah ali okoliščinah, kar bi lahko bila osnova za mobing.

Rečemo lahko, da je mobing agresija proti komur koli, žrtev je lahko vsakdo. Delavec, ki je bil še do včeraj spoštovan in je mirno prenašal staro, napol pokvarjeno opremo, pritoževanje šefa ter brez besed opravljal svoje delo, postane v trenutku, ko izrazi svoje nezadovoljstvo, moteč element, ki ga je treba odstraniti. Tak primer smo lahko slišali lansko pomlad pri informativni oddaji 24ur. Žrtev je dolgo veljala za dobro in uspešno delavko, ko pa je izrazila nestrinjanje z delodajalčevo odločitvijo, se je razvil mobing.

*»Gre za zgodbo višje izobražene gospe srednjih let. Na enem od vodstvenih položajev v podjetju se je kar nekaj let ukvarjala s financami in pogodbami. Proces mobinga se je začel pred petimi leti s premestitvijo na drugo delovno mesto. Ker si tega ni želela, so se premestitve začele kar vrstiti. Pet se jih je nabralo do zdaj. Čeprav je presegala plane, je doživela pritiske, ki so se kazali v obliki urnih, dnevnih, pozneje tedenskih poročil in raznih rekapitulacij. Po ponovni premestitvi na drugo delovno mesto je zbolela – na srcu, težave z živci, na koncu je pristala v bolnišnici. Žrtev je po sebi vrtala, kje je naredila napako, saj je prej 27 let veljala za dobro delavko z novimi idejami in uspešnimi projekti« (oddaja 24ur, 20. marec 2007).*

Običajno so žrtve posamezniki, ki za svojim prepričanjem trdno stojijo in se ne uklonijo hitro. Zanje je pogosto značilna tudi visoka pripadnost organizaciji. Navadno se s svojim delom močno identificirajo. Ena izmed razlag, zakaj so ravno kreativni posamezniki neredko žrtve mobinga, je ta, da s svojimi novimi idejami izzivajo druge ter predstavljajo grožnjo za ljudi, ki so na višjih položajih ali pa izzovejo *status quo* (Davenport *et al* 1999: 70–71).

Švicarska (Kiener *et al* 2002) in ameriška raziskava (Namie 2007) sta pokazali, da je večja verjetnost mobinga pri priseljencih.

Kostelić-Martičeva je kategorizirala osebe, ki imajo večje možnosti, da postanejo žrtve.

- Prva kategorija so »poštenjaki«, se pravi osebe, ki so prijavile nepravilnosti v podjetju, nespoštovanje pravil ali zakonodaje.

- Fizični invalidi.
- Mlade, komaj zaposlene osebe in starejši delavci pred upokojitvijo, ki imajo počasnejši ritem dela, preveč zaslužijo ali niso motivirani za nova strokovna usposabljanja.
- Delavci, ki zahtevajo novejšo delovno opremo (nove računalnike in programske opreme) in več samostojnosti pri delu.
- Osebe, ki po dolгих letih ponižnega opravljanja svojega dela zahtevajo priznanje delovnega položaja in povišanje plače.
- Višek delovne sile (ki nastane pri združevanju podjetij, modernizaciji ali reorganizaciji).
- Ljudje, ki »odstopajo«. To so:
  - tisti, ki imajo drugačno ideologijo ali religijo (v Evropi se pogosto posmehujejo muslimanom, ki zaradi molitve 3- do 4-krat na dan odidejo z delovnega mesta)
  - ljudje, ki so drugačnega etičnega ali regionalnega porekla
  - so drugačnega spola (ženska v moški skupini ali obratno)
  - različne spolne usmerjenosti
  - zelo kreativne osebe (takšne osebe pri drugih pogosto vzbudijo občutek ljubosumnosti, zavisti in željo, da se jo uniči)
  - ekscentrične osebe, ki se oblačijo, ličijo in vedejo vpadljivo
  - bolne osebe: zaradi pogoste odsotnosti z dela (bodisi zaradi fizične ali mentalne bolezni) delodajalec začne šikanirati delavca, da bi mu pokazal svoje nezadovoljstvo in jezo. Kasneje se ga želi delodajalec tako tudi znebiti, zato gre do šikaniranja pogosto v smer, da se delavcu z novimi nalogami zdravstveno stanje še poslabša (npr. delavca z alergijo premestijo v klet, da ureja arhiv)
  - novozaposleni v določenem podjetju (ker se preostali počutijo ogrožene, začnejo izvajati mobing, ga izolirajo ...)
  - nezanimanje za šport (če moški dela v tovarni, kjer so pretežno moški, in se ne zanima za šport, je to lahko vzrok za mobing, zlasti če se oseba zanima za klasično glasbo ali balet) (Kostelić-Martić 2005: 21).



#### 4. PODATKI O RAZŠIRJENOSTI MOBINGA

V tem poglavju bom prikazala nekaj podatkov o razširjenosti mobinga glede na položaj storilca ter glede na spol in starost žrtve, navedla najbolj rizične panoge in prikazala razlike v razširjenosti mobinga po državah. Pogosto so različne raziskave med seboj zaradi načina vzorčenja in postavljanja vprašanj ter kriterijev za mobing le delno primerljive, a vendar nam pokažejo neko osnovno sliko o razširjenosti pojava.

Iz raziskave Evropske fundacije za kakovost življenja in izboljšanje delovnih pogojev (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions), narejene na vzorcu 29.766 ljudi, izhaja, da je bilo v letu 2005 5 % zaposlenih v Evropi žrtev mobinga, kar je približno 12 milijonov ljudi (Parent-Thirion *et al* 2007: 36). Zadnja ameriška raziskava (september 2007) opozarja, da je mobing pravzaprav že epidemija. V ZDA naj bi tovrstno nasilje v zadnjem letu dni izkusilo kar 13 % zaposlenih, kar je 18 milijonov ljudi. Če pri tem upoštevamo še preostale ljudi, ki so med svojim delovnim življenjem doživeli mobing (24 %), in tiste, ki so mobing opazovali (12 %), je to skoraj polovica (49 %) zaposlenih v ZDA oziroma 71,5 milijona delavcev (Namie, 2007: 4).

Po Leymannovi statistični definiciji (LIPT – instrumentarij) naj bi mobing trajal vsaj šest mesecev, raziskave pa kažejo, da traja navadno precej dlje. Na Švedskem je povprečno trajanje mobinga 15 mesecev. Po ameriški raziskavi je v 44 % primerih mobing trajal več kot leto dni (Namie 2007: 15). Tudi španska raziskava je pokazala, da je v 47 % primerov mobing trajal več kot leto dni, v 30 % primerov pa dve leti ali več (Di Martino *et al* 2003: 42). Irska nacionalna raziskava je razkrila, da je mobing v povprečju trajal 3 do 4 leta, medtem ko je bilo na Finskem kar 30 % žrtev izpostavljenih mobingu pet ali več let. V Španiji je bil ta delež 15 % (Di Martino *et al* 2003: 44).

Kot navaja Kostelić - Martičeva je med žrtvami, ki poiščejo pomoč, ljudi z nižjo izobrazbo relativno malo, čemur po vsej verjetnosti botruje slaba informiranost o mobingu ter njihovih pravicah. Mnogi med njimi menijo, da njihov boj ne bo ničesar spremenil ali pa nimajo sredstev, da bi vložili tožbo. Številni celo verjamejo, da morajo zaradi pomanjkanja izobrazbe trpeti maltretiranje bolj izobraženih sodelavcev (Kostelić-Martić 2005: 34–35). Tisti, ki poročajo o svojih izkušnjah z mobingom, tvegajo, da jih bodo stigmatizirali, da bodo nanje pritiskali, da

bodo imeli stroške z iskanjem pomoči ter bodo v slabšem položaju, ker jih bodo označili za »žvižgače«, ang. *whistleblowers*<sup>12</sup> (McCarthy 2004: xvii).

#### 4.1 POLOŽAJ STORILCA V PODJETJU

Mobing se v podjetjih lahko pojavlja na različnih ravneh. Poznamo **horizontalni** in **vertikalni mobing**. Pri vertikalnem mobingu večinokrat nadrejeni šikanira podrejene, veliko redkeje pa podrejeni šikanirajo nadrejenega (npr. ko izkušeni podrejeni šikanirajo svojega novega vodjo)<sup>13</sup>. Horizontalni mobing je mobing na istem nivoju, torej med sodelavci, in ga je tudi relativno veliko.

Čeprav je mobiranja od spodaj navzgor – se pravi ko podrejeni mobira nadrejenega – na splošno zelo malo, ga kljub temu ne gre zanemarjati. Za ponazoritev, kakšen tovrstni mobing je, navajam zgodbo, ki smo jo 15. maja 2007 lahko prebrali v reviji ONA.

*»Oglašam se vam z nevsakdanjim problemom. Sem višje izobražena, 33-letna in samska. Živim kar polno življenje oziroma sem ga do približno pred enim letom. Takrat sem postala vodja oddelka z desetimi zaposlenimi. Z moškimi nimam večjih težav, so delavni, radi se pošalijo in moja opozorila in pripombe upoštevajo, čeprav včasih dodajo kakšno šalo na moj račun. Nasprotno je z ženskami, natančneje z eno. Druge so ji sledile in priključilo se jim je celo nekaj moških. Ta delavka, ki je postala moj problem, je mojih let in ima družino. Pri delu je površna, počasna, kar naprej hodi na stranišče in na cigareto. Če ji kaj ni všeč, gre k psihiatru in na bolniško. Vendar je verbalno zelo huda. Ko sem jo opozorila, naj se potrudi, ker ovira celoten proces, je začela na glas razlagati, da jaz, samska, ne vem, kako je, če ima človek družino in obveznosti. Govoriti je začela, da ji zavidam in jo zato preganjam in šikaniram. Drugi so izkoristili najino nesoglasje in začeli lenuhariti, vsaj nekateri od njih. Trpelo je delo in klicana sem bila na zagovor zaradi neuspešnosti. Direktor je rekel, da moram sama rešiti take probleme, a da mi stoji ob strani. Poskušala sem, pa ni šlo. Prišlo je tako daleč, da so me spravili v jok. Potem sem raje ostajala po delu in opravila, kar se je opraviti še dalo. Po enem letu sem popolnoma izčrpana, psihično in fizično. Slabo spim, hujšam, izgubila sem vse samozupanje. Včasih*

---

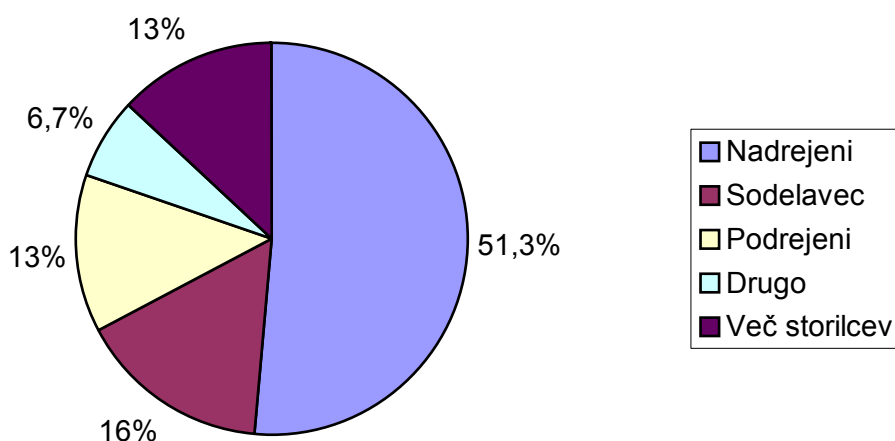
<sup>12</sup> *Whistleblowers* oz. »žvižgači« je izraz za ljudi, ki skušajo javnost ali pristojne institucije opozoriti na nepravilnosti v podjetju, kjer so zaposleni. Vodilni jih navadno skušajo na različne načine utišati, zato pogosto pride do šikaniranja nad njimi.

<sup>13</sup> Pojavu, ko gre za šikaniranje nadrejenih s strani podrejenih, se reče tudi **staffing** (Bakovnik 2006).

*si zaželim, da me ne bi bilo. Še družbi se izogibam. Ne morem več tako naprej. Čutim, da moram nekaj spremeniti in da potrebujem pomoč» (revija Ona, 15. maj 2007).*

Po švedski raziskavi iz leta 1993, ki je reprezentativna za švedsko delovno aktivno prebivalstvo, je 44 % mobinga na istem nivoju, 37 % od zgoraj navzdol, le 9 % ga je od spodaj navzgor, 10 % pa v kombinaciji, ko šikanirajo sodelavci in nadrejeni hkrati (Leymann 1993: 48). V Avstraliji so bili v kar 85,7 % primerih napadalci ljudje na položajih, 50,5 % žrtev so mobirali njihovi sodelavci. Ti dve številki kažeta, da je bilo kar nekaj žrtev, napadenih z dveh nivojev (Thomson 1997: 30). Bosanska raziskava o razširjenosti mobinga med zdravniki je dala podobne rezultate: v 83 % primerov so bili moberji neposredno nadrejeni, v 14 % primerov višji nadrejeni, pri 65 % pa so mobirali nadrejeni in sodelavci skupaj (Pranjić *et al* 2006: 754). Podobne rezultate lahko zasledimo v ameriški raziskavi, kjer so bili v 72 % moberji nadrejeni (Namie 2007: 10). Nadrejeni so bili najpogostejši storilci (več kot 75 % ) tudi v Veliki Britanji, Španiji, Italiji, Avstriji in na Irskem. Drugačne rezultate pa so dobili na Finskem, Portugalskem in v Nemčiji, kjer so bili najpogostejši moberji sodelavci, in sicer v več kot 70 % primerov (Di Martino *et al* 2003: 42–44). Tudi švicarska raziskava je pokazala, da je bil glavni storilec v večini primerov nadrejeni, porazdeljenost preostalih storilcev pa prikazuje naslednji graf.

**Graf 4.1.1: Položaj glavnega storilca (Švica, celotna populacija, N=3638)**



Vir: Kiener et al, SECO 2002: 23.

Na katerem nivoju se bo razvilo več mobinga – horizontalnem ali vertikalnem – je odvisno od kulture podjetja in hierarhične strukture. Bolj kot bo podjetje hierarhično urejeno, več bo mobinga na vertikalni ravni, in bolj kot je mrežna struktura, več bo horizontalnega mobinga (Davenport *et al* 1999: 49).

Mnenje, da se mobing med sodelavci pojavlja le na nižjih nivojih, je zmotno, saj so zadnje raziskave pokazale, da se šikaniranje prav tako dogaja na ravni managerjev in nadzornikov (Di Martino *et al* 2003: 44).

Zavedati se moramo, da nadrejeni mobirajo učinkoviteje kot sodelavci, saj imajo več moči, poleg tega pa sodelujejo pri oblikovanju poklicne prihodnosti žrtve. Zato imajo šikaniranja, ki izhajajo iz centrov moči, hujše psihične posledice, kot če se šikaniranje dogaja med sodelavci.

Obliki mobinga, ko se nadrejeni spravi na podrejenega delavca in ga mobira, rečemo tudi **bossing** (glej Kostelić-Martić 2005: 16). Pri tem ima nadrejeni do delavca na nižjem položaju agresiven in ponižujoč odnos.

Ko pa delodajalci izvajajo mobiranje 'serijsko', ko mobirajo enega delavca za drugim, dokler ne uničijo celotne skupine, govorimo o **strateškem mobingu**. Slednji je podrobneje predstavljen že v definiciji.

Ob tem naj omenim še novo pojavno obliko mobinga – to je **e-mobing**<sup>14</sup>. V to vrsto šikaniranja sodi vdiranje v računalnike in računalniške sisteme, kopiranje in brisanje datotek, spreminjanje raznovrstnih vstopnih šifer, prenos z virusi okuženih datotek, predvsem pa grožnje, nadlegovanje in napadi prek elektronske pošte. Tudi v Sloveniji smo že slišali za primere, ko so nadrejeni pošiljali delavkam sporna elektronska sporočila s pornografsko vsebino (Brečko v Ogrizek 2005).

---

<sup>14</sup> Nekateri v tem primeru govorijo tudi o »cyberbullyingu« (glej Kastelic 2007).

## 4.2 RAZLIKE MED SPOLOMA

Po podatkih švedske raziskave je bilo med žrtvami 55 % žensk in 45 % moških. Ker so razlike majhne, lahko posplošimo, da je pojav prisoten pri obeh spolih, pri čemer je pri ženskah nekoliko večja možnost za pojav (Leymann 1993: 85). V nekaterih drugih raziskavah (npr. švicarski reprezentativni raziskavi) razlike med spoloma niso bile ugotovljene (Kiener *et al* 2002: 8). Nasprotno je ameriška raziskava pokazala, da je med žrtvami nekoliko več žensk, in sicer v 57 % primerov (Namie 2007: 7). Di Martino *et al* navaja podatke različnih raziskav v evropskih državah (Avstrija, Danska, Nemčija, Irska, Norveška), ki so enako pokazale, da je med žrtvami več žensk kakor moških (Di Martino *et al* 2003: 26).

Eden izmed vzrokov, da je na splošno med žrtvami več žensk, je manjša družbena in organizacijska moč žensk, zato so te bolj pogosto žrtve različnih vrst nasilja kot moški. Drugi vzrok je verjetno to, da so ženske bolj občutljive na mobing ter se lažje opredelijo za žrtve mobinga kot nasprotni spol (glej Di Martino *et al* 2003: 26). Hkrati so ravno v bolj tveganih poklicih (glej Graf 4.4.1) zaposlene večinoma ženske.

Najbolj ranljive so mlajše ženske, zaposlene za določen čas. Nekateri večji porast mobinga pri ženskah povezujejo s povečanim vstopom žensk na delovna mesta, kjer so doslej prevladovali moški delavci (McCarthy in Mayhew 2004: xv).

Ženske in moške se mobira na različne načine. Glede na to, da se pri mobingu uporabljajo strategije, ki zadenejo najbolj šibke točke žrtev, se ženske bolj šikanira na področju socialnih odnosov (se jih izključi iz družbe, razširja neresnične govorice, se jih zbada in iz njih norčuje), moškim pa se pogosteje z neupravičeno kritiko odrekajo njihove strokovne sposobnosti. Enako kot moške se napada tudi mlajše žrtve, ki so v poklicu še negotove. Starejše, ki so zaradi dolgoletnih delovnih izkušenj prepričani o svojem delu in strokovnem znanju, pa se mobira z odtegotvanjem delovnih nalog (Kalčič in Knavs 2007).

Ameriški podatki kažejo, da je med storilci več moških, in sicer 60 %. Moški moberji si za žrtev pogosteje izberejo moške (53,5 %), ženske pa si večinoma (71,3 %) izberejo ženske žrtve (Namie 2007: 7). Četudi veliko žensk mobirajo moški, je obratna situacija zelo redka. To so potrdile britanska, avstrijska in nemška študija (Rayner in Niedl v Zapf 1999: 8).

### **4.3 RAZLIKE V STAROSTI**

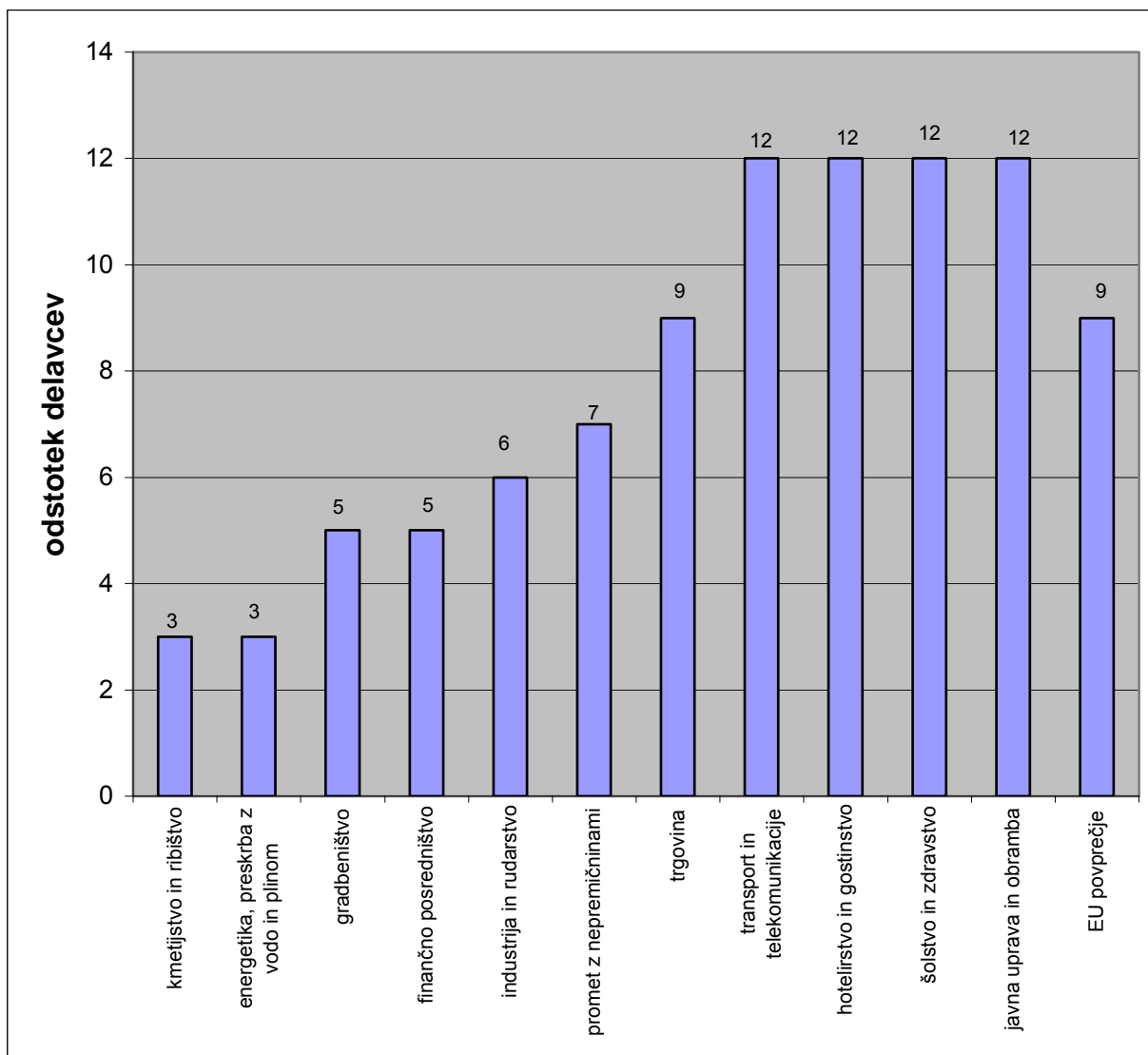
Pri primerjavi starostnih skupin v švedski raziskavi iz leta 1993 Leymann ni ugotovil večjih razlik med njimi, čeprav je bil pri starostnih skupinah od 21 do 30 let in od 31 do 40 let delež žrtev mobinga nekoliko višji, kot pri starejših delavcih (41–50 let, 51–60 let, nad 60 let) (Leymann 1993: 85).

Zanimiva je ugotovitev Kostelić-Martičeve, da ravno skupina oseb med 23. in 34. letom ter skupina starejših od 55 let prihaja po strokovno pomoč v precej manjšem odstotku, kar pa ne pomeni, da se njim psihično nasilje ne dogaja tako pogosto. Prej nasprotno. Mlade, novo zaposlene osebe so pogosto podvržene mobiranju starejših sodelavcev in vodij, vendar številni ta trpinčenja prenašajo, misleč da morajo na začetku kariere malo potrpeti, če želijo obdržati delo, ali pa si enostavno poiščejo drugo zaposlitev. Ravno zaradi zavesti, da si lažje poiščejo drugo delo, kot npr. osebe med 45. in 50. letom, svoje prihodnosti ne vidijo tako črne kot slednji. Starejši ljudje, ki so postali žrtve mobinga, pogosto odidejo v predčasno upokožitev, in ker ne nameravajo sprožiti sodnega postopka, niti ne iščejo pomoči. Za pomoč se največkrat odločajo tisti, ki so postali žrtve mobinga in niso več rosno mladi, a vendar premladi za predčasno upokožitev ter težko najdejo drugo delo. Takšni ljudje se odločijo boriti za svoje pravice.

#### 4.4 TVEGANI POKLICI

Di Martino *et al* je ugotavljal, da je v Evropi največ mobinga v šolstvu in zdravstvu, javni upravi ter hotelirstvu in gostinstvu, kar prikazuje tudi spodnji graf.

**Graf 4.4.1: Delavci, podvrženi zastraševanju, po sektorju (%)**



Vir: Di Martino *et al* 2003: 43.

Mayhewejeva navaja podatke, da je v letu 2001 več kot polovica delavcev, zaposlenih v zdravstvu, imela vsaj eno izkušnjo fizičnega ali psihičnega nasilja na delovnem mestu. Med njimi so bili najbolj ogroženi reševalci, medicinske sestre in zdravniki. Med 40 % in 70 % zaposlenih v zdravstvu, ki so v preteklem letu imeli vsaj en incident, je poročalo o simptomih posttravmatske

stresne motnje - PTSD<sup>15</sup> (Di Martino v McCarthy in Mayhew 2004: 111). Pričakuje se, da bo vsaj 10 % delavcev zaposlenih v zdravstvu na leto doživelo vsaj en incident nasilja na delovnem mestu (Mayhew 2004: 127). Švicarska raziskava je pokazala, da je največji odstotek mobinga v zdravstvu (10,4 %) ter v gostinstvu in turizmu (15,6 %) (Kiener *et al* 2002: 24).

Na vprašanje, zakaj je tako veliko mobinga v javnem sektorju, Di Martino odgovarja, da se na službo na tem področju gleda kot na 'doživljenjsko zaposlitev', s čimer se mobilnost močno zmanjša, kar pomeni, da se je manj ljudi zaradi konflikta pripravljenih odreči temu delovnemu mestu (Zapf v Di Martino *et al* 2003: 43). Podatek, da ljudje iz zasebnega sektorja hitreje dajo odpoved (23,6 % primerov odpovedi) kot tisti iz javnega (15,8 %) potrjuje tudi avstralska raziskava (Thomson 1997: 38). Druga razlaga, zakaj je tako veliko mobinga v javnem sektorju, pa je v značilnostih dela v javnih službah. Pri vzgojiteljih, učiteljih, medicinskih tehnikih idr. ni jasnih kriterijev, s katerimi se ocenjuje njihovo delo. Zaradi osebnega angažmaja v svojem poklicu pa so še posebej ranljivi (Zapf v Tkalec 2001). Pogosto je v javnem sektorju problem tudi slaba organizacija in nesposobnost vodij za vodenje ter nejasne pristojnosti in pričakovanja (Kalčič in Knavs 2007).

#### **4.5 RAZLIKE MED DRŽAVAMI**

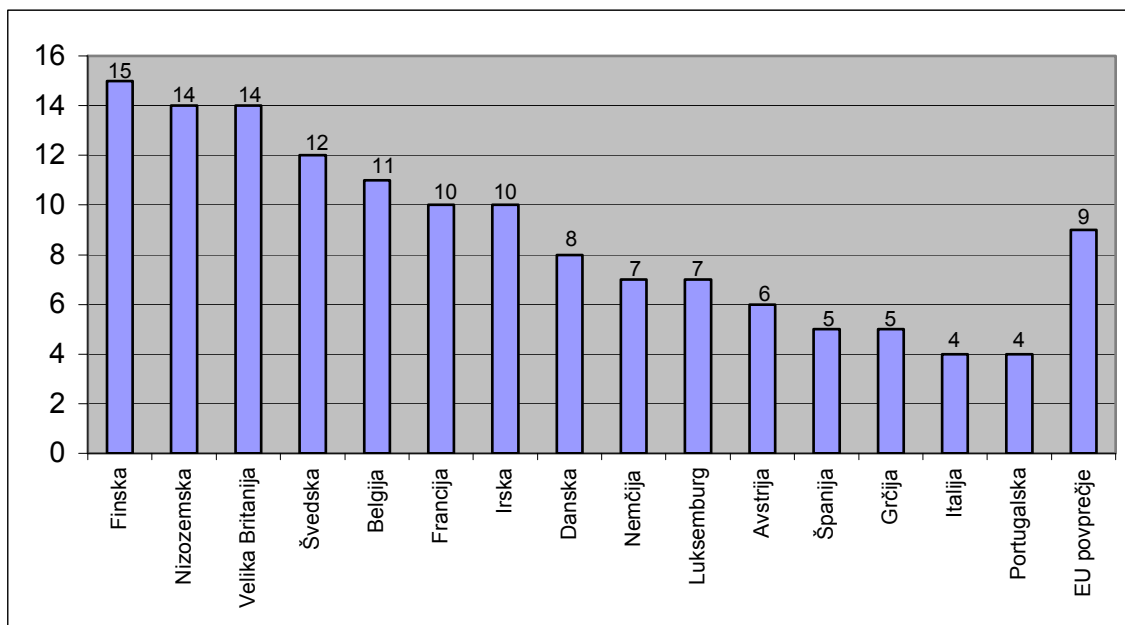
Največji odstotek psihičnega nasilja na delovnem mestu v EU imajo Velika Britanija in skandinavske države. Bolj kot gremo proti jugu, manjši so izkazani odstotki razširjenosti mobinga. Razloga, zakaj je tako, sta dva. Prvi razlog je slaba informiranost v nekaterih južnih državah, drugi razlog pa so kulturne razlike glede stopnje tolerantnosti do tega pojava. Na Švedskem je na primer kričanje vodje nad zaposlenim nekaj nesprejemljivega in je že podvrženo disciplinskim ali pa celo kazenskim sankcijam. V sredozemskih deželah in v Sloveniji imamo stopnjo tolerance do tega višjo in tudi naša kultura komuniciranja je drugačna kot švedska (oddaja Polnočni klub, 23. februar 2007).

---

<sup>15</sup> PTSD – post traumatic stress disorder.



Graf 4.5.1: Delavci, podvrženi zastraševanju, po državah (%)

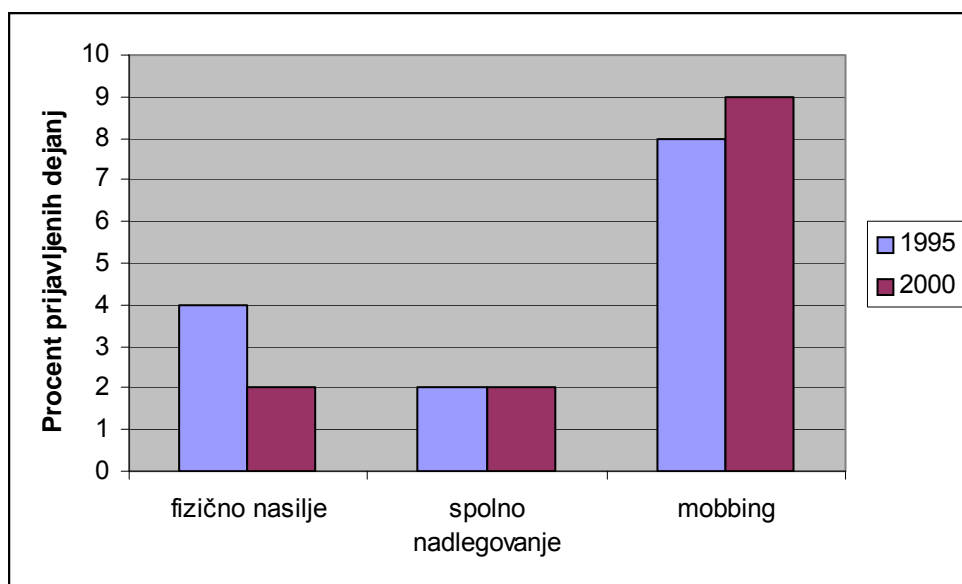


Vir: Di Martino *et al.*, 2003: 42.

Za primerjavo še nekaj podatkov zunaj Evrope: v Avstraliji naj bi po nekaterih podatkih 10,5 % zaposlenih doživelo mobing, na Tajskem 10,7 %, v Braziliji 15,2 %, v južni Afriki 20,6 %, v Libanonu 22,1 % (Mayhew 2004: 112). V ZDA je bilo po podatkih raziskave iz leta 2007 vsega skupaj kar 37 % delavcev izpostavljenih nasilju na delovnem mestu (Namie 2007: 1).

Kostelić-Martičeva navaja, da se je število žrtev mobinga, ki so obiskale Kliniko za delo v Milanu, kjer dela tudi sama, od leta 1997 do leta 2001 povečalo za 53,5 % (Caiozzo v Kostelić-Martič 2005: 30). Trende pojavljanja nasilja na delovnem mestu je ugotavljala tudi Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer, kar prikazuje naslednji graf.

Graf 4.5.2: Trendi nasilja na delovnem mestu v državah EU (%)



Vir: Di Martino *et al* 2003: 45.

Od leta 1995 se je delež dejanj, kjer je vpleteno fizično nasilje, precej zmanjšal, delež spolnega nadlegovanja je ostal nespremenjen, delež mobbinga pa se je povečal. Ali je to dejanski porast psihološkega nasilja ali pa je k temu prispevala tudi višja stopnja zavedanja problema, strokovnjaki ne znajo odgovoriti (Di Martino *et al* 2003: 45).

## 5. POSLEDICE MOBINGA

Kaj občuti žrtev mobinga ob tej kalvariji, je dobro opisala ženska v oddaji Labirint na TV Slovenija:

*»Bila sem izjemno, izredno žalostna, potrta. Dve leti so neprestano tekle solze. O dogodkih, o delu brez solz na obrazu enostavno nisem mogla spregovoriti. Na splošno pa lahko rečem, da se počutiš, kot da te nekdo dobessedno počasi počasi načenja, te uničuje, uničuje tvoje življenje, uničuje dostojanstvo, ne bi bila pretirana beseda, če rečem, da gre dobessedno za mesarjenje v pravem pomenu besede. In to mesarjenje na obroke. To pomeni umiranje na obroke, ne samo zaposlenega, temveč tudi njegovih najbližjih. Omenim naj stisko enega od otrok. Otrok je vidno hiral, imel je drisko in hujšal. Otrok je potem možu med jokom priznal, da ga zelo skrbi moje zdravje, moje počutje in da ga enostavno skrbi, da bom umrla. Pri najmlajšem otroku pa smo opazili hud pojav nesamozavesti. Kar naenkrat otrok ni ničesar zmogel« (oddaja Labirint, 1. maj 2007).*

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

### 5.1. ZDRAVSTVENE POSLEDICE

Delovni pogoji so danes pogosto stresni in imajo lahko do neke mere podobne posledice kot mobing. Zato je pomembno, da v praksi razlikujemo med pojmom stres in mobing. Pri stresu na delovnem mestu gre za slabe delovne pogoje, slabo organizacijo, ki je nastala zaradi neznanja, nepozornosti ali drugih razlogov, pri čemer pa ne zasledimo namernega povzročanja psihofizične škode niti želje, da bi delavca izključili iz delovne sredine, kar je značilno za mobing.

Mobing je redkejši pojav kot stres na delovnem mestu (Kostelić-Martić 2005: 121). V nemški literaturi lahko najdemo opredelitev mobinga tudi kot **'ekstremno vrsto socialnega stresa'**. Zapf pa opozarja, da pri drugih vrstah socialnega stresa kažejo stresne reakcije (skoraj praviloma) vsi zaposleni v neki organizacijski enoti ali oddelku, medtem ko pri mobingu žrtev lahko utрпи resne psihične in telesne poškodbe, povzročitelj pa morda sploh ne bo kazal nikakršnih značilnosti stresa (Zapf 1999: 2).

Psihične obremenitve lahko vodijo k stresnim reakcijam telesnih organov, ki jih spremljajo tipični simptomi. Gre za skupino simptomov, ki so vedno enaki, kot na primer potne dlani, tresoča kolena, izrazito suha usta, hitrejši srčni utrip, težave s koncentracijo ipd. Drugi takšni simptomi so še: tiščanje v želodcu in prsih, vrtoglavica, občutek primanjkovanja zraka, motnje spanja, visok pritisk, notranji nemir, težave spomina, anksioznost ali depresija. Ker se pri mobingu napadi dogajajo nenehno in trajajo dlje časa, lahko ti simptomi (po približno šestih mesecih) preidejo v trajno stanje in se okrepijo, zaradi česar nastopa vedno več psihičnih in psihosomatskih motenj. Po besedah Nolimala z Inštituta za varovanje zdravja v Ljubljani se zaradi motenj prehranjevanja pri mobiranih lahko pojavi rana na želodcu, pojavijo se problemi s splošno odpornostjo, težave z bolečinami v hrbtenici, problemi s srčnim in žilnim sistemom, ljudje čutijo tiščanje srca, pri čemer gre lahko celo za taka stanja, ki vodijo v infarkt. V skrajnih primerih se na ta način lahko razvije sladkorna bolezen ali rakava obolenja (oddaja Polnočni klub, 23. februar 2007).

Na podlagi švedske nacionalne raziskave so določili 39 najpogostejših simptomov, ki jih je Leymann razdelil v sedem skupin<sup>16</sup> (Leymann 1993: 110).

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

V začetnih fazah mobinga je predpisovanje bolniške za krajši čas (en dan do enega tedna) upravičeno in koristno. Nekaj dni bolniške v takem obdobju zadošča, da se človek zopet okrepi. Simptomi se umirijo ali povsem izginejo. Če želimo, da bi tako tudi ostalo, bi se moral mobing na delovnem mestu v trenutku, ko se delavec vrne, prenehati. Žal se pogosto mobing nadaljuje in simptomi stresa se hitro povrnejo in celo okrepijo. Alarmantno stanje telesa se še poglobi. Kmalu pridemo v stanje krize (Leymann, 1993: 109–110). Podatki iz Velike Britanije kažejo, da ima

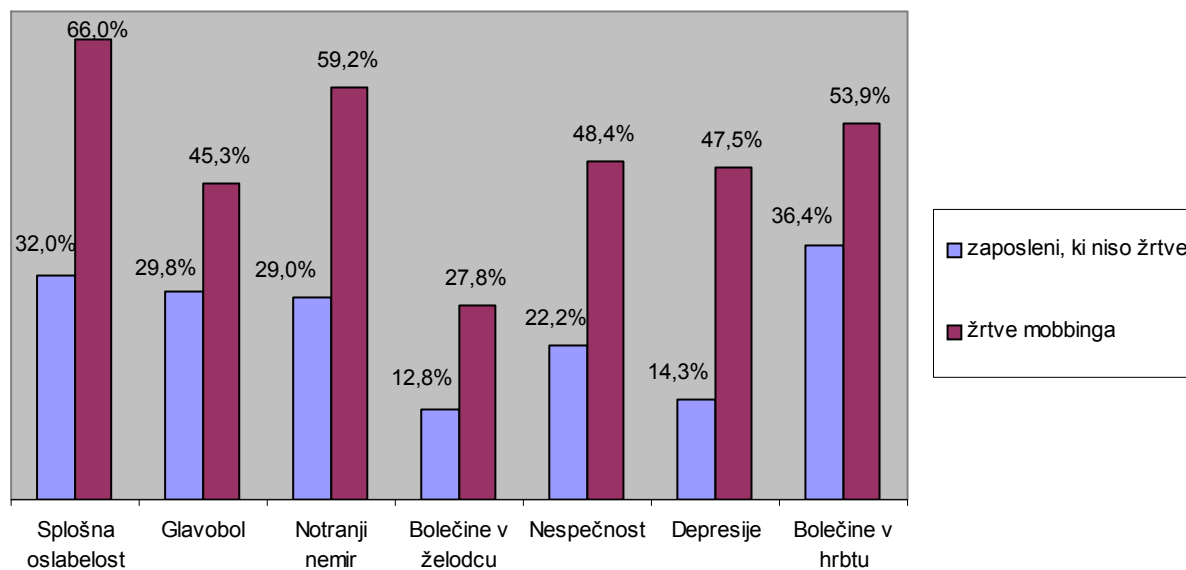
---

<sup>16</sup> Glej prilogo B.

75,6 % žrtev mobinga zdravstvene posledice (Kapetanovič 2007), v ZDA pa je ta delež 45 % (Namie 2007: 15).

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

**Graf 5.1.1: Zdravstvene težave žrtev mobinga**



Vir: Kiener, SECO 2002: 27.

Žrtve mobinga imajo navadno še drug problem, ki ga je Leymann poimenoval »avtomatični miselni proces« (obsesivna ideacija)<sup>17</sup>. Žrtev je tako zgrožena in besna, da se nikakor ne more otresti misli na mobing. Neprestano tuhta in premleva, kaj se ji je zgodilo. Pravzaprav misli obvladujejo človeka. Takšno razmišljanje deluje kot stresor, zato telo ponovno sproži stresne simptome in oseba zaide v začarani krog.

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

<sup>17</sup> Kostelić-Martić to imenuje obsesivna ideacija (Kostelić-Martić 2005: 72).

Ker za zdaj v psihiatriji še nimamo posebne kategorije za diagnosticiranje mobinga, se žrtvam navadno pripišeta dve: *prilagoditvena motnja* ali pa *posttravmatska stresna motnja* (PTSD – post traumatic stress disorder). PTSD so proučevali v zvezi z naravnimi katastrofami in vojnami. Za to motnjo je značilno, da se pojavlja intenziven strah in občutek nemoči. Oseba ima zmanjšano afektivnost (nesposobnost, da nekoga ljubi) ter občutek neperspektivnosti (ne čuti se sposobna ustvariti si kariero, družino ali se poročiti). Drugi simptomi PTSD so še: motnje spanja, razdražljivost, napadi jeze ter težave s koncentracijo (Kostelić-Martić 2005: 82–83).

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

N. Daveport in soavtorice menijo, da bi se morale psihološke posledice, ki jih ima žrtev mobinga, upoštevati kot poškodba, in ne kot bolezen, storilec bi moral biti kazensko odgovoren za namerno povzročitev psihičnega trpljenja (Davenport *et al* 1999: 34).

## **5.2. POSLEDICE SKOZI DOŽIVLJANJE ŽRTVE**

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

### **5.2.1 Prva faza: konflikt**

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

### **5.2.2 Druga faza: uveljavitev mobinga**

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

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

### **5.2.3 Tretja faza: destruktivni ukrepi kadrovskega oddelka**

V tretji fazi mobinga se v proces vmeša še delodajalec (navadno kadrovska služba), ki s svojimi destruktivnimi ukrepi še poglobi stisko žrtve. Pogosto jo izolirajo ali premestijo na slabša delovna mesta, neredke so kršitve njenih pravic in delovne zakonodaje. Ker je v slabem psihičnem stanju, se to pozna na kakovosti opravljenega dela. Delodajalec sproži še dodatne ukrepe, s čimer ogrozi njeno socialno in ekonomsko stanje. Če se šikaniranje še nadaljuje, se po enem ali dveh letih motnje okrepijo, postopoma pa se razvije splošna anksioznost. Paradoks mobinga je v tem, da začnejo žrtve razmišljati, da je najverjetneje nekaj narobe z njimi in da imajo napadalci verjetno prav. Posledice se prenesejo tudi na druga področja življenja. Žrtev ima

težave v spolnosti, lahko se pojavijo prehranjevalne težave (anoreksija ali bulimija<sup>18</sup>). Zapuščajo jo prijatelji, saj imajo dovolj njenih stalnih zgodb o dogajanju v službi. Mlajše žrtve pogosto izgubijo fanta ali dekle, saj ta žrtve več ne razume in problema ne vidi na tak način. Marsikateri zakon razpade<sup>19</sup>. Nastopi občutek osamljenosti. Socialna izolacija, ki občutek depresije in nemoči še okrepi, pa lahko traja še leta in leta po napadih. Nekateri prizadeti zaradi bojazni, da jim drugi ne bodo verjeli, o svojih težavah ne govorijo z nikomer. Žrtve so sprva bolniško odsotne le po nekaj dni, sčasoma pa te odsotnosti postajajo vedno daljše. Tipičen način, kako se šikaniranje lahko nadaljuje tudi po tem, je, da delodajalec delavcu na dom pogosto pošilja zdravniško kontrolo. To lahko žrtvino stanje močno poslabša, zato se še težje vrne na delovno mesto. V tej fazi se poveča nevarnost alkoholizma in odvisnosti od zdravil.

#### 5.2.4 Četrta faza: izključitev iz delovnega življenja

V zadnji fazi pride do izključitve žrtve iz delovnega življenja. Žrtvina ekonomska kriza se tako še poglobi. Oseba zapade v globok strah, izčrpavajoč bes, jezo in nemalokrat tudi v globoko depresijo. Pogosto je popolnoma izčrpana. Marsikdo se v takšnem stanju čuti povsem nemočnega. Ker izgubi samospoštovanje in socialno vlogo, postavi pod vprašaj ne le svojo vlogo kot delavec, temveč tudi kot oče ali mati, soprog, brat, sestra ali prijatelj. Zaradi pogostih kriz v družini in nenehnih preprirov lahko pride tudi do razpada zakona<sup>20</sup>. Poleg hudih posledic v odnosih s partnerjem pa to lahko pusti težke posledice tudi na otrocih. Ti lahko začnejo kazati delikventno vedenje. Žrtev se zapre vase in preneha komunicirati z okolico. Z minimaliziranjem stikov z drugimi se zavaruje pred podobnimi izidi, kot jih doživlja v službi. Pogosto za vse negativne dogodke okrivi sebe, se čuti nekompetentno, uničeno, nekoristno, nesposobno in ničvredno. Zapade v razkrajajoče malodušje. Številni se soočijo z izgubo delovne sposobnosti.

Leymann ugotavlja, da mobirani, ki so šli čez vse štiri faze, v splošnem reagirajo na dva načina. Prvi zapadejo v **kronično depresijo**<sup>21</sup> (pri nekaterih se pojavijo še fobije), ki jih priklene na posteljo. Sčasoma postanejo odljudeni, nedružabni, plahi. Ko se srečajo z vsakdanjim problemom, dobijo napade panike. Obolenje lahko uniči zmožnost čustvovanja in komuniciranja.

---

<sup>18</sup> Bulimija – pretirana količina zaužite hrane, ki pogosto povzroči bruhanje.

<sup>19</sup> Po nemški nacionalni raziskavi je 20 % žrtev imelo doma težave in 8,1 % je zaradi tega doživelo razpad zakona (Meschkutat *et al* v Di Martino *et al* 2003: 66).

<sup>20</sup> Kostelić-Martičeva tu uporabi izraz **dvojni mobing**, s katerim opiše pojav, ko se družina zaradi lastne zaščite obrne proti žrtvi in jo začne napadati (Kostelić-Martič 2005: 75).

<sup>21</sup> Nolimal navaja, da je 30-35 % posameznikov nagnjenih k večji vunerabilnosti, se pravi, da so bolj nagnjeni k depresiji (oddaja Polnočni klub 23. februar 2007).



Nekateri pacienti si pomagajo z velikimi količinami zdravil, pri čemer obstaja nevarnost pojava zasvojenosti.

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

Pri žrtvi se lahko pojavi agresivnost proti sebi (samopoškodbe ali samomor) ali proti drugim, popolna pasivnost (žrtev npr. cel dan ne vstane iz postelje) in izolacija. Strah in simptomi psihične napetosti postanejo kronični. To se navadno zgodi med drugim in četrtem letom trajanja mobinga. Takšno stanje je povezano z močno prizadetostjo osebnosti. Ko je nemogoče opredeliti žrtvino prvotno osebnost, govorimo o *uničenju osebnosti* (Bratož 2004: 28).

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

Mnogi se sprašujejo, zakaj žrtev dopusti, da mobing pride do zadnje faze, in zakaj že prej ne zapusti podjetja. Odgovor je v tem, da žrtev na začetku ne jemlje resno zasmehovanj in »neslanih šal«. Na začetku je videti, kot da ima šef zgolj slab dan, vendar sčasoma to preide v pravo maltretiranje, žrtev pa postaja vse bolj izolirana. V mnogih žrtvah se tedaj prebudi ponos in poskušajo okolici in napadalcu dokazati, da se motijo in da je poštena oseba, ki ima rada svoje delo. V tej borbi pride trenutek, ko žrtev podleže izčrpanosti, stiski in izgubi samospoštovanja ter pogosto tudi psihosomatskim motnjam. V takšnem stanju se žrtev ni sposobna braniti ali si poiskati nove službe.

Če delavcu služba ne daje osebnega zadovoljstva, ampak mu pomeni le vir dohodka, mobing zanj verjetno ne bo imel hujših posledic, saj si bo brez premisleka poiskal drugo zaposlitev. Veliki problemi pa nastanejo, ko delavec svoje delo opravlja z veseljem, ko nekaj let vlaga v svojo energijo v podjetje in zaradi tega celo zanemarja življenje zunaj podjetja. Takrat so posledice mnogo hujše.

### 5.2.5 Reakcije žrtev

Kaj storijo ljudje, ko na lastni koži občutijo mobing, nam razkriva spodnja tabela, ki prikazuje podatke iz avstralske raziskave iz leta 1997. Očitno je, da ljudje poskušajo rešiti problem z več različnimi dejanji hkrati.

**Tabela 5.2.5.1: Reakcije žrtev, ko so se soočile z mobingom**

KAJ STE STORILI PROTI MOBINGU?	FREKVENCA	ODSTOTEK
Ničesar	17	5,5
O dogodkih sem govoril/-a z upravo	232	67,8
Na koncu sem dal/-a odpoved	67	19,6
Zahteval/a sem premestitev	69	20,2
O dogodkih sem poročal/-a šefu	157	45,9
Govoril/-a sem s predstavnikom sindikata	179	52,3
O dogodkih sem se pogovoril/-a s sodelavci	261	76,3
Dogovoril/-a sem se za odpravnino	24	7,0
Izostal/-a sem z dela	192	56,1
Sprožil/-a sem pritožbeni postopek	94	27,5
Zmanjšal/-a sem količino opravljenega dela	85	24,9
Govoril/-a sem s prijatelji/družino/soprogo/-m	288	84,2
Znižal/-a sem kakovost svojega dela	96	28,1
Delal/-a sem po pravilih	78	22,8
Drugo	100	29,2

Vir: Thomson 1997: 38.

Po ameriški raziskavi podatki kažejo, da se le 3 % žrtev odloči za tožbo proti delodajalca, 4 % jih poda formalno pritožbo, 38 % jih delodajalca o težavah obvesti po neformalni poti, kar 40 % žrtev pa o svojih težavah molči. Čeprav se mobing v 77 % primerih konča z odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, se le 23 % delodajalcev sooča z negativnimi posledicami (Namie 2007: 16). Razlog

je v veliki meri pomanjkljiva zakonodaja, zaradi česar se žrtve ne odločijo, da bi delodajalca tožile, temveč se poskušajo rešiti tako, da si poiščejo novo delovno mesto.

## 5.3 REHABILITACIJA ŽRTVE

### 5.3.1 Psihična rehabilitacija in psihoterapija

Žrtev, ki je šla skozi vse faze mobinga, najprej potrebuje psihično rehabilitacijo, pri čemer ne gre za pogovor o njenih travmah oz. mobingu, temveč je treba žrtvi najprej povrniti zaupanje in občutek varnosti. Psihološke metode, ki jih moramo na tem mestu uporabiti, morajo biti temu primerne. Ljudje, ki so bili pod ekstremnim stresom, imajo v sebi globok strah, izgubijo sposobnost koncentracije, njihov pogled na stvari pa je močno zožen. Ker se večinoma osredotočajo samo na neki detajl, si ne morejo predstavljati svoje prihodnosti in ne vidijo možnosti za svoj razvoj. To pa je izrednega pomena, če želimo, da bi se vrnil v družbo, saj jim je treba začrtati novo pot. Pristop je treba prilagoditi posameznemu pacientu, tako da pridobimo njegovo zaupanje ter mu pomagamo, da bo spet zmož razmišljati o pozitivnih možnostih, ki jih prinaša prihodnost.

Druga stopnja je **psihoterapija** oziroma krizni pogovori. Prvi cilj teh pogovorov je, da človeka psihično okrepimo, da lahko zdrži naporne postopke (sodne ali zunajsodne) v sporu z delodajalcem. Drugi cilj je obdelava travm, ki jih je doživel med mobingom. Pri tem Leymann opozarja, da so pacienti, pri katerih je obolenje nastalo zaradi kršitve njihovih pravic, še posebno težki primeri. Pogosto imajo ti za seboj že vrsto ponesrečenih poizkusov pomoči pravnih »strokovnjakov« in neuspešnega zdravljenja medicinskih »ekspertov«. **Mobing je zelo težka in občutljiva tema, zato lahko pomoč oseb, ki nimajo zadostnega šolanja in ustreznega znanja na področju mobinga, zadevo samo še poslabša.** Zato Leymann zahteva, da mora usposobljen svetovalec imeti poleg 'osnovne izobrazbe' (s tem misli diplomu iz psihologije, zdravniki in socialni delavci pa naj bi naredili še specializacijo) tudi praktično strokovno znanje. To pomeni, da mora terapevt poznati tudi **psihologijo žrtev katastrof** ter obvezno imeti izkušnje s primeri mobinga. Če se terapevt še ni srečal s tem pojavom, je nujno, da izkušeni kolegi redno nadzirajo njegovo delo (Leymann 1996: 157–158).

Kostelić-Martičeva opozarja, da ima psiholog pri tem še eno pomembno nalogo, to je, ločiti resnične žrtve mobinga od namišljenih. Med slednje lahko spadajo ljudje s psihičnimi motnjami (paranoiki, shizofreniki ipd.), ljudje, ki niso bili mobirani, temveč le izpostavljeni hudemu stresu

na delovnem mestu, tega pa si tolmačijo kot mobing, in pa tudi simulanti. Ti si izmišljajo stvari, da bi tožili podjetje ter imeli od tega neko materialno korist (Kostelić-Martić 2005: 87).

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

### **5.3.2 Bolnišnično zdravljenje**

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

### **5.3.3 Svetovanje**

Če žrtev še ni prišla do zadnje faze mobinga, ji lahko damo nekaj koristnih nasvetov. Prvi nasvet je, da ne sme sprejemati naglih odločitev, ki jih pozneje ne bo mogla popraviti. Druga stvar, ki je pomembna za žrtev, je, da se zaveda svojih pravic in ji ni treba sprejeti prisilne predčasne upokojitve, če tega ne želi. Če je mogoče, naj poskuša najti skupni jezik z delodajalcem in se iz situacije umakniti na miren način. Prav tako žrtvi lahko svetujemo, naj zbira vse informacije in dokaze, ki bi jih lahko pozneje uporabila v sodnem postopku. Če se mobing še ni razvil do najhujših razsežnosti, je ena izmed možnosti, kako umiriti situacijo, tudi ta, da delavec sam prosi za premestitev znotraj podjetja na drugo delovno mesto – če struktura podjetja to omogoča in če se delavec s tem strinja (Kostelić-Martić 2005: 93–95).

### **5.3.4 Zdravljenje psihosomatskih simptomov**

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

### **5.3.5 Poklicna rehabilitacija**

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

### **5.3.6 Samopomoč**

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

### **5.3.7 Pravna pomoč**

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

## 5.4 SAMOMOR

Po podatkih raziskave, ki so jo izvedli v Stockholmu, so ocenili, da si je leta 1986 zaradi razmer na delovnem mestu vzelo življenje najmanj 100 ljudi, domnevno pa 300. Pokazalo se je, da je samomor zaradi psihosocialnih problemov na delovnem mestu od 2- do 5-krat pogostejši od smrti zaradi nesreče pri delu in predstavlja 10 do 20 % vseh samomorov na Švedskem. Verjetnost samomorov je zlasti največja v tretji in četrti fazi mobinga. Za samomor se žrtev odloči, ko uvidi, da se je njeno delovno življenje izteklo in da se s svojim poklicem ne bo mogla več preživljati. To je samomor iz globokega obupa, ko ima žrtev občutek, da ni več dobra za nobeno stvar (Leymann 1993: 121–122). Norveška raziskava je pokazala, da kar 40 % žrtev mobinga razmišlja o samomoru (Einarsen *et al* v Di Martino *et al* 2003: 62), nemška revija Stern pa je poročala, da si v Nemčiji zaradi šikaniranja na delovnem mestu vsako leto vzame življenje približno 200 ljudi (Kalčič in Knavs 2007).

## 5.5 POSLEDICE ZA DELODAJALCA IN DRUŽBO

Mobing se lahko razvije, ker ga vodstvo podjetja ne prepozna, si ga narobe razlaga, ga ignorira, tolerira ali celo spodbuja. Pogosto si vodstvo noče priznati, da gre za resen problem, ali pa ne ve, kako se z njim spopasti. S tem lahko izgubijo ključne zaposlene, zmanjša se letni promet, stranke zapuščajo podjetje, pojavijo se notranje razprtije in upad morale. Z nenadno izgubo ključnih zaposlenih se močno zamaje samo jedro organizacije. Za številna podjetja se lahko to spremeni v resne težave, ki oslabijo učinkovitost podjetja, zmanjšajo njegov uspeh ter onemogočijo rast. Za nekatere organizacije je to lahko celo usodno, saj lahko zaradi ekonomskih težav pride do likvidacije gospodarske družbe, prisilne poravnave ali celo stečaja. Ameriški urad za nacionalne zadeve ocenjuje stroške zmanjšane storilnosti zaradi mobinga na 5 do 6 milijard dolarjev (Brečko 2006: 15). Nemška raziskava Die hohen Kosten der Angst je pokazala, da strah pred mobingom stane nemško gospodarstvo najmanj 100 milijard EUR letno, nižja produktivnost pa med 18 in 60 milijard na leto (Anselm 2006).

N. Davenport *et al* (1999) primerjajo mobing v podjetju z boleznijo rakom. »Za podjetje je mobing kot rak. Začne se z eno maligno celico, nato se hitro širi vsepovsod ter pri tem uničuje vitalne organe organizacije. Ukrepati je treba v zgodnjih fazah« (Davenport *et al* 1999: 34). Pojavi se lahko v katerikoli organizaciji. Mobing pogosto močno zmanjša produktivnost v podjetju, tako pri žrtvah (dokazano je, da žrtvi produktivnost s stopnjevanjem mobinga močno

upade) kot tudi pri preostalih sodelavcih, ki se bolj kot na organizacijske cilje začnejo osredotočati na taktiko preživetja. Brečkova navaja, da po nekaterih raziskavah žrtev kar 50 do 60 % časa nameni kovanju obrambnih strategij (oddaja Polnočni klub, 23. februar 2007). Ker gredo trpinčeni ljudje na bolniško ali pa si poiščejo službo drugje, ostane v podjetju manj zaposlenih ljudi ob enaki količini dela, poleg tega pa se resno zamaje njihovo zaupanje v podjetje, saj vedo, da se ista stvar lahko jutri pripeti tudi njim.

Žrtvam upade motivacija. Po bosanski raziskavi je kar 61 % žrtev mobinga omenilo izgubo zadovoljstva in kreativnosti. Na splošno se tempo dela upočasni, napake so vse pogostejše, tako pri žrtvi kot pri storilcu in drugih zaposlenih. Mobing ustvarja negativno delovno klimo, vedno več je bolniških odsotnosti. Slednje so vse pogostejše in vse daljše, s tem pa tudi dražje in bolj moteče za poslovanje podjetja. To terja iskanje in uvajanje novih zaposlenih. Nadaljnja izguba za podjetje nastane zaradi nesodelovanja med sodelavci, njihovega absentizma ali fluktuacije. Lohro navaja, da ocenjeni stroški fluktuacije za eno delovno mesto znašajo med 7.500 in 400.000 EUR (Lohro *et al* 2001: 14). S tem se izgubijo izkušnje, navdušenje, globlji interesi, kreativnost in zmožnost iskanja novih opcij. Britanci so izračunali, da vsak delovni dan, ki ga delojemalec zaradi bolezni ne preživi na delovnem mestu, delodajalca stane od 400 do 500 EUR (Kalčič in Knavs 2007), na leto pa je to od 17.500 do 50.000 EUR stroškov (Lohro *et al* 2001: 14). Podjetja imajo pogosto težave z motivacijo zaposlenih. Mobing škodi tudi splošnemu ugledu podjetja. Največja izguba za organizacijo pa je izguba zdravega in človeškega delovnega okolja.

Poleg tega ima podjetje velike stroške zaradi odvetnikov, sodnih stroškov, odpravnin, odškodnin ter poravnav. V Italiji je znan primer novinarki, ki je za mobing dobila rekordno odškodnino 300.000 EUR (Kostelić-Martić 2005: 39). Avgusta 2006 je sodišče v Londonu razsodilo, da mora Deutsche Bank izplačati svoji nekdanji delavki Helen Green 1,2 mio EUR (£ 800.000) odškodnine zaradi mobinga, ki ga je kot tajnica doživljala na delovnem mestu med leti 1997 in 2001. £35.000 so ji prisodili za bolečino in trpljenje, £25.000 za njen slabši položaj na trgu dela, £128.000 za izgubljeni prihodek v preteklosti in £640.000 za izgubljeni dohodek v prihodnosti (vključno z manjšo pokojnino). Sodniki so banko spoznali za soodgovorno za šikaniranje, ki mu je bila izpostavljena, in razsodili, da ji mora povrniti stroške zdravljenja, izpad osebnih dohodkov, stroške pokojninskega zavarovanja in plačati odškodnino za psihično trpljenje. Skoraj milijon funtov odškodnine je leta 2004 sodišče v Londonu prisodilo delavcu podjetja Cantor Fitzgerald International za šestmesečno trpinčenje.

Francija ima najvišjo zagroženo kazen za mobing, ki znaša 15.000 EUR ali leto dni zapora. Stroške, ki jih prinaša mobing za posameznika, družino, organizacijo in družbo, si lahko natančneje pogledate v prilogi C z naslovom Psihosocialne in finančne posledice.

Hoel, 2004, je ocenil stroške posameznega primera mobinga v javnem sektorju v Veliki Britaniji:

odsotnost	6.972£
stroški kadrovskih menjav	7.500£
zmanjšana produktivnost	*
preiskovalčev čas, porabljen za raziskovanje pritožbe	2.110£
čas linijskega managementa	1.847£
vodstvo podjetja	2.600£
čas nižjih nadrejenih (vključeno z blaginjo osebja)	2.100£
stroški disciplinskih postopkov (zaslišanje/pravni zastopniki)	3.780£
stroški zasliševanja prič	1.200£
premestitve	0
sodni postopki	*
vplivi na direktno vpletene	*
razno (vplivi na javnost ipd.)	*
<b>stroški skupaj (minimum)</b>	<b>28.109 £</b>

(\* neznano/težko oceniti)

Avtor je tudi ocenil, da so stroški mobinga v Veliki Britaniji za leto 1999 znašali od 1,5 do 2 milijardi britanskih funtov (Hoel *et al* v McCarthy in Mayhew 2004: 39–40). Za Avstralijo ocenjujejo, da znašajo stroški mobinga med 6 in 13 milijardami USD. Če temu dodamo še prikrite in oportunitetne stroške, je vsota med 17 in 36 milijardami USD (McCarthy 2004: 42).

McCarthy navaja študijo, ki je podrobno preučila stroške mobinga z vidika vseh udeleženih oseb in oseb, ki so bile neposredno priča mobingu. Študija vključuje stroške, neposredno povezane z menjavo in uvajanjem zaposlenih, svetovalne ure zunanjih svetovalcev, stroške izgubljenega časa managerjev in stroške pravnih postopkov. Stroški so izračunani za vzorec 1.000 zaposlenih, od katerih se jih je 10 % srečalo s šikaniranjem (tj. 100 oseb). Izmed žrtev je vsaka četrta zapustila organizacijo (tj. 25 oseb), kar je organizacijo stalo 375.000£. Dodatno so upoštevali, da sta pri vsakem primeru mobinga v povprečju dve osebi priča dogajanju (tj. 200 oseb). 20 % teh oseb zapusti organizacijo (tj. 40 oseb), kar prinese še dodatnih 600.000£ stroškov. Če k temu dodamo



še 75.000€ za notranje preiskave in 120.000€ za nezakonite odpuste delavca, znašajo skupni stroški 1.170.000€ (Rayner v McCarthy in Mayhew 2004: 40).

Oceno stroškov za podjetja (v evrih) navaja tudi Brečko: v evropskih podjetjih s 1.000 zaposlenimi, kjer je prisoten mobing, je ocenjena letna škoda 237.500 EUR. Običajno stroški za dan odsotnosti enega posameznika znašajo od 100 do 200 EUR. En odstotek odsotnosti na leto stane podjetje s 100 zaposlenimi 20.000 EUR (Brečko 2006: 15).

Z razvojem mobinga žrtev postane nezmožna za delo, kar pomeni, da se večji del bremena oziroma stroškov prenese na družbo. Družba je namreč tista, ki poskrbi za zdravniško oskrbo, za nadomestila za bolniški stalež, stroške zdravlil in dolgih terapij ter hospitalizacij, za obravnavo posameznih žrtev na primarnem in specialističnem nivoju, za zdravstveno zavarovanje, stroške zdravniških komisij, za rehabilitacijo, stroške angažiranja zavoda za zaposlovanje, stroške obravnave na delovnih sodiščih, stroške potencialnih pomoči družinskim članom žrtev ... Družba nosi tudi strošek nadomestil za brezposelnost in predčasne pokojnine. V Avstraliji so izračunali, da povprečni stroški zdravniške pomoči in rehabilitacije za žrtev mobinga znašajo \$41.000, kar je precej več kot \$23.000, kot znašajo stroški v primeru fizičnih poškodb (Worksafe Victoria v Hartig in Frosch 2006). Poleg tega se izgublja kreativnost in produktivnost ljudi, saj se nekaj mesecev ali celo let ukvarjajo le s tuhtanjem o tem, kaj se jim je pripetilo na delovnem mestu, in k razvoju družbe ne prispevajo več v takšnem obsegu, kot so prej. Država je tista, ki bi morala nase prevzeti moralno odgovornost za reševanje problema, saj ji družba bolnih in zgaranih delavcev ne bo prav veliko koristila.

## **6. PREVENTIVNI UKREPI**

»Preprečevanje mobinga in nasilja na delovnem mestu je dolgotrajen proces spreminjanja družbene kulture.«

(McCarthy 2004: 189)

### **6.1 OZAVEŠČANJE JAVNOSTI**

Če želimo družbo ozavestiti o problemu mobinga, moramo v javnosti o tem sprožiti široko diskusijo. Informirati moramo tako širšo javnost, kot tudi vpletene poklice, npr. psihologe, psihiatre, zdravnike, odvetnike in druge. To lahko storimo z mediji, ki lahko ljudi opozorijo na prisotnost mobinga v družbi, in sicer z objavami resničnih zgodb in drugih poljudnoznanstvenih člankov. Ko bodo ljudje dobili občutek, za kaj gre in da je mobing nemoralen, se bo prag tolerance močno znižal. Žrtve se bodo lažje borile za svoje pravice in morda bodo v okolici naleteli na več razumevanja. Ljudje ne bodo več sprejeli poniževalnega vedenja kot nekaj običajnega v službi. Delavci bodo pričakovali pošteno, pravično in spoštljivo obravnavanje, mobing se bo obravnaval enako kot žaljenje, spolno nadlegovanje in diskriminacija.

Še posebno bi morali o tem poučiti osebe, ki delajo na področju zdravstva. O mobingu bi jih morali izobraziti do te mere, da bi ga razumeli, prepoznali simptome ter primerno svetovali ljudem, ki pri njih poiščejo pomoč.

### **6.2 OZAVEŠČANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU**

Podobno lahko storimo tudi v podjetjih. Zaposlene je treba informirati o tem pojavu. Organiziramo lahko seminar, delavnico ali predavanje, pri katerem si lahko pomagamo z videom. Tako jim podamo osnovne informacije o mobingu, prikažemo celoten potek in izpostavimo tipične lastnosti. Če želimo mobing zaječiti v zgodnjih fazah, je namreč zelo pomembno, da ga prepoznamo že zelo zgodaj in sprožimo ustrezne ukrepe. Ljudi poučimo o načinih reševanja sporov, preprečevanja mobinga in kako se z njim spopasti. Z zaposlenimi se lahko na koncu še

odprto pogovorimo o tej temi. Pomembno je, da zaposlene seznanimo z organizacijskimi cilji in veljavno zakonodajo ter poudarimo odgovorno vedenje tako posameznikov kot organizacije.

Predavanje moramo pripraviti za zaposlene, kot tudi sindikaliste in poslovodstvo, ter za osebe, odgovorne za upravljanje s človeškimi viri.

Nadalje lahko pripravimo posebno predavanje samo za vodje, kajti oni so prvi, ki bi morali pojav prepoznati in se z njim primerno spopasti. Marsikateri vodja je ob soočenju z mobingom tudi sam razvil stresne simptome. Da bi to preprečili, jih je treba predhodno pripraviti na take situacije. Morda bi jih lahko poslali še na aktivni seminar vodenja, kjer bi jih naučili nekaj prijemov, kako uspešno voditi ljudi, ter jih seznanili z delovno-pravno zakonodajo.

### **6.3 USTREZNA ORGANIZACIJSKA POLITIKA**

Eden izmed preventivnih ukrepov v podjetju bi lahko bilo tudi sprejetje politike podjetja, v kateri bi natančno zapisali, kaj se od delavcev pričakuje, kakšne so njihove obveznosti, hkrati pa tudi navedli obveznosti delodajalca. Na taki podlagi se lahko sprejmejo notranji akti in pravilniki, kjer se zapiše, katera dejanja so sprejemljiva in katera niso, kako je treba ravnati v določenih situacijah (npr. ob pojavu nasilja), na koga se lahko žrtev obrne, kakšen je postopek in kakšne sankcije so predpisane za kršitelje ter kje se kršitev prijavi. Sankcije morajo biti pravične, hitre in učinkovite. Na novo se lahko napišeta misija in vizija podjetja, v katerih so poudarjene vrednote, ki zadevajo vse zaposlene. Zapisati je treba, kaj je sprejemljivo vedenje. Slednje mora vključevati spoštovanje pravic in občutkov drugih. Vedenje, ki bi utegnilo škoditi sodelavcu, pa je treba opredeliti kot neprimerno. To je osnova antimobing politike podjetja. Management mora ob pojavu mobinga žrtev zaščititi, prepreči njeno stigmatizacijo ter ji poskušati povrniti izgubljeni ugled. Če je treba, se ji lahko odobri dodaten dopust. Sindikat bančništva Slovenije pa pri tem opozarja, da morajo take politike in postopke podpirati vodilne osebe na najvišjih nivojih odločanja. »Uveljavljanje teh politik in postopkov je stvar pristopa od zgoraj navzdol, z rednim spremljanjem izvajanja in poročanja višjemu managementu, ki bo ukrepal, če se bodo pojavili problemi (Robnik in Milanovič 2007: 27).

Veliko bomo za podjetje storili že, če bomo spodbujali timsko delo in zaupanje, si prizadevali, da bo delo čim bolj raznoliko, razvijali skupne norme, jasno razmejili odgovornosti, spodbujali odprto komunikacijo, skupno reševanje sporov in participacijo. Pri tem ne smemo pozabiti, kako pomembno je, da so delavci pri delu samostojni in imajo določeno stopnjo odgovornosti. Poleg tega moramo delavcem omogočiti, da izpopolnjujejo svoje znanje in se razvijajo ob delu. Če

bomo spoštovali raznolikost idej in mišljenj in če bo sodelovanje predstavljalo normo, bomo ustvarili okolje, v katerem ni prostora za mobing. Treba je tudi jasno opisati delovne naloge za posamezno delovno mesto, postaviti jasna pravila ter sprejeti politiko kadrovanja, ki bo razumljiva, konsistentna, legalna, enostavna in bo vključevala pričakovano vedenje in etične standarde. Pomembno je tudi, da delavci natanko vedo, kaj se od njih pričakuje, ter da pravočasno dobijo iskreno povratno informacijo (ang. feedback) o svojem delu in željah glede nadaljevanja kariere. Delavci se bodo v tem primeru čutili cenjene in bodo imeli občutek pripadnosti. Mayhewejeva priporoča organizacijam »zero-tolerance of violence policy« (Mayhew 2004: 35).

Podjetja si morajo prizadevati za znižanje stresa, saj ta blokira individualni in organizacijski razvoj, zmanjšuje fleksibilnost in kreativnost ter znižuje splošno stopnjo uporabe človeških virov in njihove usmeritve v učinkovito uresničevanje organizacijskih ciljev (Bratož 2004: 34).

Za zgled so nam lahko skandinavske dežele, kjer delodajalec z vsakim zaposlenim sklene **organizacijski dogovor**. V tem dogovoru je zapisana definicija čustvenega nasilja na delovnem mestu in poudarek o nesprejemljivosti tovrstnega vedenja v organizaciji. Zapisane so naloge, odgovornosti in pristojnosti zaposlenih ter še posebej nadrejenih v primeru prisotnosti pojava. Pogosto so navedene tudi sankcije za storilce (Brečko v Ogrizek 2005: 36).

#### **6.4. AKTIVNA VLOGA SINDIKATA**

Sindikata ima poleg zastopanja žrtve pred delodajalcem lahko tudi svetovalno vlogo. Ko se žrtev namreč znajde v takšni situaciji, potrebuje informacije in nasvete glede pravic in možnosti.

#### **6.5 OMOGOČANJE KOMUNIKACIJE**

Za žrtve je izrednega pomena, da v podjetju postavimo 'komunikacijsko infrastrukturo' oziroma pritožbene postopke. To pomeni, da določimo postopke znotraj podjetja ter osebe, na katere se žrtev lahko obrne, če želi sprožiti formalni začetek reševanja konflikta. Pogosto namreč manjkajo komunikacijski kanali, po katerih bi se lahko uradno začela pogovarjati o problemu. Na ta način lahko vzpostavimo formalne poti za začetek postopkov, hkrati pa zaščitimo tudi druge, ki želijo opozoriti na določen problem (»žvižgači«).

Ena izmed možnih rešitev za žrtve bi bila, da jim podjetje v takšnih primerih da na razpolago notranjega ali zunanjega (neodvisnega) svetovalca, na katerega se lahko obrnejo ob pojavu problemov. Ta bi jim nudil pomoč in svetoval. V primerih, ko gre za kršenje zakonodaje, takšen svetovalec več ne zadostuje. Takrat žrtev potrebuje pravnega zastopnika.

Uvedba pritožbenega postopka pa še ne pomeni nujno tudi rešitve problema. Thomsonova navaja primere, ko so podjetja imela možnost pritožbe, vendar so zaradi pristranskosti (npr. da je napadalec v komisiji), neupoštevanja pritožbe in nekorektno izpeljanega postopka ti propadli (Thomson 1997: 10). Zgodilo se je celo, da so priče pregovorili v molk. Zato ni presenetljivo, da je le 62,9 % žrtev, ki so se zavedale možnosti tega postopka, slednjega tudi sprožilo. Zgolj v 13,1 % primerih se je to izkazalo za koristno (Thomson 1997: 40).

## 6.6 SPREJEM ZAKONODAJE

Zelo pomemben preventivni ukrep za zaježitev pojava v družbi je ustrezna zakonodaja, s katero bi se prepovedalo vsakršno nasilje na delovnih mestih, vključno s psihičnim nasiljem. Čeprav zakonodaja pojava ne bi mogla povsem preprečiti, bi pa zelo verjetno imela močen preventiven učinek. Podoben učinek bi imele tudi kolektivne pogodbe, ki bi vključevale prepoved mobinga. Še posebno bi bilo to pomembno za vse, ki so zaposleni pri manjših delodajalcih. Ti delavci namreč nimajo dostopa do storitev in pomoči, kot jo imajo delavci v večjih podjetjih. Poleg tega zakonodaja določa, kaj so sprejemljivi vedenjski standardi na delovnem mestu. Do zdaj<sup>22</sup> so mobing z zakonom prepovedale že Francija, Švedska, Norveška, Finska, Nizozemska, Danska, Belgija in Švica.

Kostelić-Martičeva razdeli preventivne ukrepe v tri skupine: *primarna preventiva*, *sekundarna preventiva* in *terciarna preventiva*.

V prvo skupino – **primarna preventiva** – spadajo ukrepi, **ki preprečujejo pojav stresa in mobinga**, kot so: optimizacija delovnega časa in okolja, spodbujanje sodelovanja pri uresničevanju delovnih ciljev, spodbujanje izmenjave informacij v obeh smereh (od zgoraj navzdol in obratno), spodbujanje delovne kulture, ki spoštuje človekovo dostojanstvo, informiranje vseh zaposlenih o stresu in mobingu ter njihovih posledicah, opozarjanje delavcev na

---

<sup>22</sup>Beseda *zdaj* se nanaša na čas pisanja diplomske naloge, to je september 2007.

sankcioniranje neetičnega vedenja in diskriminacije, postavitve jasnih pravil glede regulacije mobinga in predpisanih sankcij za vsakršno kršitev.

Za primarno preventivo naj bi bil predvsem zadolžen kadrovski oddelek. Na ta način lahko zmanjšamo število bolniških odsotnosti, pogostost napak in delovnih nesreč, bolj zdravi pogoji dela in bolj zdrava delovna klima pa bosta privedla do izboljšanja kakovosti proizvodov in storitev ter do boljšega ugleda podjetja. Pomemben preventivni ukrep kadrovskega oddelka je lahko tudi redno merjenje delovne klime v podjetju.

**Sekundarna preventiva nastopi, ko se je mobing že začel.** Ukrepi v tej fazi so namenjeni temu, da bi mobing zajezili in ga obvladali. Avtorica navaja dve možnosti, kaj lahko storimo. Prva možnost je, da določimo svetovalca za žrtve (zaposlenega znotraj ali zunaj podjetja), čigar naloga je poslušanje in posvetovanje z žrtvami mobinga. Druga možnost je posrednik (mediator), ki v postopku nastopi kot neodvisna oseba in poskuša med sprtima stranema najti neko srednjo pot oziroma jima pomaga, da se pogovorita o rešitvah in uskladita različna stališča.

**Terciarna preventiva** zajema ukrepe, ki bodo žrtvi mobinga pomagali, da bo čim prej zopet vzpostavila psihofizično zdravje in si **povrnila uničeno dostojanstvo**. Ti ukrepi so lahko zgodnje prepoznavanje vpliva mobinga na zdravje (s tem zmanjšamo posledice na individualni, družinski in socialni ravni), rehabilitacija v specializiranih zdravstvenih ustanovah in sprejetje primerne zakonodaje (Kostelić-Martić 2005:107–109).

Ena izmed rešitev, kako pomagati žrtvam, je tudi **odprti telefon**, na katerega lahko pokliče vsakdo, ki ima takšne težave, in to ob kateri koli uri.

## 6.7 INFORMATIVA GRADIVA

ZZZS (Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije) bi lahko znatno prispeval k preprečevanju mobinga, če bi pripravil informativno gradivo o mobingu tako za zaposlene kot za delodajalce. Na ta način bi lahko posredno znižali tudi svoje stroške iz plačil za daljše bolniške, bolnišnično zdravljenje in specialističnih pregledov. Če bi zaznali povečano bolniško odsotnost iz določenega podjetja ali sektorja, ki je lahko znak mobinga, bi lahko izvajali intenzivnejše preventivne ukrepe (npr. dodatno informiranje o tem pojavu).

Naslednji del družbe, ki bi lahko prevzel del preventive, je pravna stroka. Pravniki so namreč tisti, ki zastopajo žrtve, in le oni lahko razvijejo nove zakone ali dopolnijo obstoječe na način, da se bomo v vsakdanjem življenju lažje spopadali z zlorabami na delovnem mestu. V pravniških

revijah bi lahko objavljali resnične zgodbe žrtev mobinga, organizirali predavanja na to temo in razvijali informativno gradivo za sindikate in združenja delodajalcev.

## **6.8 VZGOJA**

Velik del preventivne vzgoje bi lahko prevzele tudi šole, kjer rastejo generacije bodočih delavcev in delodajalcev. V šoli bi jih lahko naučili reševanja konfliktov ter načina, kako preprečiti, da se čustvo jeze spremeni v psihično in fizično nasilje. Otroke bi lahko naučili, kako prisluhniti drugim, upoštevati njihova mnenja in se zavzemati za dvostranski dialog. Tako bi dolgoročno lahko močno prispevali k zmanjšanju problema mobinga. Učence in dijake lahko naučimo, kako se soočiti z (psihičnim) napadalcem ter kako mu pomagati, da spremeni svoje vedenje. Mladi bi se tako lahko učinkoviteje spopadali s konflikti na delovnem mestu, doma in v družbi.

## 7. REAKCIJE DELODAJALCEV

Mobing je pojav, s katerim se lahko sreča vsak delodajalec. V 5. poglavju smo obravnavali mobing skozi doživljanje žrtve, v tem poglavju pa bom opisala reakcije delodajalcev. Podobno kot žrtve se tudi ti na ta pojav različno odzivajo. Nadrejeni se lahko enakopravno vmešajo v skupinsko dinamiko in zadevo še poslabšajo (to je pogosteje pri nadrejenih ženskega spola) ali pa zanikajo obstoj konflikta (pogosteje pri nadrejenih moškega spola). Nekateri managerji celo spodbujajo mobing kot način vodenja in kot del organizacijske kulture podjetja. V primeru presežnih delavcev ter delavcev, ki jih nadrejeni ne zmorejo obvladati, pa se na žalost mobing nemalokrat uporabi za »cenejšo« odstranitev delavca, ko delavec zaradi psihičnih pritiskov sam da odpoved in pri tem izgubi pravico do odpravnine. Nekateri managerji se zavedajo škodljivosti mobinga z vidika dolgoročne učinkovitosti podjetja in se aktivno bojujejo proti temu pojavu.

### 7.1 UČINKOVITOST MANAGERJEV PRI OBVLADOVANJU MOBINGA

Ogrizkova v svoji nalogi navaja podatek, da se je na navedbe mobinga pozitivno odzvalo le okoli 20 % vodilnih, 40 % vodilnih je zadevo še poslabšalo, 40 % pa jih ni storilo ničesar, čeprav so žrtve prosile za pomoč (Ogrizek 2005: 15). Po ameriški raziskavi iz leta 2007 naj bi kar v 62 % primerih delodajalci, potem ko so jih seznanili s prisotnostjo mobinga, problem še poslabšali ali pa ga popolnoma ignorirali (Namie 2007: 10).

Zaskrbljujoči pa so naslednji podatki iz avstralske raziskave, ki kažejo mnenje žrtev glede učinkovitosti managementa pri spopadanju z mobingom.

**Tabela 7.1.1: Učinkovitost managementa**

KAKO UČINKOVIT JE BIL MANAGEMENT?	FREKVENCA	ODSTOTEK
Zelo učinkovit	3	0,9
Učinkovit	7	2,0
Neučinkovit	102	29,8
Ignoriral je problem	154	45,0
Ni odgovora	76	22,2
	342	100,0

Vir: Thomson 1997: 42.



Iz tabele je razvidno, da je le 0,9 % (to so tri osebe od vzorca 342 oseb) žrtev menilo, da se je management z mobingom spopadel zelo učinkovito, kar 74,8 % pa jih meni, da so problem ignorirali ali pa so se ga lotili neučinkovito (Thomson 1997: 42).

Ameriška raziskava je pokazala malo boljše rezultate, vendar kljub temu še vedno zaskrbljujoče: v 43,7 % primerov, nadrejeni niso storili ničesar (ko so žrtve dejanje prijavile), v 18,4 % primerov so zadevo še poslabšali in le v dobri tretjini primerov (31,9 %) so žrtve menile, da so bili učinkoviti pri reševanju problema (Namie 2007: 10).

Zadnje raziskave kažejo, da se managerji, ki se soočijo z domnevami o mobingu, pogosto odločajo za ponovno ocenitev dela in sprožitev disciplinskih postopkov proti tistim, ki so se nad mobingom pritožili (McCarthy 2004: 13).

Tu bi dodala Labigov citat: »... mnogo managerjev ne razume vzrokov za nastanek deviantnega vedenja na delovnem mestu. Pogosto se zgodi, da managerji zmanjšujejo resnost nasilja in agresivnega vedenja na delovnem mestu, in ker temu vedenju ne pripisujejo resnosti, se izogibajo njegovemu upravljanju« (Labing v Pagon *et al* 2004: 276).

Pritožbam žrtve pogosto ne verjamejo, dogaja se celo, da se breme dokazovanja raje kot na storilca prenese na ramena žrtve. Razlog, zakaj management stvari večkrat še poslabša kot izboljša, pa je verjetno tudi v tem, da je vodstvo bolj odvisno od skupine kot od posameznika. Posledično se bo na podlagi pristranskih informacij o konfliktu (ki so v prid skupini) in navkljub žrtvini koristnosti za organizacijo raje postavil na stran skupine (Zapf in Einarsen v Hartig in Forsch 2006).

## 7.2 SPODBUJANJE MOBINGA

Vodje včasih iz ekonomskih razlogov tolerirajo določene oblike mobinga, saj želijo tako zmanjšati število zaposlenih in se hkrati izogniti plačevanju odpravnin. Pogosto namreč mobirani zaradi nevzdržnih pritiskov na delovnem mestu sami dajo odpoved. V določeni meri gre morda celo za nekakšno institucionaliziranje trpinčenja, ki se izrablja za zmanjševanje števila zaposlenih. Kostelić-Martičeva je v svoji knjigi (2005) takšno vedenje delodajalcev definirala kot **strateški mobing**, kot posebno vrsto vertikalnega mobinga, ko se uprava odloči, kateri delavci so odveč in kako jih odstraniti z delovnega mesta (Kostelić-Martić 2005: 16).

Kot potrditev temu navajam izjavo **Sama Hribarja Miliča, takrat predsednika GZS: »Žal sta slovenska zakonodaja in regulacija taka, da delodajalce pravzaprav sili v šikaniranje, ker so normalni pogoji za odpuščanje neugodni.« In kasneje nadaljuje: »... ta delovna zakonodaja z izvedenimi predpisi je tako toga, da žal brez mobinga, brez šikaniranja danes sploh ne moreš narediti nekega reda, neke učinkovitosti v slovenskem prostoru.«** Po njegovem mnenju se mobing in šikaniranje pojavljata tam, kjer so delovne razmere neurejene, kjer so odnosi skrhani, in nikakor ne morejo povečati ne produktivnosti ne boljšega uspeha na vseh področjih v zaposlovanju (oddaja Omizje, 21. februar 2007).

Osebno izjavi g. Hribarja ostro oporekam. V ZDA, ki slovijo po »liberalni« zakonodaji in hitremu odpuščanju delavcev, bi moralo biti potemtakem mobinga precej manj kot pri nas, letošnja raziskava pa kaže, da ga je doživelo kar 13 %, kar je več kot v Evropi. Nikakor pa to ne more in ne sme biti način, da se delavcu odpove pogodba o delovnem razmerju. Očitno se delodajalci še ne zavedajo, da se s tem človeka dobesedno enkrat za vselej uniči.

Etika, ki prevladuje na delovnem mestu, določa, katero vedenje je sprejemljivo. Mobing se tako lahko definira kot priložnost za mlade, da si oblikujejo (močno) osebnost, preko takšnega procesa se ponekod novince sprejema za enakopravne člane skupine, lahko pa ga vidijo tudi kot priložnost ('test'), da se posameznik izkaže, kako se spopada z izzivi (Thomson 1997: 18).

Eden od italijanskih managerjev je na primer javno izjavil, da je tovrsten psihični pritisk sredstvo za izbor najboljših (Kalčič in Knavs 2007).

### 7.3 PROBLEMI PRI PREPOZNAVANJU MOBINGA

Avstralska raziskava, ki jo je leta 1997 izvedel South Australian Working Women's Center, se je raziskovanja mobinga lotila na tri načine. Raziskovali so ga z anketnimi vprašalniki, telefonskim anketiranjem in tremi fokusnimi skupinami (delavci, managerji in kadroviki, sindikati). Zanimivi so rezultati fokusne skupine managerjev in kadrovikov. V skupino je bilo vključenih devet prostovoljcev, ki so bili zaposleni na vodstvenih delovnih mestih in so imeli izkušnje z mobingom in žrtvami.

Udeleženci so najprej izpostavili problem spopadanja z mobingom, ko se je vedenje ali situacija drugim zaposlenim v podjetju zdela sprejemljiva oziroma **ko je tožnik 'preobčutljiv'**. Po njihovih besedah je težko namreč vedeti, kje postaviti mejo pri vedenju zaposlenih.

Drugi izpostavljeni problem je bil **prikriti mobing**. Managerji pogosto ne vedo, da se kaj dogaja, če ljudje nič ne povedo. Številni udeleženci so se strinjali, da storilce, bodisi so to nadrejeni bodisi sodelavci, ne moremo označiti za 'zlobneže', saj je njihovo vedenje kulturno pogojeno in je večinoma le reakcija na močne pritiske.

Še en problem, ki so ga izpostavili, je **razločevanje med discipliniranjem in svetovanjem delavcem** glede njihovega dela. Nekateri člani skupine so menili, da je meja med tema dvema pojmom precej zabrisana. Svetovanje delavcem lahko nekateri namreč razumejo tudi kot mobing. So se pa strinjali, da številni vodje nimajo managerskih kompetenc na tem področju. Mnogi z delavci ravnajo tako, kot so drugi ravnali z njimi – v smislu »če sem jaz trpel, boš tudi ti«.

#### **7.4 ALI JE AVTORITATIVNI STIL VODENJA MOBING?**

Udeleženci avstralske fokusne skupine managerjev in kadrovikov (glej točka 7.3) so se spraševali tudi **o meji med avtoritativnim stilom vodenja in mobingom**. Delodajalci so se strinjali, da je avtoritativno vodenje ponekod potrebno, vendar so ob tem izrazili nekatere pomisleke zaradi učinkov na moralo in produktivnost zaposlenih. Če gre za to, da morajo biti stvari opravljene točno na določen način ali pa zelo hitro in učinkovito, je včasih treba uporabiti avtoritativno vodenje, kar pa še ni mobing. Pri tem se lahko koga tudi »prizadene«. Ne glede na stil vodenja so se strinjali, da morajo biti nadrejeni s svojimi zaposlenimi jasni in dosledni. Pomembno je, da svojim podrejenim povedo, zakaj so se odločili za takšen način oz. stil vodenja (Thomson 1997: 65).

Nekateri člani skupine so avtoritativni stil vodenja povezali z egom. Marsikateri manager se namreč ne zaveda svojega vedenja. Ne zavedajo se, da šikanirajo in grozijo. Niso navajeni, da svoje vedenje kritično ovrednotijo ali da o njem oziroma lastnem delu dobijo povratno informacijo. »Managerji potrebujejo izobraževanje na področju reševanja konfliktov (ang. conflict management) in vodenju ljudi«, so se še strinjali delodajalci .

Vendar se mobing ne more in ne sme odpraviti le kot 'stil vodenja'. To bi lahko preprečili tako, da bi podrejeni ocenjevali vodilne (npr. metoda 360 stopinj), pravi Tkalec (Tkalec 2006: 11).

## 7.5 DILEME MANAGERJEV OB POJAVU MOBINGA

Zadnja tema v avstralski fokusni skupini je bil **mobing med sodelavci**. Nekateri delodajalci so zatrdili, da se v določenih situacijah ne bi vmešali, če bi se v skupini pojavil konflikt. Menijo namreč, da je naravno, da se neka oseba ne vklopi v skupino. Skupina hoče zato izločiti to osebo, saj bi slednja ogrozila varnost in učinkovitost skupine. Drugi delodajalci so zagovarjali načelo, da so pravice posameznika enake pravicam skupine in da je dolžnost vodje posredovati in zaščititi člana skupine pred 'krivico', če se ga opredeli kot neprilagodljivega (Thomson 1997: 66).

Med brskanjem po internetu sem zasledila malo drugačno vprašanje iz slovenskega gospodarskega prostora: **»Kaj storiti s (so)delavci, ki so res in mogoče celo nalašč nesposobni ali škodljivi za podjetje? Delodajalec jih iz krivdnih razlogov praktično ne more odpustiti, lahko jih prestavi na manj odgovorno in primerno delovno mesto, kar pa je že lahko povod za tožbo zaradi šikaniranja.«** (forum na članek Hudičev preizkus za odvetnike na spletnih straneh časnika Finance). To vprašanje si verjetno zastavlja več managerjev. Povsod se najde kakšen težaven človek, ki pri izpolnjevanju delovnih nalog ni dosleden in natančen. Vendar menim, da mobing in s tem dejstvo, da nekomu uničimo življenje, nikakor ne more biti pravi odgovor. S takšnimi ljudmi se je treba pogovoriti, in šele če to nima zadovoljivih učinkov, mora nadrejeni uveljaviti svojo avtoriteto, vendar do neke zdrave meje. Delavcu mora jasno predstaviti svoja pričakovanja in zahteve. V nekaterih podjetjih v Sloveniji se dogaja celo to, da poskušajo s takšnim delavcem skleniti dogovor, da slednji še nekaj mesecev prejema plačo in v nekaterih primerih dobi celo odpravnino, vendar pa mu v tem času ni treba hoditi v službo in si lahko išče drugo delo.

Med prebiranjem literature sem v slovenski reviji naletela na naslednjo objavo: **»Sumim, da se v podjetju, ki ga vodim, dogaja mobing. Podrejeni se pritožujejo nad vodjo oddelka zaradi njegove agresivnosti, arogance, šikaniranja in celo psihičnega trpinčenja. Po drugi strani ta vodja dosega izjemne rezultate in tega se tudi dobro zaveda. Ne bi ga rad zamenjal, seveda pa tudi ne morem dopustiti njegovega vedenja. Kako naj ukrepam?«** (Milivojević 2007).

Pismo me je zelo razveselilo, saj ga jemljem kot dokaz, da se tudi med slovenskimi managerji zvišuje zavest o obstoju mobinga in njegovih negativnih posledicah. Kot odgovor na vprašanje, glede na to, kar sem do zdaj napisala, lahko zapišem, da mobing kratkoročno morda res dvigne produktivnost (verjetno zato tudi dobri rezultati), vendar pa dolgoročno prinese veliko več škode

kot koristi. Kot vemo, ima izjemno negativen vpliv ne samo na žrtev, temveč tudi na preostale sodelavce. Zato bi se bilo z dotičnim nadrejenim treba temeljito pogovoriti in ga opozoriti na posledice njegovega početja, če pa to ne bi zaleglo, bi po mojem mnenju morale slediti resnejše sankcije, kot na primer premestitev na nevodstveno delovno mesto ali celo odpoved delovnega razmerja.

## 8. MOBBING V SLOVENIJI

V devetdesetih letih so se v Sloveniji dogajale številne spremembe. V ospredju je bila ekonomska kriza in (divja) privatizacija, ki je še posebno zaznamovala slovenska podjetja. Mnoga podjetja so propadla, pri drugih so se zamenjali lastniki in uprave. Novi lastniki so kaj kmalu ugotovili, da je zaposlenih v podjetju preveč in začela so se množična odpuščanja. Podjetja so si zastavila cilj čim večji dobiček v čim krajšem času z minimalnim številom zaposlenih. Delovna mesta so postala negotova, delovne sile na trgu dela je bilo preveč, delavcem, ki so svoja delovna mesta ohranili, pa so se zelo zmanjšale pravice in vedno pogosteje je prihajalo do kršitev. Delovni čas se je na tihem podaljševal zaradi nadur, plače so se realno nižale, močno je porasla negativna komunikacija (kričanje, kritiziranje ...), delavce so vedno bolj izkoriščali. Slednji so bili izpostavljeni vedno večjim pritiskom. Čeprav so se delovni pogoji močno poslabšali, so se ljudje zaradi negotovosti delovnih mest zelo trudili ohraniti službo. Iz tega razloga so bili delavci pripravljene marsikaj prenašati in pretrpeti, zlasti če so vedeli, da so njihove zaposlitvene možnosti zelo slabe (bodisi zaradi nizke stopnje izobrazbe, zaradi starosti ali pa zaradi tega, ker so živeli v regiji, kjer je delovnih mest že tako ali tako malo). Ko pride do napačne ocene položaja, ljudje pristanejo na takšno obnašanje. Iz strahu pred izgubo službe so nekateri pripravljene prenašati trpinčenje tudi več let.

O mobingu kot pojavu trpinčenja na delovnem mestu se v Sloveniji govori šele zadnja leta, pri čemer SBS (Sindikat bančništva Slovenije) opozarja, da se pojem trpinčenja velikokrat napačno uporablja kot sinonim za nadlegovanje, šikaniranje ali posameznikove konflikte na delovnem mestu (Robnik in Milanovič 2007: 8).

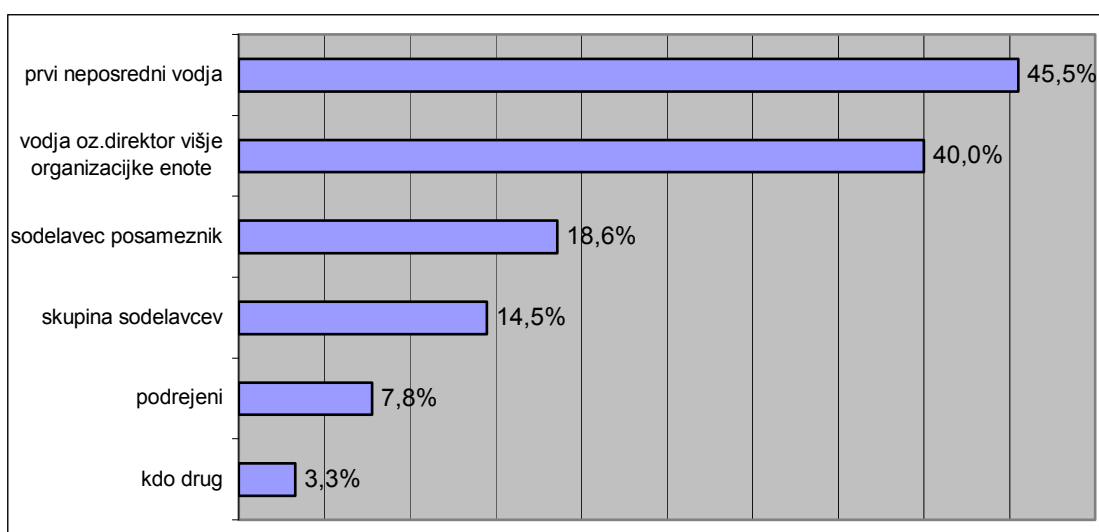
### 8.1 OCENA RAZŠIRJENOSTI MOBINGA V SLOVENIJI

Po podatkih Četrte evropske raziskave o delovnih pogojih iz leta 2005 je 7,4 % Slovencev navedlo, da na delovnem mestu doživljajo trpinčenje in nadlegovanje, kar je več, kot je bilo evropsko povprečje. Po podatkih omenjene raziskave naj bi bilo v zadnjem letu pred opravljanjem raziskave v EU v povprečju 5 % zaposlenih žrtev trpinčenja in nadlegovanja (4 % moških in 6 % žensk). Anketa je bila v Sloveniji izvedena na vzorcu 600 oseb (Parent-Thirion *et al* 2007: 102).

Na Kliničnem inštitutu za medicino dela, prometa in športa ugotavljajo, da mobing v Sloveniji v zadnjem času narašča, kar se kaže v povečanem številu bolniških staležev zaradi psihičnih motenj v zadnjih letih. Slovenci se s povprečno 8,6 dneva bolniškega dopusta na leto uvrščamo v sam vrh lestvice 31 evropskih držav, nad nami so le še Hrvati z 9,2 dneva (Jurišič 2007).

Dne 29. in 30. 5. 2007 je klicni center časnika Dnevnik opravil telefonsko anketo na vzorcu 517 oseb. Anketirali so le zaposlene in tiste brezposelne, ki so v preteklih petih letih imeli zaposlitev. Analiza rezultatov je med drugim dala naslednje rezultate:

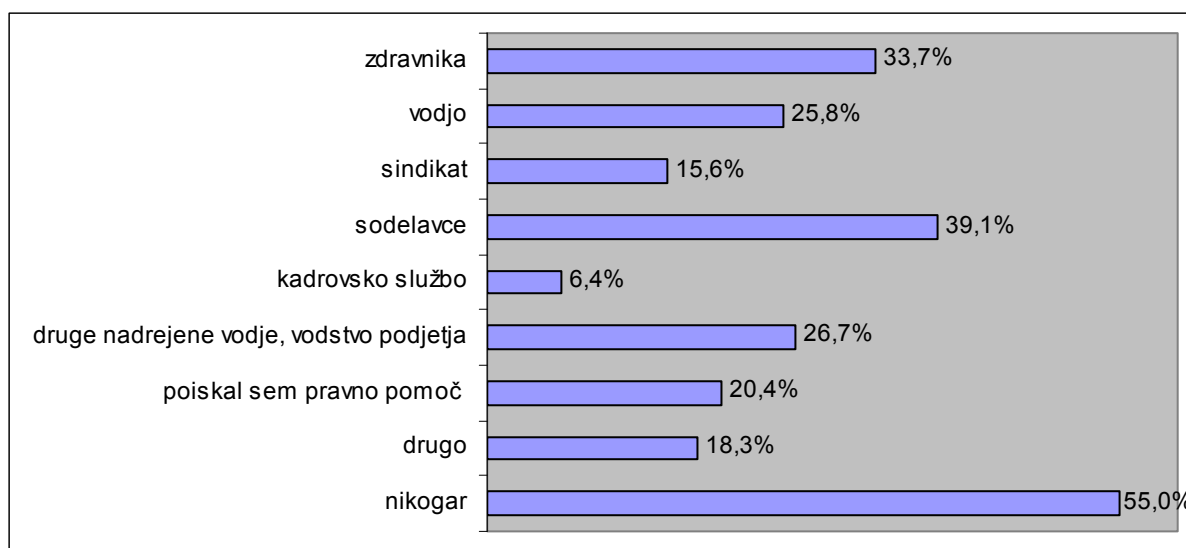
**Graf 8.1.1: Kdo je izvajal psihične pritiske, ustrahovanja, šikaniranja?**



vir: Dnevnikov objektiv, *Dnevnik* 2. julij 2007: 7.

Raziskava kaže, da so tudi v Sloveniji najpogosteje moberji vodje (neposredni in višji), manj pogosto pa posamezni sodelavci oziroma skupina sodelavcev.

**Graf 8.1.2: Koga ste o teh dogodkih obvestili?**



vir: Dnevnikov objektiv, *Dnevnik* 2. julij 2007: 7.

Podatki iz raziskave kažejo, da žrtve o svojih težavah najpogosteje molčijo. Pogosto se obračajo tudi na sodelavce (39,1 %) oziroma na zdravnika (33,7 %).

Četudi številni ljudje, ki se soočajo z zdravstvenimi težavami zaradi takšnega ali drugačnega stresa na delovnem mestu, poiščejo zdravniško pomoč, pa so po besedah Nolimala zdravniki pri tem precej nemočni. »Na voljo imajo le pomirjevala. Za terapijo, ki bi težje paciente okrepila, pa ni ne sredstev, ne časa, ne programov« (oddaja Polnočni klub, 23. februar 2007).

Po besedah Brečkove je v Sloveniji enako kot v Evropi večji obseg psihičnega nasilja v institucijah državne in javne uprave, še zlasti v bolnišnicah in v šolskih zavodih. Bolj kot se gibljemo proti enostavnejšim panogam, npr. kmetijstvu, manj je tega nasilja. Za mobing je značilno, da je to pojav, ki se več ali manj pojavlja v intelektualnih okoljih. Razlog, zakaj je največ psihičnega nasilja med višje izobraženimi, je med drugim tudi v tem, da je za tovrstno nasilje potrebno malo več pretkanosti, načrtovanja, in ker se fizično nasilje v teh sredinah ne spodobi. Poleg tega so to delovna mesta, kjer je zahtevana višja koncentracija, višje so zahteve tako delavca kot tudi samega delovnega mesta, vse to pa vpliva na začetek mobinga v teh sredinah. Za javno upravo pa je znano tudi, da cilji niso jasno definirani, veliko je nejasnosti, kar se tiče napredovanja, ni jasnih shem, zaradi česar velikokrat pride do rivalstva na isti hierarhični ravni (oddaja Polnočni klub, 23. februar 2007).



## **8.2 REZULTATI RAZISKAVE SBS**

Maja 2007 je Sindikat bančništva Slovenije izvedel zadnjo večjo raziskavo na temo mobinga pri nas. Vprašalnik so poslali po elektronski pošti predsednikom/predsednicam sindikatov bank v Sloveniji s prošnjo, naj ga razpošljejo naprej na vse zaposlene v banki. Vrnjenih in izpolnjenih anket so prejeli 242. V raziskavo ni bila zajeta NLB, d. d., saj je vodstvo sindikata odklonilo sodelovanje v anketi. Poteza sindikata NLB, d. d. se mi zdi zaskrbljujoča. Tako velika banka, kot je NLB, d. d., bi z velikim številom zaposlenih lahko bistveno pripomogla k opisu realnega stanja v bančništvu glede šikaniranja. Če torej sindikat organizacije, ki je glavni akter v svoji panogi, ne želi sodelovati pri prvi resnejši raziskavi tega problema v Sloveniji, si lahko upravičeno zastavim vprašanje, ali se njegovo vodstvo sploh zaveda resnosti tega problema? Po mojem mnenju je ravno sindikat tista institucija, ki bi se morala v prvi vrsti zavzeti za takšno raziskavo in kasneje sprejetje ustreznih ukrepov. In če že takšna institucija nima interesa sodelovati pri raziskavi, kako bi naj v to prepričali šele delodajalce?

Preden začnem navajati rezultate, bi morda omenila pomislek v zvezi z vzorčenjem, ki se mi je porodil ob prebiranju brošure SBS. Ankete so bile poslane po elektronski pošti na številne zaposlene v bančništvu. Sodeloval je, kdor je želel. Tukaj vidim težavo vzorčenja, saj menim, da vzorec izpolnjenih anket ni bil popolnoma naključen, ampak so se (moje osebno mnenje) na anketo hitreje odzvale osebe, ki so imele s trpinčenjem kakršne koli izkušnje, kar se je pokazalo že pri nekaterih drugih raziskavah po svetu. Raziskava zato verjetno izkazuje nekoliko višji odstotek mobinga, kot je dejansko prisoten v bančništvu. Kljub tem omejitvam pa smo z anketo dobili pomembne podatke o tem, kaj se z žrtvami dogaja, katera dejanja so pri mobingu v bančništvu najpogostejša in podobno.

Izpolnjeno anketo je vrnilo 242 oseb. Od tega jih je bilo nekaj manj kot polovica (44,4 %) starih od 46 do 60 let. Anketiranih niso ločevali po spolu, saj je na splošno v bančništvu zaposlenih več žensk (približno 75 %) kot moških in temu primerno so anketo izpolnile večinoma ženske (kar 84 %). Večina anketiranih (49 %) ima skupne delovne dobe med 21 in 30 leti, malo manjši odstotek anketiranih (46,6 %) pa opravlja dela na V. zahtevnostni stopnji, oz. dela, kjer se zahteva srednja izobrazba.

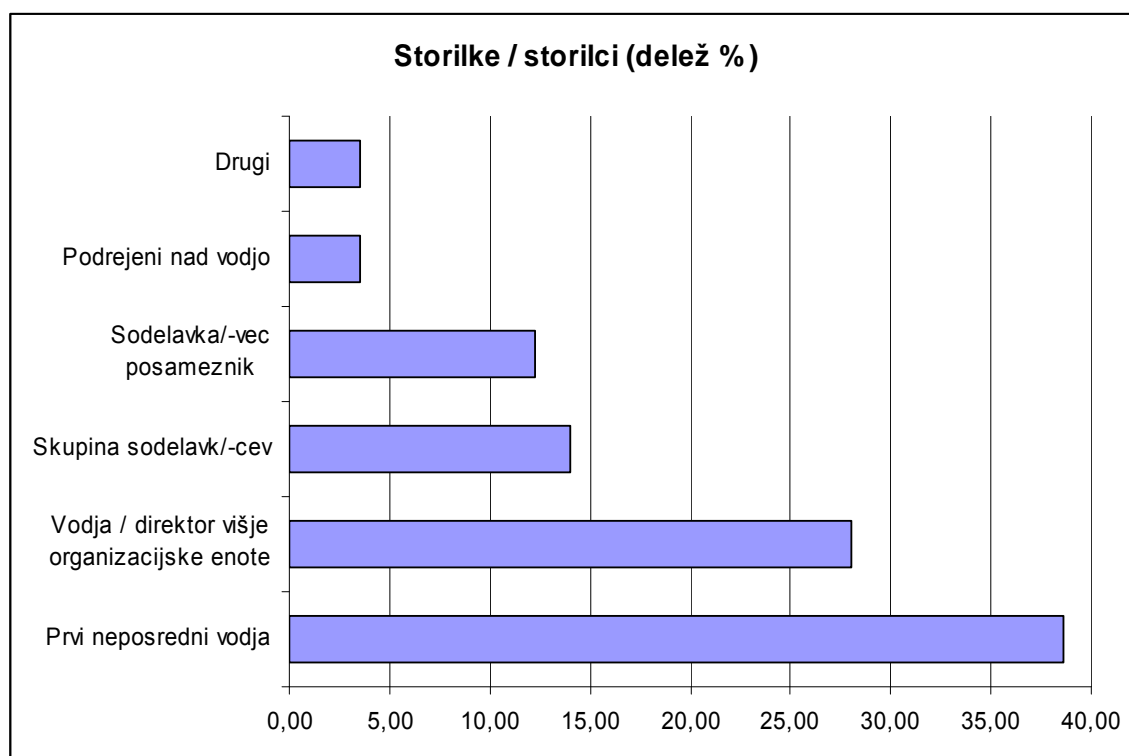
Za 36 oseb (14,88 %) se je izkazalo, da na delovnem mestu doživljajo trpinčenje, kar je precej več, kot je pokazala Četrta evropska raziskava o delovnih pogojih, kjer je podatek o trpinčenju in nadlegovanju na delovnem mestu za Slovenijo znašal 7,4 %. Pri tem je treba upoštevati, da

podatki niso povsem primerljivi. Rezultati so še pokazali, da se je 66,2 % anketiranih že srečalo z mobingom na trenutnem delovnem mestu, ena tretjina (34 %) pa tega pojava v banki, kjer so zaposleni, še ni zaznalo.

Na podlagi pridobljenih podatkov so izdelali profil žrtve v bančništvu: najpogostejša žrtev stalnega trpinčenja na delovnem mestu je torej oseba ženskega spola<sup>23</sup>, stara od 46 do 50 let in ima od 21 do 30 let delovne dobe. Je poročena, zaposlena v VI. tarifnem razredu, na nevodstvenem delovnem mestu ter v banki s tujim kapitalom.

Žrtvam so najpogosteje onemogočali kakovostno opravljanje dela (vsaka tretja žrtev), onemogočali normalno komunikacijo (vsaka četrta žrtev) ter napadali njihov socialni ugled (vsaka peta žrtev).

**Graf 8.2.1: Položaj storilca (bančništvo v Sloveniji)**



Vir: brošura Sindikata bančništva Slovenije 2007: 16.

Po podatkih te raziskave je najpogosteje trpinčil prvi neposredni vodja (v skoraj dveh petinah primerov), na drugem mestu je bil kot mober naveden vodja oziroma direktor višje organizacijske enote (sektorja, službe, poslovalnice ...). Mobinga med sodelavci je po teh podatkih v dobri sedmini primerov. Rezultati so tudi pokazali, da je bila zaradi posledic

<sup>23</sup> Spol, kot že omenjeno, tukaj ni relevantna kategorija.

trpinčenja več kakor polovica žrtev bolniško odsotnih (večina dvakrat), vsaka sedma žrtev je bila zaradi tega celo hospitalizirana (od 5 do 45 dni). Za dve žrtvi je bil zaradi hudih zdravstvenih težav uveden invalidski postopek. Še ena pomembna ugotovitev je bila, da se posledice trpinčenja odražajo tudi v družinskem življenju žrtev. Takšne posledice namreč navaja vsaka druga žrtev.

Na vprašanje, ali se posledice trpinčenja odražajo tudi v delovnem razmerju, je vsaka peta žrtev odgovorila, da je bila klicana na zagovor k nadrejeni osebi ali pa ji ni bil izplačan variabilni del plače. Vsaki sedmi žrtvi so grozili z uvrstitvijo med presežne osebe ali z odpovedjo dela. Zgodilo se je celo, da je banka žrtvam podala predlog za sporazumno prenehanje delovnega razmerja ali pa je žrtev prejela opozorilo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz krivdnih razlogov (vsaka šestnajsta žrtev).

Dobra tretjina žrtev o dogodkih ni obvestila nikogar. Vsaka druga žrtev se je zaupala zdravniku/zdravnici, vsaka peta pa sindikatu. Kot vzrok za mobing so žrtve najpogosteje navajale, da vodje ne poznajo osnov vodenja skupine zaposlenih (25 %), 20 % jih meni, da je vzrok diktatorski način vodenja, negativni značaj in osebne lastnosti moperjev ali nizek nivo splošne organizacijske kulture in medosebnih odnosov.

Vir: brošura Sindikata bančništva Slovenije (2007): *Trpinčenje na delovnem mestu: rezultati raziskave Sindikata bančništva Slovenije in priporočila za delodajalce*.

### **8.3 PRAVNE MOŽNOSTI ŽRTVE**

Delavec lahko v osmih dneh po tem, ko predhodno obvesti delodajalca na izpolnitev obveznosti in o kršitvah pisno obvesti inšpektorja za delo, izredno odpove pogodbo o zaposlitvi brez odpovednega roka. To velja tudi za primere, če delodajalec delavca žali, se do njega nasilno vede ali če kljub njegovim opozorilom ni preprečil takšnega ravnanja drugih delavcev. V primeru izredne odpovedi iz razlogov na strani delodajalca je delavec upravičen tako do odpravnine, določene za primer redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov, kakor tudi do odškodnine, najmanj v višini izgubljenega plačila za čas odpovednega roka. Če delodajalec delavcu tega ne izplača, predstavlja to denarno terjatev iz delovnega razmerja, ki jo lahko delavec v skladu z ZDR uveljavlja pred sodiščem. Terjatve iz delovnega razmerja zastarajo v roku petih let (oddaja Odmevi, 5. april 2007).

Žrtev se v primeru mobinga torej lahko obrne na delovno inšpekcijo. Tam lahko dobi nasvete, če poda prijavo, pa sledi inšpekcijski pregled. Vendar pa po besedah g. Brezovarja, glavnega inšpektorja za delo. »... sedanja zakonodaja<sup>24</sup> kakšnih zelo velikih pooblastil inšpekciji v zvezi s tem ne daje.« G. Mesarič iz Sindikata Neodvisnost pravi, da težava ni v zakonodaji, temveč v inšpektorjih: »V skrajnih absurdnih situacijah inšpektorji za delo ne odreagirajo ali se izmikajo svojemu delu. Med ljudstvom že krožijo govorice o njihovi podkupljivosti« (Aščič, 28. marec 2007).

»Inšpekcijski pregled naj bi pokazal, ali delodajalec vendarle izvršuje tisto, kar (obstoječi) zakon nalaga, tj. da vendarle mora zagotoviti takšno stanje, takšno vzdušje v zvezi z delom, ki varuje človekov dostojanstvo in zasebnost, kolikor pač lahko ...Vzdušja inšpektor kar tako ne more oceniti, ugotovi pa ga lahko na podlagi dokumentov, ki jih je morda delodajalec v ta namen sprejel ...« pravi Brezovar in nadaljuje: »Prav bi bilo, da bi delodajalec sprejel neka pravila, če se takšni odkloni pojavijo ... vendar smo na takšne dokumente naleteli samo pri večjih in bolj urejenih podjetjih.« Ker je bilo prijav malo, je bilo tudi intervencij malo – le nekaj 10 na leto (oddaja Odmevi, 15. februar 2007).

Inšpektor delodajalca lahko kaznuje, če ugotovi kršitve. Z odločbo mu lahko naloži odpravo kršitev, lahko ga prijavi sodniku za prekrške, lahko predlaga uvedbo kazenskega postopka, lahko ga mandatno kaznuje. »So mehanizmi, vendar glede na to, da je to dejanje tako težko dokazljivo, se po navadi zgodi, da delavec zapusti organizacijo. Pri nas so delodajalci dejansko »bolj zaščiteni« pravi višja svetnica Bojana Cvahte iz urada varuhinje človekovih pravic. S tem, da je mobing težko dokazljiv, se strinja tudi Brezovar, glavni inšpektor za delo (Odmevi, 5. april 2007), ne strinja pa se s tem, da lahko v vsakem primeru sankcionira delodajalca. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) je do novembra 2007 predvideval sankcijo za delodajalca le v primeru kršitve 45. člena, in še to le, če delavcu ni bilo zagotovljeno varstvo pred spolnim nadlegovanjem. Ker druge oblike šikaniranja niso bile opredeljene kot prekršek, jih, po besedah g. Brezovarja, inšpektorji niso mogli sankcionirati (spletni zaposlitveni portal mojedelo.com). Z novim zakonom bodo lahko ukrepali vsaj z ureditveno odločbo, s katero bodo lahko zahtevali z zakonom skladno ravnanje, če pa odločba ne bo izvršena, bodo lahko v naslednjem koraku izpeljali prekrškovni postopek (Kalčič in Knavs 2007).

---

<sup>24</sup> »Sedanja zakonodaja« se nanaša na ZDR, ki je veljal do novembra 2007.

Žrtev ima še možnost, da pravico poišče na sodišču. Po besedah vrhovnega sodnika, g. Cvetka, lahko na kazenskem sodišču<sup>25</sup> vloži zasebno tožbo. Druga možnost je, da vloži odškodninsko tožbo. Vendar pa g. Cvetko meni: »... da imajo žrtve mobinga danes<sup>26</sup> na sodišču, kar se tiče odškodnine ali pa kakršne koli druge satisfakcije, majhne možnosti, da kaj dosežejo.« Večje možnosti imajo po njegovem mnenju v socialnem sporu. Še ena možnost so delovni spori, kjer se dokazujejo nepravilnosti, kršitve delovne zakonodaje s strani delodajalca ipd. Vendar Cvetko pravi: »Če se to uspe dokazati, določene možnosti so. Vendar se vse te možnosti težko dokazujejo. Vedno je treba dokazati krivdo nekoga, ki ima za sabo praktično ves svoj kolektiv. Ti si pa na drugi strani sam« (oddaja Polnočni klub, 23. februar 2007).

Veliko je bilo slišati, da je težko na sodišču kaj doseči, češ da ni pravne podlage za tožbo.<sup>27</sup> Tjaša Strobelj, odvetnica in specialistka za delovno pravo, se s tem ne strinja. Trenutno se ukvarja s štirimi primeri v javni upravi. Po njenih besedah se mobing največ izrablja za to, da pride do odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Delavca toliko časa prikrito socialno izolirajo in premeščajo, da resnično naredi kakšno napako, potem pride do postopka ugotavljanja nesposobnosti in dobi odpoved iz razloga nesposobnosti (oddaja 24ur, 2. maj 2007). Odvetnica tudi pravi, da je kar 90 % tistih, ki se pri nas odločijo za tožbo zaradi nezakonite odpovedi, pravzaprav žrtev mobinga. Res pa je, da so odškodnine pri nas zelo nizke, kar je verjetno tudi eden izmed razlogov, da se žrtve tako redko odločajo za pravne postopke oziroma da odvetniki neradi sprejmejo takšne primere.

Vendar pa tudi v primeru, da bi dobili zakonodajo, ki bi izrecno prepovedovala mobing, reševanje problema ne bo lahko, saj bi, kot pravi Cvetko: »... še vedno imeli velikanske težave pri ugotavljanju dejanskega stanja in pri dokazovanju mobinga, kar pomeni, da lahko še tako močna zakonodaja pravzaprav dejansko samo preventivno deluje.« Poleg tega je težava tudi v tem, da še nimamo sodne prakse (oddaja Polnočni klub, 23. februar 2007). Vendar četudi bi žrtev dobila tožbo zaradi nezakonite odpovedi delovnega razmerja, je običajno odnos med delojemalcem in delodajalcem že uničen do te mere, da nadaljevanje delovnega razmerja ni več mogoče.

---

<sup>25</sup> 28. januarja 2008 je državni zbor prejel v prvo obravnavo spremembe kazenskega zakonika. Po novem naj bi se šikaniranje na delovnem mestu uvrščalo med kazniva dejanja.

<sup>26</sup> Vse to se nanaša na zakonodajo, ki je veljala do novembra 2007.

<sup>27</sup> Glej opombo 27.

### 8.3 RAZVOJ OBVLADOVANJA MOBINGA V SLOVENIJI

- Decembra 2006 je Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa organiziral seminar na temo mobinga, na katerega so povabili več kot 300 ljudi. Prišlo jih je le devet. To kaže na majhno zanimanje širše javnosti v tistem času (oddaja Odmevi, 15. februar 2007).
- 15. februarja 2007 se je na taistem inštitutu zbrala skupina ljudi, ki so v preteklosti sami izkusili mobing, ter skupina strokovnjakov in sindikalistov. Poimenovali so jo Iniciativna skupine za program obvladovanja mobinga. Na tem srečanju so sprejeli sledeče zaključke:
  - da se za slovensko področje definira, kaj to mobing je in kateri izraz bi bil najbolj primeren za uporabo,
  - da se pripravi reprezentativno raziskavo, ki bo pokazala dejansko stanje,
  - da se organizira društvo, ki bi pomagalo žrtvam mobinga,
  - pripraviti čim boljše programe pomoči žrtvam.

Zavzeli so se tudi za to, da slovenska zakonodaja izrecno prepove nasilje na delovnem mestu ter se določi kazen za delodajalce, ki svojih delavcev ne zaščitijo pred takšnim ravnanjem. Oblikovali so tudi iniciativni odbor za ustanovitev društva proti mobingu, ki mu bo predsedoval Franc Posel iz Maribora (spletni forum dossierkorupcija).

- 7. in 8. december 2006: **seminar Nasilje na delovnem mestu in Mladi in delo**. KC, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa. Predavalnica v KC, Lj. Nastopajoči: Metoda Dodič Fikfak, Tanja Udrih Lazar, Aleksej Cvetko, 3 gostje iz HR, Branko Lobnikar, Borut Brezovar idr.
- 15. december 2006: XXXVIII. Strokovni posvet članov ZSDSP (Združenje sveta delavcev slovenskih podjetij): **Vloga sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobinga – nasilja na delovnem mestu**, hotel Astoria, Bled. Nastopajoči: Lea Tkalec, Daniela Brečko (Planet GV), Pavla Milnarič (MO MB), Rajko Bakovnik (ZSDSP). Na tem posvetu so si med drugim zadali naslednje cilje:
  - dvigniti ozaveščenost glede mobinga ter ga pravočasno prepoznati,
  - pripraviti ustrezen vzorec dogovora z delodajalcem o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga v posameznem podjetju,

- svetom delavcev nuditi tekočo strokovno pomoč,
- organizacija posebnih strokovnih izobraževanj.
  
- 16. december 2006: Workshop št. 6: **Mobing: analiza fenomena v Furlaniji - Julijski krajini in Sloveniji, upoštevajoč razlike med spoloma**. Program evropske pobude Interreg III – ITA\_SLO 2000-2006 »Enake možnosti na področju Alpeadria«, Gorica.
  
- 22. december 2006: novinarska konferenca **Preprečevanje in obvladovanje nasilja na delovnem mestu**. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, Lj.
  
- Konec januarja 2007 je GV Planet izvedel kratko raziskavo v slovenskih šolskih zavodih.
  
- maja 2007 Sindikat bančništva Slovenije izvede prvo večjo raziskavo na temo mobinga, vendar le za področje bančništva.
  
- 29. oktober 2007 so na seji Državnega zbora RS sprejeli **Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (ZDRA-A)**, ki je bil objavljen v Uradnem Listu dne 13. novembra 2007. S tem zakonom so poleg drugih sprememb zagotovili tudi večjo zaščito delavcev pred diskriminacijo in vsemi vrstami trpinčenja oz. t. i. mobingu. Pri tem je pomembno, da je dokazno breme na strani delodajalca, kar pomeni, da mora delodajalec dokazati, da je zagotovil takšno delovno okolje, v katerem delavec ni mogel biti izpostavljen šikaniranju ali mobingu.

V 6.a členu so prepovedali spolno in drugo nadlegovanje ter trpinčenje na delovnem mestu, pri čemer so nadlegovanje opredelili kot »... vsako neželjeno vedenje, povezano s katero koli osebno okolščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje.« Trpinčenje na delovnem mestu pa so opredelili kot »... vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.«

45. člen se po novem glasi:

»(1) Delodajalec je dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. V ta namen mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu.

(2) Če delavec v primeru spora navaja dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je delodajalec ravnal v nasprotju s prejšnjim odstavkom, je dokazno breme na strani delodajalca.

(3) V primeru nezagotavljanja varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem v skladu s prvim odstavkom tega člena je delodajalec delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava« (dostopno na spletni strani Uradnega lista, Ur. l. RS, št. 103/2007).

Sprva so razmišljali, da bi že v zakonu določili okvirno višino odškodnine (od 3.000 do 20.000 EUR), ki jo delavec lahko zahteva zaradi mobinga, vendar so se na koncu odločili, da bodo to prepustili sodni praksi (Kalčič in Knavs 2007).

V Kolektivni pogodbi dejavnosti bank in hranilnic so šli še dlje in so v 8. členu zapisali:

»(1) Delodajalec je odgovoren za zagotavljanje normalnih psihosocialnih pogojev dela in za preprečitev psihičnega, fizičnega ali spolnega nasilja (»mobing«) nad delavcem ali skupino delavcev ter zaščititi žrtev pred takšnim ravnanjem. Delodajalec je dolžan delovati tudi preventivno in seznanjati zaposlene o njihovi pravici do dostojanstva pri delu, o pravici varovanja njihove zasebnosti in osebne integritete.

(2) Delavčevo osebnost in njegovo dostojanstvo je dolžan spoštovati vsak delavec, zlasti pa vodja delovnega procesa in uprava delodajalca.

(3) Če delodajalec kljub pisnemu opozorilu delavca, skupine delavcev, sindikata ali pristojnega inšpektorja za delo ne prepreči nadaljevanja žaljenja ali nasilnega vedenja do delavca na delovnem mestu, njegovega neenakopravnega obravnavanja glede na spol, ali varstva pred spolnim nadlegovanjem, lahko delavec po postopku, ki ga določa zakon, izredno odpove pogodbo o zaposlitvi. V tem primeru pripada delavcu odpravnina in odškodnina v višini, kot jo določa ta kolektivna pogodba« (uradna spletna stran Sindikata bančništva Slovenije).



Zakonodaja kot taka ne more preprečiti mobinga. Lahko pa se jo upošteva kot eno izmed strategij, ki bi skupaj z ozaveščanjem in izobraževanjem zmanjšala njegovo pojavnost.

- Dne 28. januar 2008 je Državni zbor v prvo obravnavo prejel Predlog kazenskega zakonika, v katerem je pomemben 197. člen, ki eksplicitno prepoveduje šikaniranje na delovnem mestu:

(1) Kdor na delovnem mestu ali v zvezi z delom s spolnim nadlegovanjem, psihičnim nasiljem, trpinčenjem ali neenakopravnim obravnavanjem povzroči drugemu zaposlenemu ponižanje ali prestrašenost, se ga kaznuje z zaporom do dveh let.

(2) Če ima dejanje iz prejšnjega odstavka za posledico psihično, psihosomatsko ali fizično obolenje ali zmanjšanje delovne storilnosti zaposlenega, se storilca kaznuje z zaporom do treh let.

- Februar 2008: registracija društva Pogum, Društvo za dostojanstvo pri delu.

Glavni cilji društva so:

- žrtvam trpinčenja na delovnem mestu vlivati zavest, da niso same, jim nuditi oporo pri premagovanju posledic trpinčenja ter jim pomagati pri vrnitvi v delovno okolje,
- vzpostavljati ustrezne svetovalne in druge službe za pomoč žrtvam, da uveljavijo svojo pravico do dostojanstva pri delu in zmanjšajo ali odpravijo škodljive posledice kršenja te pravice,
- pomagati delodajalcem in zaposlenim v prizadevanjih za človečnost v medsebojnih odnosih in uveljavljati odgovorno obravnavanje človekove pravice do dostojanstva pri delu pri vseh udeležencih delovnega procesa, nadzornih, inšpekcijskih in drugih pooblaščenih organih in organizacijah.

Društvo namerava zastavljene cilje doseči z ustanavljanjem skupin za samopomoč in organizacijo psihosocialne pomoči žrtvam trpinčenja na delovnem mestu, sodelovanjem pri spremljanju in proučevanju negativnih pojavov v delovnem okolju, organiziranjem strokovnih posvetovanj, delavnic, seminarjev in predavanj, sodelovanjem pri oblikovanju ukrepov za zmanjševanje negativnih in pospeševanje pozitivnih pojavov v delovnem okolju, založništvom

strokovne literature in poljudnih publikacij o trpinčenju na delovnem mestu, komuniciranjem z množičnimi mediji ter širjenjem mreže članstva.

Vir: uradna spletna stran Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa.

## 9. PRIMER MOBINGA

O mobingu danes govorijo delodajalci, sindikati, pravni strokovnjaki, medicinski delavci in še mnogi drugi. V javnosti pa lahko vse pogosteje slišimo tudi ljudi, ki so mobing občutili na lastni koži. Skozi diplomsko nalogo sem zapisala teoretična spoznanja o tem, kaj mobing zajema, zakaj do tega pride, kako se razvija, kakšne so reakcije žrtev in kaj to pomeni za njene najbližje. Dokler pa se to ne zgodi nam samim, našemu znancu ali prijatelju, pa za nas to ostaja zgolj teorija.

Zato sem obiskala žrtev, ki se mi je prvič zaupala že pred tremi leti, ter z njo opravila poglobljen intervju. Gre za visoko izobraženega moškega srednjih let, ki pa želi ostati neimenovan. Zaposlen je bil v veliki industrijski delniški družbi. Njegovo zgodbo o psihičnem nasilju na delovnem mestu bom predstavila skozi najin pogovor. Na koncu jo bom analizirala z vidika teoretičnih spoznanj, ki sem jih pridobila pri obravnavanju te teme in zapisala v prejšnjih poglavjih. Kot bomo na koncu videli, lahko na osnovi faznega modela in opisanih značilnih posledic za žrtev zelo dobro razložimo in opišemo primer mobinga.

### 1. Vi ste žrtev mobinga. Kako in kdaj se je vse skupaj začelo?

Začelo se je, ko je nastopila nova uprava. To je bilo pred približno sedmimi leti. Sprožili so reorganizacijo, uvajali so nov stil vodenja in del visoko izobraženega kadra je sam odšel. V tistem času, leta 2001, sem v enem samem dnevu doživel premestitev (star sem bil 52 let) z delovnega mesta vodje trženjskih projektov na delovno mesto prevajalca. Razgovor je vodil predsednik uprave. Druga ponujena izbira je bilo delovno mesto serviserja na terenu. Seveda se mi je s premestitvijo znižala tudi neto plača, in sicer kar za 40 %. Odločiti sem se moral takoj, v eni uri. Kasneje so mi dali rok za premislek do naslednjega jutra. Ob tem nisem dobil nikakršnih pojasnil ali informacij glede svojih pravic. Odločil sem se za mesto prevajalca. Kot prevajalec pa sem dobival še dodatna dela, ki niso spadala v prevajalstvo, npr. trženjske raziskave, opredelitev trgov, dobil sem tudi naloge odgovorne osebe za promet z nevarnimi snovmi. Na vse to sem pristal, naloge sem vestno opravljal, četudi niso spadale v opis del za moje delovno mesto. Opravljal sem tudi izpit s področja ravnanja z nevarnimi snovmi. Ta čas pa sem napisal nekaj dopisov oz. prošenj za dodatno izobraževanje za področje nevarnih snovi ter za ureditev delovnega mesta. Moj naziv in opisan delokrog je bil namreč neustrezen glede na naloge, ki sem jih dobival. Na to nisem dobil nobenega odgovora. Človek se ob tem čuti ničvrednega. Ko sem se uprl, da bi še naprej opravljal naloge odgovorne osebe za kemikalije, ker to ni v mojem opisu del,

sem dobil pismo, da jih moram opravljati. Hkrati pa v opis delovnega mesta tega niso hoteli vključiti. Po skoraj dveh letih so me premestili na delovno mesto vodje stikov z javnostmi, kjer sem imel v delokrogu navedene tudi naloge prevajanja in naloge odgovorne osebe za promet z nevarnimi kemikalijami. Plača se mi je končno popravila – se pravi primerno zvišala. Tudi v tem času sem dobival še druge zelo zahtevne naloge s področja tržnih raziskav, ki niso bile v mojem delokrogu. Vse naloge sem opravil. Še vedno pa sem vlagal prošnje za izobraževanje, glede na nove in dodatne naloge, ki sem jih dobival. Brezuspšno. To obdobje sem doživljal kot pritisk in poskus moje diskreditacije. Zaradi stresa sem bil nekajkrat na bolniški.

## **2. Kaj je bil po vašem mnenju vzrok za začetek tega procesa?**

Menim, da je bil prvi in poglobitni vzrok menjava uprave, ki je začela rigorozno zniževati stroške in je ohranjala je operativna, se pravi nujno potrebna dela. Drug vzrok je bil verjetno ta, da sem nekajkrat napisal tudi interne komentarje, da ni vse tako, kot se prikazuje. Tretji vzrok pa je bilo po mojem mnenju to, da je podjetje malo vlagalo v izobraževanje kadrov, zlasti eksterno. Meni so odklanjali vsa izobraževanja za nova dela, npr. prevajanje, stiki z javnostmi in podobno, za kar sem vztrajno prosil.

## **3. Katera izmed dejanj po LIPT so se vam dogajala?**

Intervjuvanec je s seznama 45 mobing dejanj navedel sledeča dejanja:

*Napad/učinki na socialni ugled:*

- o žrtvi se širijo govorice

*Napad na kvaliteto delovnega življenja in življenjskega okolja:*

- žrtev dobiva več delovnih nalog
- žrtev dobiva naloge, ki so nad (in pod!) njenimi sposobnostmi

*Napad na zdravje:*

- siljenje žrtve k opravljanju zdravju škodljivih del

Bil sem dokaj izoliran pri kontaktih s sodelavci in nadrejenimi, ki so z menoj komunicirali večinoma prek tajnice. Nikoli nisem bil povabljen na kakšen delovni timski sestanek. Ko sem se v podjetju srečeval s sodelavci – z njimi sem se običajno pogovarjal neformalno – sem imel na koncu občutek, kot da se me izogibajo. Zdelo se mi je, da jih je strah, da bi jih nadrejeni videli, da se pogovarjajo z menoj. To mi je eden izmed sodelavcev tudi potrdil!

Po podjetju so se o meni širile govorice, kot npr. da sem celo sam želel it na novo (zadnje, sporno) delovno mesto, ki ga nisem znal opravljati in da sem za to delovno mesto pisal celo tedanji ministrici Petrin.

Na začetku so mi dodeljevali naloge, ki so bile pod mojimi sposobnostmi in hkrati še zahtevne naloge zunaj formalnega delokroga. Kasneje sem dobival naloge nad mojimi sposobnostmi, čeprav je obstajala realna možnost povzročitve nesreče. Se pravi, da bi lahko ogrozil svoje zdravje in zdravje drugih ljudi ali povzročil materialno škodo. To me je zelo prizadelo in spravljal v brezizhodni položaj. Najbolj pa me je prizadelo to, da je delodajalec vedel za mojo neprimerno usposobljenost. Nadrejeni član uprave mi je to celo napisal! Vendar je kljub možnosti povzročitve nevarnosti in splošne ogroženosti vztrajal na dodeljenih nalogah. To je sprevržena morala brez odgovornosti!! Lahko rečem, da je šlo za pravi naklep, da se me vrže iz službe.

#### **4. Kako pogosto so se napadi ponavljali in koliko časa so trajali?**

Tu ne gre za to, da bi se napadi pogosto ponavljali, ampak za trajanje. Podjetje je namreč vztrajalo, da opravljam sporne naloge. In opravljal sem jih redno, večkrat tedensko. Opravljanje manj zahtevnih del (natančneje del pod mojim nivojem izobrazbe in del zunaj opisa delovnih nalog) je trajalo približno tri leta, opravljanje prezahtevnih del – ta so bila najbolj sporna in zame praktično nemogoča – pa pol leta.

Prva tri leta sem zdržal, ker sem naloge vsaj znal opravljati, vendar sem čutil, da gre za poniževanje. Kasneje, ko so mi dodelili prezahtevna dela, pa je šlo tudi za nevarnost povzročitve materialne škode in ogrožanja zdravja zaradi mojega neznanja. Vse naloge sem moral prevzeti, čeprav jih nisem znal opravljati. In ker tega nisem zmogel, sem šel na bolniško, v podjetju pa so me kasneje ocenili kot nesposobnega in me odpustili. To je prefinjen in perfidni način, kako se delodajalec lahko znebi (celo »legalno«!) starejšega delavca, ki je po zakonu zaščiten. In to ne da bi delavec pri samem delu dejansko napravil napako!

#### **5. Kako ste se počutili, ko so začeli izvajati psihično nasilje nad vami?**

Počutil sem se, kot da me obravnavajo neresno, nespoštljivo. Do premestitve sem delal z entuziazmom, ko pa sem ugotovil, da moje delo ni legalno priznано, pa sem bil strahotno razočaran. Poleg tega je bila tudi plača manjša. Bil sem socialno in materialno degradiran. Deloma sem bil tudi izoliran. Takrat sem bil dvakrat letno na bolniški po štirinajst dni. Več sem tudi kadil in pil.

Pri zadnji premestitvi, kateri je potem sledila odpoved pogodbe o zaposlitvi, pa sem bil popolnoma obupan. Nisem vedel, kaj naj storim. Bilo me je grozno strah. Govorice so me zelo prizadele, čutil sem posmeh. Nisem bil skoncentriran, bil sem vznemirjen, pod pritiskom, tudi doma nisem bil za nobeno delo. Jedel sem pomirjevala in občasno tudi pil vino. Potem sem šel na bolniško, kasneje tudi na psihiatrijo.

## **6. Kaj je bilo potem? Kako se je vaša zgodba nadaljevala?**

Medtem ko sem opravljal delo vodje stikov z javnostmi (+ prevajanje + delo s kemikalijami), nas je bilo nekaj premeščenih na hčerinsko invalidsko podjetje. Leta 2004 so mi ustno povedali, da mi bodo odvzeli naloge za to delovno mesto ter mi bodo dali dela, primerna moji izobrazbi in mojim izkušnjam na področju raziskav in razvoja. S tem me je seznanila kadrovska služba. Takrat so me iz hčerinskega invalidskega podjetja zopet vrnil na matično delniško družbo. V obvestilu o spremembi delodajalca, ki sem ga prejel od kadrovske službe, je bilo napisano, da mi bodo, če ne sprejemem del pri novem matičnem delodajalcu, odpovedali pogodbo o delovnem razmerju. Čez dva dni sem že dobil v podpis pogodbo za novo delovno mesto, pomočnik vodje Službe za raziskave in razvoj (STRIR). Ker svojih (zakonskih) pravic nisem poznal, sem pod pritiskom in v strahu, da bom sicer ob službo (kot je to pisalo v obvestilu kadrovske), to pogodbo podpisal. Naknadno pa sem prejel še nekaj listov opisa, kaj vse še spada v okvir delovnih nalog novega delovnega mesta. Kmalu mi je postalo jasno, da novo delovno mesto dejansko pomeni tehnolog površinske obdelave. To mi je potrdila tudi nova prva nadrejena, s katero sem imel na to temo prvi kontakt. Ko sem ugotovil, kam sem bil dejansko premeščen, me je zgrabila groza, saj bi lahko zaradi moje povsem neustrezne usposobljenosti s svojim delom ogrozil zdravje in življenje sodelavcev in sebe ter povzročil veliko materialno škodo. Ker teh nalog nisem znal opravljati, sem ustno prosil nove neposredno nadrejene, naj vplivajo na upravo, da še enkrat premisli, ali sem primeren za to delovno mesto. Na tem mestu sem zdržal samo teden dni. Vsak dan me je bilo groza, kam sem bil prestavljen, kaj mi preti. Začele so se boleznine, hospitalizacije na psihiatriji, iskanje pravne zaščite pri odvetnikih in inšpektoratu za delo. Vse brezuspešno. Ostal sem na delovnem mestu, ki ga nisem znal opravljati. Po samo skupaj 6 ali 7 dneh dejanskega dela so čez šest mesecev sprožili postopek redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti. Tu vidim problem kadrovske službe: kadrovska je tista, ki me ni pravočasno zadostno poučila ob tej (zame usodni) premestitvi in možnih posledicah. Kadrovska je bila celo tista, ki mi je svetovala, da naj zapustim to delovno okolje. Četudi tako, da podpišem, da sem nesposoben. Naj omenim, da je bila vodja kadrovske službe za matično podjetje hkrati tudi direktorica invalidskega podjetja.

## **7. Ste o tem obvestili nadrejenega? Kaj je storil?**

Nadrejene sem nekajkrat obiskal in jim poslal e-pošto o svojih težavah na novem delovnem mestu zaradi neusposobljenosti. Predsednika uprave sem o tem obvestil ustno in pisno. Predlagal sem mu, da se moja premestitev ponovno preuči in se mi dodeli dela, ustreznega moji usposobljenosti, saj novo dodeljenih del ne znam opravljati. Na ta predlog se ni odzval. Ustno mi je celo očital, da je zaradi mene v podjetje prišel inšpektor za delo in da morajo sedaj vsi na sistematski zdravstveni pregled, ki je sicer zakonsko predpisan. Rekel je, da to podjetju škodi, saj to pomeni dodatne stroške za podjetje. V resnici je inšpektor prišel zaradi tega, ker sem podjetje prijavil Inšpektoratu za delo zaradi suma kršitve delovno pravne zakonodaje v primeru moje premestitve. Inšpektor je pri pregledu ugotovil, da me niso dali na sistematski zdravstveni pregled in da me niso usposobili ter opremili za varno delo. To pomeni, da nisem opravljal izpita iz varstva pri delu in da nisem dobil zaščitnih sredstev. Pri tem pa je inšpektor še ugotovil, da tudi preostali delavci podjetja niso opravili predpisani (periodični) pregled na medicini dela in odredil, da mora podjetje to izvesti.

## **8. Kako so na dogajanje reagirali vaši sodelavci?**

Večina sodelavcev se ni hotela vmešavati, zato so se me izogibali in se niso hoteli o tem pogovarjati. Eden izmed sodelavcev pa mi je celo odkrito rekel: »Premestili so te zato, da boš znorel in zbolel ter odšel ali pa da boš naredil škodo in te bodo vrgli ven.« Nekateri sodelavci so se potihoma posmehovali, nekateri so prenašali klevete, češ da sem to sporno delovno mesto sam želel in da sem zato celo pisal ministrici. Nekateri (redki) pa so me pomilovali.

## **9. Kaj pa kadrovska služba in sindikat?**

Sindikata se ni odzval, ker nisem bil član. Kadrovska je tiho sprejemala in izvajala odločitve vodstva. Kadrovska mi je celo namignila, da je bolje, da se umaknem iz podjetja.

## **10. Kako se je potem to končalo?**

Zaradi hude stiske, ker so me silili, da opravljam dela, ki jih ne znam, in predvsem zaradi stiske, da bi z delom lahko povzročil nezgodo, sem, kot rečeno, zapadel v depresijo, šel na bolniško in na psihiatrijo v Ljubljano. Ko sem po petih tednih zdravljenja prišel iz psihiatrije, sem pričakoval, da bom le dobil drugo delovno mesto ali se bomo vsaj pogovorili o tem. Vendar so mi takoj prvo uro v podpis prinesli dopis, da moram takoj (brezkompromisno) prevzeti vse na novo dodeljene delovne naloge. Ta brezkompromisnost delodajalca me je spet psihično strla in ponovno sem bil hospitaliziran na psihiatriji. Tokrat v bolnišnici v Idriji. Tam sem ostal približno

štiri tedne, nato pa je sledila še bolniška doma. Psihiater specialist mi je ob pregledu priporočil nadaljevanje bolniške, vendar je izbrani zdravnik zavarovalnice ta predlog zavrnil. Znašel sem se v brezizhodnem položaju. Kako se vrniti v službo, na taisto delovno mesto, kjer ne znam opravljati dela – vsaj ne brez nevarnosti za okolje? Zaradi neznanja bi lahko hitro kaj zagrešil in potem bi me odpustili iz krivdnega razloga. Po možnosti pa bi zahtevali še odškodnino za nastalo škodo. Ker sem bil zlomljen in se nisem imel več moči braniti, sem se sprijaznil s tem, da me odpustijo zaradi nesposobnosti. Nisem se pritožil na ugotovitve podjetja o svoji nesposobnosti, čeprav se mi je zdelo nesprejemljivo, da so lahko mojo nesposobnost ugotovili že po samo 6 ali 7 dneh dela na novem delovnem mestu. Preostali čas sem bil namreč na bolniški. In to naj bi bilo še legalno in moralno sprejemljivo!

Končalo se je torej tako, da sem ostal brez službe. To se je zgodilo, ko sem imel še pet let do upokojitve. Po redni odpovedi zaradi nesposobnosti – pri tem sem dobil celo odpravnino – sem bil dve leti prijavljen na Zavodu za zaposlovanje kot iskalec zaposlitve. Nove zaposlitve nisem našel. Po tem roku pa sem izgubil še pravico do nadomestila za primer brezposelnosti. Danes sem brez vseh prihodkov (vzdržuje me žena) in čakam, da mineta še dobri dve leti, da se upokojim.

### **11. Koliko časa je trajalo psihično nasilje na delovnem mestu?**

Vse skupaj je trajalo štiri leta (od 2001 do 2005).

### **12. Ali ste o težavah v službi pripovedovali svojim najbližjim?**

Zelo veliko. Največ sem o tem pripovedoval ženi, ožji družini in enemu prijatelju.

### **13. Kako so reagirali?**

Bili so solidarni. Doma so mi najprej svetovali, naj se sprijaznim z novim delovnim mestom, da se bodo zadeve že kako uredile, vendar jaz tega nisem mogel sprejeti. Pozneje, po odpovedi pogodbe o zaposlitvi zaradi nesposobnosti, pa so bližnji ugotavljali, da je to verjetno še dobra rešitev. Tako sem se vsaj rešil trpinčenja in stresa zadnjih let, predvsem pa zadnjih mesecev.

### **14. So se vaši odnosi z najbližjimi spremenili?**

V ožji družini niti ne. Širša družina pa ni imela solidarnosti. Brati z menoj niso hoteli o tem govorit, niti me niso ničesar vprašali. Tudi znanci so se me začeli izogibati, saj niso mogli razumeti, kaj se dogaja z menoj.



### **15. Ste poiskali medicinsko pomoč?**

Da, pri splošni zdravnici in na psihiatriji. Prvič sem bil v psihiatrični bolnišnici na EKI-PHP (psihiatrična hitra pomoč) v Ljubljani. Drugič sem bil na odprtem oddelku psihiatrične bolnišnice v Idriji. Nazadnje sem bil na psihiatriji lani (2007), ko sem izgubil pravico do nadomestila za primer brezposelnosti in sem zopet podoživel vso travmo. Dejstvo, da sem na cesti, me je v kombinaciji z odklanjanjem odvetnikov, da bi sprejeli moj primer, ter poskusom goljufije enega izmed odvetnikov pripeljalo do tako hudega razočaranja, tako hudo me je prizadelo, da sem bil hospitaliziran v psihiatrično bolnišnico Ljubljana Polje. Takrat sem imel tudi suicidne misli. Po dveh dneh sem bil premeščen na EKI-PHP. Travmo še naprej podoživljam, stresa se ne znebim. Še danes jemljem zdravila. Počutim se, kot da sem odpisan in izbrisan. Menim, da sem »zrel« za invalidsko upokojitev.

### **16. Kako so vas obravnavali?**

V zdravstvu nikoli nisi smel govoriti, da gre za mobing. Tej temi so se bolj ali manj izogibali. Na zadnji hospitalizaciji pa smo le več spregovorili tudi o tem. Vendar na koncu ti postavijo diagnozo »prilagoditvena motnja«!

Odkrito povedano, sem od zdravstva pričakoval več. Čeprav moram ponoviti, da je bila pomoč nazadnje, ko sem bil na psihiatriji tretjič, boljša kot pred leti. Stisko (depresijo) sem kompenziral tudi s tem, da sem raziskoval, kako mobing obravnavajo v tujini. Napisal sem nekaj prispevkov na temo mobinga, ki so mi jih tudi objavili. Hotel sem senzibilizirati javnost za pojav trpinčenja na delovnem mestu. Hotel sem pomagati drugim – svojim naslednikom, potomcem, sonarodnjakom – da se kaj podobnega ne bi dogajalo. Če ne bi še tega počel, potem bi se počutil popolnoma osamljen, izločen iz družbe, skoraj nikomur koristen. Izjema je seveda ožja družina.

### **17. Ste imeli poleg psihičnih težav tudi druge (zdravstvene) težave, povezane s tem?**

Da, bolel me je želodec, križ, imel sem otrple noge, pojavila se mi je luskavica, imel sem hude prebavne težave, ponoči in zgodaj zjutraj sem se zbujal. Pojavila se je nervoza, potenje, moja samopodoba je bila pogosto popolnoma uničena.

### **18. Ste iskali pravico tudi na sodišču?**

Poskušal sem, vendar so vsi odvetniki naredili kakšno napako. Prvi odvetnik je zavrnil moj primer. Drugi je rekel, da sem zamudil rok za pritožbo na sodišču, pri tem pa ni upošteval, da je zaradi moje bolezni ta rok podaljšan. Dvignil je roke od mojega primera. Tretja odvetnica je zahtevala, naj prinesem od psihiatra potrdilo o moji opravljeni nesposobnosti ob podpisu sporne

pogodbe o zaposlitvi. Ker mi psihiater tega potrdila ni dal, je odstopila od primera. Drugi odvetniki so me vsi zavrnilo (do sedaj sem kontaktiral skupno že šest odvetnikov), saj menijo, da imam zelo majhne možnosti za uspeh. Rad bi dokazal ničnost zadnje pogodbe o zaposlitvi ali vložil odškodninsko tožbo. Kot razlog, zakaj imam tako majhne možnosti za uspeh, navajajo, da sem pogodbo lastnoročno podpisal. Pri tem pa žal nič ne šteje, da sem pogodbo podpisal zaveden, v velikem strahu in pod prisilo. Poleg tega pa je nisem znal uresničevati in je delodajalec to vedel. Razočaran sem bil tudi nad delom Inšpektorata za delo. Očitno se dopušča, da žrtev hitro konča na cesti, ne da bi pri svojem delu storila kakršno koli napako.

### **19. Kaj bi bilo po vašem mnenju učinkovito preventivno sredstvo za boj proti mobingu?**

Da se mobertje sankcionira po zakonu. Kadrovske delavci, strokovnjaki v medicini dela in psihiatriji bi morali biti bolj specializirani za ta problem. Enako sodniki. Dobro bi morali poznati posledice za žrtve mobinga, saj je sedaj v družbi še dokaj malo potrebne empatije. Za preprečevanje pojava mobinga bi morali žrtvam mobinga sodišča priznavati bistveno višje odškodnine. Žrtve so pogosto psihično in socialno tako uničene, da nimajo možnosti za normalno dokončanje delovne kariere. Pristojne javne institucije in politika bi morale obvezno spremljati problem mobinga in oceniti škodo, nastalo v družbi, saj se s pojavom mobinga dogaja in povzroča tudi širša družbena javna škoda.

### **20. Kaj boste storili vi? Se boste borili še naprej?**

Ne. Način razmišljanja medicinske in pravne stroke mi ne dajo nobenih obetov za kakršno koli popravilo krivice in odškodnino.

### **Najlepša hvala za pogovor.**

Po zaključku najinega pogovora sem o tej težki preizkušnji povprašala še žrtvine ožje družinske člane. Priznali so mi, da so bila ta štiri leta za njih izredno težka. »Bilo je zelo hudo. Veliko sem jokala. To ni bilo za zdržati,« pripoveduje soproga. Ker domači vsega niso vedno razumeli, so bili pogosti tudi prepiri. »Z njim se je bilo zelo težko pogovarjati, saj je bil zaverovan v svoj prav in je cele dneve mislil le na krivico, ki se mu je zgodila. Nikogar ni poslušal, samo on je razlagal o tem, kaj se mu je zgodilo. O ničemer drugem se sploh ni bil zmožen pogovarjati. Pogosto je rohnel, nenehno je bil živčen, hodil je po hiši gor in dol, ponoči ni spal. Bil je popolnoma brez zanimanja za vse druge stvari, poleg tega pa je tudi precej pogosto segel po alkoholu in tobaku.« V teh težkih trenutkih se je z njimi povežalo nekaj oseb s podobnimi izkušnjami. Vse to nakazuje

na resnost tega problema in hude posledice, ki jih ima mobing ne le za žrtev, temveč tudi njihove bližnje.

## 9.1 ANALIZA PRIMERA

### 9.1.1 Definicija

Marsikdo bi si najprej zastavil vprašanje, ali je zgoraj opisani primer sploh mobing ali le vrsta nepravilnosti, morda celo kršitev zakonodaje. Definicija pravi, da je mobing »... sovražna in neetična komunikacija, ki jo sistematično izvaja ena ali več oseb in je usmerjena na večinoma enega posameznika« (Leyman 1996b). V našem primeru lahko rečemo, da gre za sovražno komunikacijo, na kar kažejo dejanja delodajalca. Najprej so delavca v enem samem dnevu premestili na slabše plačano in manj odgovorno delovno mesto. Časa za premislek ni bilo. Kasneje so sledile še druge premestitve. Vsaka od njih je imela cilj psihični pritisk na žrtev. Na koncu pa so jo želeli na ta način izločiti iz podjetja. Na to nakazuje tudi stavek, ki mu ga je izrekel sodelavec: »Premestili so te zato, da boš znorel in zbolel ter odšel ali pa da boš naredil škodo in te bodo vrgli ven« (glej vprašanje 8). S prvo premestitvijo so žrtev ponižali, pri naslednji so ji dodali naloge, ki jih uradno niso priznali, pri zadnji pa je bil ta cilj še najbolj očiten. Premestili so jo namreč na delovno mesto, za katero sploh ni bila usposobljena in je obstajala velika nevarnost ogrožanja zdravja in materialne škode. Na njene prošnje, ugovore in moledovanja niso odgovarjali. O njej so širili celo neresnice. Vse to je sovražno komuniciranje delodajalca. Hkrati pa tudi neetična (še posebej pri zadnji premestitvi). Najbolj neetično in sporno pa je dejstvo, da so zadnjo premestitev in odpoved pogodbe izvedli, ko je bila žrtev stara 56 let in je po ZDR že spadala v zaščiteno kategorijo varstva starejših delavcev. Vse te premestitve kažejo tudi na sistematičnost dejanj delodajalca. Leymann zahteva, da se dogajajo točno določena dejanja, ki jih je navedel v svojem instrumentariju (LIPT). Tudi v tem se naš primer ujema z njegovo definicijo, saj je žrtev navedla kar štiri dejanja iz njegovega seznama, ki jih je doživljala med mobingom.

V konkretnem primeru je bil izvajalec mobinga direktno nadrejeni, ki je bil tudi član uprave delniške družbe, pristojen za to področje. Svoje ukrepe je izvajal s pomočjo kadrovske službe. Mobing je bil naperjen proti eni osebi, ki so jo z napadi (prememitvami) potisnili v nemočen položaj, iz katerega se ni mogla braniti. Vse to se ujema z definicijo mobinga, napisano v drugem poglavju. Definicija tudi pravi, da se morajo napadi dogajati vsaj enkrat tedensko in daljše časovno obdobje (vsaj pol leta). Vodstvo mu je dodeljevalo naloge nad ali pod njegovimi sposobnostmi, ki jih je opravljal redno, večkrat tedensko ali celo dnevno. Vse skupaj je trajalo

nekje tri leta in pol (opravljanje manj zahtevnih del tri leta, prezahtevnih del pa pol leta). Pomemben kriterij, ki ga je Leymann uporabljal pri ugotavljanju mobinga, je bil tudi, da je bil v zadnjih dvanajstih mesecih problem **akuten**. V našem primeru je ta kriterij prav tako izpolnjen, saj je bila žrtev med mobingom večkrat bolniško odsotna.

Definicija tudi pravi: »Pogosto sovražno vedenje, ki se pojavlja skozi daljše časovno obdobje, žrtvi povzroči resne mentalne in psihosomatske težave ter jo potisne v socialno bedo« (Leymann 1996b). Če pogledamo, kako se je zgodba končala, se je zgodilo ravno to. Žrtev je imela hude psihične težave, katerih posledice čuti še danes, ter številne psihosomatske težave. Ker je ostala brez vseh prihodkov (vzdržuje ga soproga), brez prijateljev ter izrinjena iz socialnih krogov, lahko trdim, da je bila potisnjena v socialno stisko.

Po definiciji se torej ta primer povsem ujema s pojmovanjem mobinga. Lahko rečemo, da je to celo »šolski primer mobinga«.

### 9.1.2 Mobing dejanja

V LIPT je navedenih 45 mobing dejanj, za katere Leymann v svoji definiciji zahteva, da se ponavljajo (vsaj eno dejanje, lahko tudi več) skozi proces mobinga, če sploh želimo govoriti o tem pojavu. Moj sogovornik je iz omenjenega seznama, kot že rečeno, prepoznal štiri dejanja, ki jih je doživel na lastni koži. S tem, ko so ga premestili v ločen prostor »ob oknu«, ter sodelavcem tiho nakazali, naj se ne pogovarjajo z njim, so napadali njegove socialne stike. S širjenjem govoric (da si je zadnje delovno mesto sam želel ipd.) so napadali njegov socialni ugled. Žrtvi so dodeljevali dodatne naloge, takšne, ki so bile pod ali nad njenimi sposobnostmi. S tem se je vršil napad na kakovost njenega delovnega življenja in življenjskega okolja. Doživela pa je celo dejanja iz zadnje, najhujše skupine dejanj, ko so napadali njeno zdravje. Žrtev so namreč silili k opravljanju zdravju škodljivih del, saj bi morala na zadnjem delovnem mestu delati z napravami in stroji, ki jih ni znala upravljati, s čimer bi lahko ogrozila svoje zdravje in zdravje sodelavcev.

### 9.1.3 Faze mobinga

V tretjem poglavju sem opisala faze mobinga – kako se proces razvija od začetka do konca. Prva faza je konflikt. V našem primeru je do konflikta prišlo po zamenjavi uprave podjetja. Ko se je vodstvo podjetja zamenjalo, se je v podjetju začel nov stil vodenja. Moj sogovornik je bil direktno podrejen upravi, in ker se ni strinjal z njihovim načinom dela, je to večkrat izrazil. S tem je prišel v konflikt z direktno nadrejenim – članom uprave. Konflikt se ni razrešil in proces je prešel v drugo fazo – uveljavitev mobinga. Žrtev so prestavili na nižje delovno mesto, ji znižali plačo ter ji hkrati dodeljevali tudi druge (nekatero zelo zahtevne) naloge, ki pa jih uradno niso

priznali kot opravljene, zato tudi ni bilo dodatka pri plačilu. Žrtev je to občutila kot poniževalno. Ker ji na prošnje in vloge niso odgovarjali, se je čutila tudi ničvredno. Podobno se je nadaljevalo na naslednjem delovnem mestu vodje stikov z javnostjo. Nenadoma so ji ustno povedali, da ji bodo vse te naloge odvzeli ter jo premestili na novo delovno mesto. Tu pridemo do tretje faze – destruktivni ukrepi kadrovskega oddelka. Kadrovska služba je v dogovoru z vodstvom podjetja pripravila predlog za premestitev, v katerem so med drugim zapisali, da bodo žrtvi, če novega delovnega mesta ne sprejme, odpovedali pogodbo o zaposlitvi. Ker je bila v šoku in velikem strahu, da bo ostala na cesti, je pogodbo podpisala. K opisu del za navedeno delovno mesto iz pogodbe so naknadno dodali še številne naloge, ki so se nanašale na povsem drugo delovno mesto. Ker teh del ni znala opravljati, je bila pod strahotnim psihičnim pritiskom. Ta je bil še toliko večji zaradi dejstva, da lahko s svojim neznanjem povzroči splošno nevarnost. Ob vsem tem ji je kadrovska celo namignila, da bi bilo bolje, če bi se odstranila iz podjetja. Vse to kaže na tipične značilnosti tretje faze, kot sem jih opisala v poglavju 3, pod točko 3.1.3. Temu je sledila četrta faza – izključitev iz delovnega življenja. Zaradi hudih psihičnih obremenitev je bila žrtev dalj časa bolniško odsotna in celo hospitalizirana. Čez nekaj mesecev je dobila odpoved pogodbe o zaposlitvi zaradi nesposobnosti. S tem se je zaključilo njeno delovno življenje.

#### **9.1.4 Vzroki**

Kaj točno je bil vzrok mobinga v tem primeru, je težko reči. Verjetno pa so ugodno okolje zanj ustvarile spremembe. Začelo se je namreč z zamenjavo uprave podjetja. Nova uprava je sprožila druge spremembe: reorganizacijo, uvajanje novega stila vodenja, zmanjševanje stroškov. Kot sem zapisala v poglavju 3 pod točko 3.2.9 se mobing pogosto začne ravno ob prestrukturiranju podjetja, zamenjavi lastnika ali najvišjega vodstva. Temu bi morda dodala še pomanjkanje morale in slabo vodenje. Kot pravi Leymann, je nizka stopnja morale povezana s pripravljenostjo za šikaniranje (Leymann 1993: 173). Če bi imelo vodstvo visoka moralna načela, se na takšen nivo ne bi spustilo. Prav tako pa bi lahko z uporabo ustreznih tehnik vodenja obvladalo in konstruktivno rešilo konflikt.

#### **9.1.5 Profil žrtve**

Znano je, da lahko žrtev mobinga postane vsakdo. Kot sem zapisala v tretjem poglavju pod točko 3.4, pa obstajajo nekateri dejavniki, zaradi katerih oseba hitreje postane tarča mobinga. Tako hitreje postane mobirana oseba, ki jasno izraža svoje nezadovoljstvo. S tem postane moteča za podjetje, zaradi česar se je delodajalci želijo znebiti. Tudi moj sogovornik je izražal svoje nestrinjanje z načinom delovanja nove uprave, zaradi česar je z njimi prišel v konflikt. Ena od

kategorij ljudi, ki hitreje postanejo žrtve mobinga, so »poštenjaki«. To so ljudje, ki opozarjajo na nepravilnosti v podjetju, na nespoštovanje pravil ali zakonodaje. Takšen je bil tudi moj sogovornik. Kostelič-Martičeva navaja, da hitreje postanejo žrtve mobinga osebe, ki po dolgih letih ponižnega opravljanja svojega dela zahtevajo priznanje delovnega položaja in povišanje plače. Enake želje in zahteve je imela žrtev v našem primeru.

#### **9.1.6 Zdravstvene posledice mobinga**

Žrtev, s katero sem se pogovarjala, je imela hude travmatične izkušnje. Zato ni čudno, da so poleg psihičnih težav nastopile tudi psihosomatske. Kot je navedla v pogovoru, je imela bolečine v želodcu in križu, težave s koncentracijo, imela je otrple noge, nastopile so hude prebavne motnje in motnje spanja. Pojavila se je luskavica, pretirano potenje, nervoza. Vse to so simptomi hudih psihičnih obremenitev. Vse opisane simptome (z izjemo luskavice) je Leymann opredelil kot najpogostejše simptome pri žrtvah mobinga (Leymann 1993:110). V procesu mobinga je šla žrtev večkrat na bolniško. Vendar so se zaradi nespremenjene situacije ob vrnitvi na delo simptomi vedno znova vračali. Pravzaprav niso nikoli povsem izginili. Po dveh letih, ob izgubi pravice do nadomestila za primer brezposelnosti in razočaranjih nad odvetniki, je zopet podoživela vso travmo. Simptomi so torej trajali še dolgo po tem, ko se je mobing končal, kar kaže na *posttravmatsko stresno motnjo*.

Utrpela pa je tudi hude psihične posledice. Po opisu njenega vedenja, kot so ga navajali svojci, lahko z gotovostjo trdim, da je šlo najprej za t. i. »avtomatični miselni proces«, kasneje pa je razvil »zaverovanost v svoj prav«, neke vrste obsesijo. Kot so mi povedali, se je bilo z njim zelo težko pogovarjati, saj je nenehno razlagal le svoje probleme in kaj vse se mu je zgodilo, drugih sploh ni pustil do besede. Dan na dan je premišljeval o krivici, ki se mu je zgodila, in tuhtal, zakaj je šlo vse narobe.

Na psihiatriji so mu postavili diagnozo, značilno za žrtve mobinga: prilagoditvena motnja.

#### **9.1.7 Posledice skozi doživljanje žrtve**

Težave so se pri mojem sogovorniku začele s premestitvami, se pravi v drugi fazi mobinga. Ker je ukrepe delodajalca doživljal kot pritisk in poskus diskreditacije, je bil zaradi stresa nekajkrat na bolniški. Postal je nervozen, razdražljiv, imel je uničeno samopodobo. Zaradi ignoriranja njegovih prošenj se je počutil, kot da ga obravnavajo neresno in nespoštljivo. Ker njegovega dela niso priznavali, je bil strahotno razočaran. Delodajalec ga je s svojimi ukrepi socialno in materialno degradiral. V tem času je bil na bolniški dvakrat na leto po 14 dni. Zaradi stresa je več kadil in pil. Najhujše reakcije so se pojavile po zadnji premestitvi. Takrat je bil popolnoma

obupan, loteval se ga je grozen strah. Posmeh sodelavcev kaže na stigmatizacijo žrtve. Poleg tega so se po podjetju širile govorice, kar ga je še dodatno prizadelo. Kmalu je šel na daljšo bolniško in na psihiatrijo. Ostal je brez službe, zapadel je v depresijo, imel je celo suicidalne misli. Spremenili so se tudi njegovi odnosi z okolico. Ker ga ljudje niso razumeli, se z njim niso želeli pogovarjati ali so se ga celo izogibali. S tem se je socialna izoliranost še povečala. Težave so bile tudi doma – trpela je vsa družina, prepiri so bili pogostejši. Vse opisano so tipične značilnosti, ki spremljajo mobing v zadnjih dveh fazah.

K sreči je sogovornik pozneje prekinil vse stike z nekdanjim delovnim okoljem in po določenem času so se stvari precej umirile. Kljub temu pa življenje še vedno ne teče povsem normalno, saj ga dejstvo, da brezposeln čaka na upokojitev, vsak dan znova opomni na preživeto trpinčenje.

## 10. SKLEP

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

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

Vzroki, ki vodijo k razvoju mobinga, so najpogosteje: slabo vodenje ljudi, slaba organizacija dela, nejasne pristojnosti ter nejasne sheme napredovanja. Razvoj mobinga pospešujejo spremembe, ki s seboj prinašajo določeno negotovost, nejasnost, kar lahko vodi do napetosti in psihičnega nasilja. Pomemben dejavnik pa je zagotovo tudi pomanjkanje morale. V podjetju z visokimi moralnimi in etičnimi načeli se kaj takega težko zgodi oziroma se ostro sankcionira.

Največ mobinga se dogaja od zgoraj navzdol, kar pomeni, da so najpogostejši moberji nadrejeni. Nekaj raziskav navaja, da nadrejeni nastopajo kot moberji v več kot 70 % primerih. Zelo malo je mobinga v obratni smeri – da bi zaposleni mobirali svojega nadrejenega. Moberjev je lahko tudi več hkrati (npr. nadrejeni in sodelavci). Raziskave kažejo, da so žrtve pogosteje ženskega spola, vendar odstopanje pri tem ni veliko. Največ mobinga pa se dogaja v šolstvu, zdravstvu, gostinstvu in javni upravi. Strokovnjaki ugotavljajo, da v zadnjem času število žrtev mobinga



narašča, pri tem pa se lahko vprašamo, koliko je k temu prispevala večja ozaveščenost javnosti o tem problemu.

Kot že rečeno, ima večina žrtev hude psihosomatske in psihične težave. Kako hude so njihove težave, je odvisno od tega, koliko časa so bile podvržene mobingu, kakšna je bila intenziteta napadov ter navsezadnje tudi od posameznika. Jasno pa je, da bo žrtev, ki je preživela vse štiri faze mobinga, imela hude posledice. Marsikatera izmed njih pristane na psihiatriji, v nekaterih primerih pa si žrtve celo vzamejo življenje. Posledice niso hude le za žrtev, temveč so lahko usodne tudi za njeno družino. Pogosto prihaja do odtujenosti med partnerji in družinskih preprirov, kar se nekaterih primerih konča z ločitvijo. Žrtve namreč njen partner, pa tudi njeni otroci, sorodniki in celo prijatelji enostavno ne razumejo več.

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

V Sloveniji se poznavanje te teme počasi izboljšuje. Pred kratkim smo dobili rezultate zadnje raziskave na temo mobinga, ki jo je izvedel Sindikat bančništva Slovenije. Po njihovih podatkih je mobinga v slovenskem bančnem sektorju 14,88 %, medtem ko Evropska fundacija za izboljšanje življenja in delovnih pogojev pojavnost mobinga v Sloveniji za leto 2005 ocenjuje na 7,4 %. Po podatkih študije Sindikata bančništva je tudi v Sloveniji med moberji največ (prvih neposrednih) nadrejenih, žrtve pa se v večini primerov (55 %) ne zaupajo nikomur. Upam, da se bo kmalu pojavila pobuda za raziskavo o razširjenosti mobinga, ki bi bila reprezentativna za celotno delovno aktivno prebivalstvo v Sloveniji. Naročnik takšne raziskave bi lahko bilo npr. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve ali pa Klinični inštitut za medicino dela. S tem bi dobili najbolj realen posnetek stanja o razširjenosti mobinga v Sloveniji in njegovih pojavnih oblikah.

Stvari pa se tudi pri nas odvijajo naprej. Spremenil se je Zakon o delovnih razmerjih, ki zdaj vključuje tudi prepoved trpinčenja na delovnem mestu (45. člen), dokazno breme pa je na delodajalcu. Ustanovljeno je bilo Društvo za boj proti mobingu – Pogum. Čakamo še na potrditev sprememb kazenskega zakonika, v katerih so psihično nasilje in trpinčenje na delovnem mestu opredelili za kaznivo dejanje (197. člen predloga zakona), pri čemer se moberja kaznuje z zaporom do dveh let. V primeru hudih psihičnih ali fizičnih obolenj mobirane osebe, pa se storilca lahko kaznuje z zaporom do treh let.

Zakonsko se bo to področje torej uredilo, v praksi pa čaka strokovnjake (pravnike, zdravnike, sociologe, psihiatre) še veliko dela. Zato bi bilo nujno usposobiti strokovnjake iz medicinske kot tudi iz pravne stroke prav posebej za pojav mobinga, se pravi za delo z žrtvami in primerno obravnavo takšnih primerov. V nasprotnem primeru lahko povzročijo več škode kot koristi. Do zdaj pravniki niso izrazili veliko pravega zanimanja za zastopanje žrtev, kar se je pokazalo tudi v primeru mojega intervjuvanca. Sprašujem se, ali bi bil interes večji, če bi obstajala možnost visokih odškodnin. Če bi se nekaj primerov mobinga v Sloveniji pravno-formalno rešilo v korist žrtev, bi s tem pridobili nujno potrebno pravno prakso, ki je zdaj še ni. Na ta način bi se izboljšale tudi pravne možnosti žrtev. Glede na to, da smo v ZDR vključili prepoved psihičnega nasilja na delovnem mestu, v prihodnosti pričakujem tudi več aktivnosti od inšpektorjev za delo, predvsem v smislu učinkovitega sankcioniranja moberjev.

## VIRI

1. Anselm, Marina (2006): Die hohen Kosten der Angst. *Welt*, 17. avgust. Dostopno na [http://www.welt.de/printwelt/article146192/Die\\_hohen\\_Kosten\\_der\\_Angst.html](http://www.welt.de/printwelt/article146192/Die_hohen_Kosten_der_Angst.html) (16. november 2006).
2. Albreht, Matjaž (2007): Sodobna kuga za delavce. *Delo*, 21. februar. Dostopno na [http://www.delo.si/index.php?sv\\_path=43,49&so=Delo&da=20070321&ed=0&pa=2&ar=d142949939d0cd201ce74a35c9c9cea704&fromsearch=1](http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,49&so=Delo&da=20070321&ed=0&pa=2&ar=d142949939d0cd201ce74a35c9c9cea704&fromsearch=1) (21. marec 2007).
3. Ateistek (2003): *Sadizem naš vsakdanji*. Dostopno na <http://ateistek.wordpress.com/2007/02/23/sadizem-nas-vsakdanji/> (1. marec 2007).
4. Bagon, Judita (2005): *Kadrovske informacije 15*. Bilten kadrovske službe. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, kadrovska služba.
5. Bakovnik, Rajko (2006): Vloga svta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobbinga. *Industrijska Demokracija* 12/X (december), 3–5.
6. BBC News (2003): *City worker wins bullying damages*. Dostopno na [http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/england/london/3112899.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/london/3112899.stm) (18. november 2007).
7. BBC News (2004): *City worker's damages award cut*. Dostopno na [http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/england/london/3742704.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/london/3742704.stm) (10. november 2007).
8. Bratož, Nina (2004): *Mobbing*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Brečko, Daniela (2003): »Mobbing« - psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu: simptomi stalnih sprememb sodobne komunikacijske družbe. *HRM* 1(1), 62–64.
10. Brečko, Daniela (2006): Mobbing – psihoteror tekmovalne družbe. *Industrijska Demokracija* 12/X (december) 12–18.
11. Brečko, Daniela (2007): Na udaru so predvsem poštenjaki. *Moja tajnica* 14(2), 11.
12. Bully OnLine (1996): *Bullying at work*. Dostopno na <http://www.bullyonline.org/workbully/index.htm> (13. september 2006).
13. *Collective Agreement on Conflict Prevention and Resolution between the International Labour Office and the ILO Staff Union*, podpisana v Ženevi dne 24. februarja 2004. Dostopno na <http://www.ilo.org/public/english/staffun/info/bargaining/download/prevention.pdf> (18. november 2007).
14. Davenport, Noa, Ruth Distler Schwartz in Gail Pursell Elliott (1999): *Mobbing. Emotional Abuse in the American Workplace*. Collins, Iowa: Civil Society Publishing.
15. Dernovšek, Igor (2007): V Sloveniji je mobbinga več kot v EU. *Dnevnik* LVII (214), 1–2.

16. Di Martino, Vittorio, Helge Hoel in Cary L. Cooper (2003): *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
17. Dossier Korupcija (2001): *Mobbing – šikaniranje sodelavcev brez posledic?* Dostopno na [http://www.dossierkorupcija.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=1265&PID=8934](http://www.dossierkorupcija.com/forum/forum_posts.asp?TID=1265&PID=8934) (14. april 2007).
18. European Social Dialogue (2007): *Framework Agreement on Harassment and Violence at Work*, podpisana 26. aprila 2007. Dostopna na [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2007/apr/harassment\\_violence\\_at\\_work\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2007/apr/harassment_violence_at_work_en.pdf) (5. marec 2007).
19. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2006): *Mobbing (nasilje na delovnem mestu)*. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060414.doc> (16. november 2007).
20. Fresco, Adam (2006): Secretary bullied in 'department from Hell' is awarded £800,000. *Times*, 2. avgust. Dostopno na [http://www.timesonline.co.uk/tol/life\\_and\\_style/career\\_and\\_jobs/article697034.ece](http://www.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/career_and_jobs/article697034.ece) (20. februar 2007).
21. Gaspari, Maja (2007): Dve delovni telesi DZ danes o mobbingu. *Finance*, 20. marec. Dostopno na <http://www.finance.si/print.php?id=177775&tip=1> (21. marec 2007).
22. Goršič, Teja (2006): *Mobbing – čustveno in psihološko nasilje na delovnem mestu*. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
23. Hartig, Kate in Jeannene Frosch (2006): *Workplace Mobbing Syndrome: The 'Silent and Unseen' Occupational Hazard*, Our Work...Our Lives: National Conference on Women and Industrial Relations. Queensland Working Women's Service and Griffith Business School, Griffith University. Brisbane, 12-14 July 2006. Dostopno na <http://www.qwws.org.au/filestore/OWOL%20Papers/PDF/Hartig%20and%20Frosch%20paper%20FINAL.pdf> (6. maj 2007).
24. Herkenhoff, Peter (2003): Millionene-Strafe für Bank im Londoner Finanzdistrikt. *Welt*, 4. avgust. Dostopno na <http://www.welt.de/data/2003/08/04/144979.html?prx=1> (20. februar 2007).
25. Hojnik, Žarko (2007): Ko se krdelo brez milosti spravi na posameznika. *Delo*, 18. februar 2007. Dostopno na <http://www.delo.si> (18. februar 2007).
26. Javnomnenjska raziskava Dnevnika: Četrtnina delavcev je žrtev mobbinga (2007). *Dnevnikov objektiv*, priloga časnika Dnevnik, 2. junij, LVII, 125, 7.
27. Jurišič, Ana (2007): *Slovenci pogosto na bolniški*. Dostopno na [http://www.rtvsllo.si/modload.php?&c\\_mod=rnews&op=sections&func=read&c\\_menu=4&c\\_id=136783](http://www.rtvsllo.si/modload.php?&c_mod=rnews&op=sections&func=read&c_menu=4&c_id=136783) (18. november 2007).
28. Kapetanović, Žana (2007): Teror na delovnem mestu. *Jana*, 9. januar, 2, 21–22.

29. Kastelic, Brane (2007): Vojaška »kultura« bullyinga. *Dnevnikov objektiv*, priloga časnika Dnevnik, 2. junij, LVII, 125, 7.
30. Kalčič, Vesna in Nina Knavs (2007): Od peklenskega oddelka do odpovedi. *Dnevnikov objektiv*, priloga časnika Dnevnik, sobota, 2. junij, LVII, 125, 4–7.
31. Kenda, Albina, in Nataša Ručna (2006): Ali vas v službi šikanirajo? *Finance*, 10. november, 216/2403, 8–9.
32. Kiener, Alain in Margaret Graf (2002): *Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz*. Bern: SECO – Staatssekretariat für Wirtschaft, Direktion für Arbeit, Bereich Arbeitsbedingungen.
33. Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (2007): *Društvo pogum tik pred uradno registracijo*, 20. februar 2008. Dostopno na <http://www2.izd.si/default-40210,65.html> (9. marec 2008).
34. Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (2007): *Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu*. Dostopno na <http://www.cilizadelo.si/default-30510.html> (20. februar 2007).
35. Kostelić-Martić, Andreja (2005): *Mobbing: psihičko maltretiranje na radnom mjestu*. Zagreb: Školska knjiga.
36. Leymann, Heinz (1993/2006): *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
37. Leymann, Heinz (1996a): The Content and Development of Mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology* 5(2), 165–184.
38. Leymann, Heinz (1996b): *The Mobbing Encyclopaedia*. Dostopno na <http://www.leymann.se/English/frame.html> (30. september 2007).
39. Leymann, Heinz (1996c): *Mobbing-Encyklopedia*. Dostopno na <http://www.leymann.se/deutsch/frame.html> (13. avgust 2007).
40. Lohro, Frank in Ulrich Hilp (2001): *Mobbing am Arbeitsplatz*. Arbeitsdokument. Luxemburg: Europäisches Parlament, Abteilung für Soziale und Rechtliche Angelegenheiten, Generaldirektion Wissenschaft.
41. McCarthy, Paul in Claire Mayhew (2004): *Safeguarding the Organization against Violence and Bullying. An international perspective*. New York: Palgrave Macmillan.
42. Mazi, Nina (2002): »Mobbing« stane nemško gospodarstvo najmanj 12 milijonov evrov. *Delo*, 27. avgust. Dostopno na <http://www.delo.si/> (31. maj 2005).
43. Mihič, Franc (2006a): Prijateljstvo na delovnem mestu. *Večer*, 13. februar. Dostopno na <http://www.vecer.si> (13. september 2006).
44. Mihič, Franc (2006b): Prijateljstvo na delovnem mestu (2). *Večer*, 20. februar. Dostopno na <http://www.vecer.si> (14. september 2006).

45. Mihič, Franc (2006c): Mobbing. *Ona*, 8, 48, 76.
46. Mihič Franc (2006d): Prijateljstvo na delovnem mestu. *Večer*, 31. januar. Dostopno na <http://www.vecer.si> (13. september 2006).
47. Mihič, Franc (2007): Nasilje in občinstvo. *Večer*, 21. februar. Dostopno na <http://www.vecer.si> (23. april 2007).
48. Milivojević, Zoran (2007): Kako se spopasti z mobbingom? *Finance*, 6. september. Dostopno na <http://www.finance.si/1090250> (7. september 2007).
49. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Inšpektorat RS za delo (2007): *Trpinčenje na delovnem mestu*. Dostopno na [http://www.id.gov.si/si/pogosta\\_vprasanja\\_in\\_odgovori/delovna\\_razmerja/2\\_varstvo\\_dostojanstva\\_na\\_delovnem\\_mestu/trpinjenje\\_na\\_delovnem\\_mestu\\_mobbing/](http://www.id.gov.si/si/pogosta_vprasanja_in_odgovori/delovna_razmerja/2_varstvo_dostojanstva_na_delovnem_mestu/trpinjenje_na_delovnem_mestu_mobbing/) (15. maj 2007).
50. Mlinarič, Pavla (2006): Mobbing kot problem menedžmenta in zakonodaje. *Industrijska Demokracija* 12/X (december)18–31.
51. Mravlje, Andrej (2007): Mobbing je trend. *Dnevnikov objektiv*, priloga časnika Dnevnik, 2. junij, LVII, 125, 6.
52. Namie, Gary (2003): *Report on Abusive Workplaces*. WBI Survey of Abusive Workplaces. The Workplace Bullying Institute. Dostopno na <http://bullyinginstitute.org/res/2003results.pdf> (18. november 2007).
53. Namie, Gary (2007): *U.S. Workplace Bullying Survey*, september 2007. Workplace Bullying Institute in Zagby International. Dostopno na <http://workplacebullyinglaw.org/pdf-docs/WBIsurvey2007.pdf> (2. april 2008).
54. O'Connor, Terry (2004): *Word for word: Mob and gang*. Dostopno na <http://plateaupress.com.au/wfw/mobandga.htm> (29. september 2007).
55. Oddaja Odmevi na TVS 1, dne 15. februar 2007 ob 21:50, prispevek: *Hudi pritiski na delovnem mestu*, voditelj: Slavko Bobovnik.
56. Oddaja Omizje na TVS 1 dne 21. februar 2007, prispevek z naslovom *Ostal/a brez dela*, voditeljica Jasna Krljić Vreg.
57. Oddaja Polnočni klub na TVS 1, petek 23. februar 2007 ob 22:55, voditeljica: Jasna Krljić Vreg.
58. Oddaja SVET na Kanalu A, dne 26. februar 2007, prispevek: *Lidl šikanira delavke?* Avtorica: Melina Jančijević.
59. Oddaja 24ur na POP TV dne 20. marec 2007, prispevek: *Mobbing tudi v Sloveniji*, avtorica: Vanda Levstik.

60. Oddaja TV Dnevnik na TVS 1, dne 20. marec 2007, prispevek: *Mobbing pred parlamentarci*, avtorica Jelena Aščič.
61. Oddaja Odmev na Radiu Celje, četrtek 5. april 2007 ob 12:15, voditeljica Simona Šolinič.
62. Oddaja SVET na Kanalu A, dne 24. april 2007, prispevek: *Mobbing – šikaniranje med policisti*, avtor: Melina Jančijevič.
63. Oddaja Labirint na TVS 2, dne 1. maj 2007 ob 18:15, voditeljica Tanja Bivic.
64. Oddaja 24ur na POP TV, dne 2. maj 2007 ob 19:00, prispevek: *Zlobne igrice na delovnem mestu*, avtorica: Vanda Levstik.
65. Ogrizek, Saša (2005): *Mobbing – nadlegovanje na delovnem mestu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
66. Pagon, Milan, Branko Lobnikar in Jure Butinar (2004): *Dve skrajnosti organizacijskega življenja: prijateljstvo in nasilno vedenje na delovnem mestu*. V Florjančič Jože, Paape Björn (ur.): *Kadri in management*, 265–277. Kranj: Moderna organizacija.
67. Parent-Thirion, Agnès, Enrique Fernández Marcías, John Hurley in Greet Vermezlen (2007): *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin: EFILWC - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dostopno na <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf> (3. marec 2008).
68. Pranjić, Nurka, Ljiljana Maleš-Bilić, Azijada Beganlić in Jadranka Mustajbegović (2006): *Mobbing, Stress and Work Ability Index among Physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study*. Tuzla: University School of Medicine, Department of Occupational Medicine.
69. Pease Selden, Meridith (2006): *Workplace hostility: defining and measuring the occurrence of hostility in the workplace*. Doktorska dizertacija. Manhattan, Kansas: Kansas state University.
70. Prispevek bralke Lidije v rubriki Ordinacija / Zdravniki odgovarjajo. *Ona*, 15.5.2007, 9 (18), 52.
71. Robnik, Sonja (2006): *Spolno nadlegovanje na delovnem mestu kot mnogoplastni družbeni konstrukt*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
72. Robnik, Sonja in Irena Milanovič (2007): *Trpinčenje na delovnem mest: rezultati raziskave Sindikata bančništva Slovenije in priporočila za delodajalce*. Ljubljana: Sindikat bančništva Slovenije.
73. Ručna, Nataša (2006): Hudičev preizkus za odvetnike. *Finance*, 10. november, 216/2403, 9.
74. Sindikat bančništva Slovenije (2006): *Kolektivna pogodba dejavnosti bank in hranilnic v Republiki Sloveniji 2004–2006*, podpisana dne 8. 6. 2004 in stopila v veljavo 24. 7. 2004. Dostopno na [http://www.sbs.si/pdf/Kolektivna\\_pogodba.pdf](http://www.sbs.si/pdf/Kolektivna_pogodba.pdf) (17. november 2007).
75. Spletni portal Mojedelo.com (2006): *Mobbing – skriti uničevalec*. Dostopno na [http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci\\_hrcenter.aspx](http://www.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_hrcenter.aspx) (19. januar 2007).

76. Spletna enciklopedija Wikipedia (2006): *Mobbing*. Dostopno na <http://en.wikipedia.org/wiki/Mobbing> (13. september 2006).
77. STA (2006): ILO poroča o naraščanju nasilja na delovnih mestih. *Finance*, 15. junij. Dostopno na <http://www.finance.si> (20. marec 2007).
78. STA (2007): *Delodajalec mora zaščititi delavca*. Dostopno na [http://24ur.com/naslovnica/novice/gospodarstvo/20070426\\_3095984.php](http://24ur.com/naslovnica/novice/gospodarstvo/20070426_3095984.php) (27. april 2007).
79. Stanković, Tanja (2005): Samomor zaradi službe. *Delo*, 20. september. Dostopno na <http://www.delo.si> (13. september 2006).
80. Strobelj, Tjaša (2006): *Odvetniška pisarna Strobelj – novice: Mobbing...* Dostopno na <http://www.odvetnik-strobelj.si/novice.html> (20. februar 2007).
81. Tavzes, Miloš (2006): *Veliki slovar tujk*. Prva izdaja, drugi natis. Ljubljana: Cankarjeva založba.
82. Teržan, Metka (2002): *Stres na delovnem mestu: dobro se počutim, delo mi je v veselje!* Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Urad RS za varnost in zdravje pri delu.
83. Thomson, Claire (1997): *Workplace bullying: finding some answers*. Adelaide: South Australian Working Women's Centre.
84. Tkalec, Lea (2001): Šikaniranje. *Teorija in praksa* 38(5), 908–926.
85. Tkalec, Lea (2006): Mobbing – psihoteror na delovnem mestu. *Industrijska Demokracija* 12/X (december) 6–12.
86. Turk, Dunja (2003): Psihološkega nasilja na delovnem mestu pri nas manj kot v Evropi. *Finance*, 29. september. Dostopno na <http://www.finance.si/print.php?tip=1&id=57660> (20. marec 2007).
87. Udruga za edukacijo i pomoć žrtava mobinga (2005): *Mobbing*. Dostopno na <http://www.mobbing.hr/> (19. januar 2007).
88. Uradni list Slovenije (2007): *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih /ZDR-A/* Ur.l. RS, št. 103/2007, 13. november. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/content?id=83126> (20. januar 2007).
89. Višje delovno in socialno sodišče: *Sodna praksa*. Dostopno na <http://www.sodnapraksa.si/default> (17. november 2007).
90. Westhues, Ken (2006): *The Unkindly Art of Mobbing*. Dostopno na <http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/unkindlyart.htm> (19. januar 2007).
91. Zapf, Dieter (1999): Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 43, 1–25.



92. *Združenje s svetov delavcev slovenskih podjetij*. Vzorec dogovora o preprečevanju in odpravljanju posledic mobbinga v družbi, 10. september. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ANTIMOBING.doc> (15. januar 2008).

93. *Združenje s svetov delavcev slovenskih podjetij*. Vzorec pobude za sklenitev Dogovora o preprečevanju in odpravljanju posledic mobbinga v družbi, 10. september 2007. Dostopno na [http://www.delavska-participacija.com/clanki/VZOREC%20POBUDE%20UPRAVI\\_MOBBING.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/VZOREC%20POBUDE%20UPRAVI_MOBBING.doc) (15. januar 2008).

94. Žaler, Jasna (2006): *Konstanten stres na delovnem mestu – pot proti izgorelosti*. Dostopno na <http://www.mojedelo.com> (19. januar 2007).

## PRILOGE

### PRILOGA A: LIPT – Leymann Inventory of Psychological Terrorisation (45 mobing dejanj)

1. Napad na možnost komuniciranja žrtve:
  - šef žrtvi omeji možnosti, da se izrazi, komunikacije
  - žrtev se stalno prekinja
  - sodelavci žrtvi omejijo možnost izražanja, komunikacije
  - kričanje in glasno obrekovanje
  - stalno kritiziranje dela
  - konstantno kritiziranje privatnega življenja
  - nasilje preko telefona
  - ustne grožnje
  - pisne grožnje
  - geste in pogledi, ki dajo žrtvi jasno vedeti, da z njimi ne želijo kontaktov
  - odklanjanje kontaktov z žrtvijo z namigovanji, naj slednja ne spregovori
  
2. Napad na socialne stike:
  - z žrtvijo nihče več ne govori
  - nihče noče biti ogovorjen s strani žrtve
  - premestitev v prostor, oddaljen od sodelavcev
  - prepoved sodelavcem pogovarjanja z žrtvijo
  - žrtev se obravnava, kot da je zrak (str. 33)
  
3. Napad/učinki na socialni ugled:
  - za hrbtom žrtve se o njej grdo govori
  - o žrtvi se širijo govorice
  - žrtev poskušajo osmešiti
  - žrtev osumijo, da je psihično bolna
  - žrtev silijo, naj gre na psihiatrične preiskave (str. 33)
  - iz žrtvine prizadetosti/invalidnosti se norčujejo
  - oponaša se žrtvina hoja, glas ali geste ter se ob tem zabava
  - napad na politično ali religiozno prepričanje žrtve
  - norčevanje iz zasebnega življenja žrtve
  - norčevanje iz žrtvine nacionalnosti
  - siljenje žrtve k opravljanju del, ki ranijo/poškodujejo samozavest
  - delovni vložek žrtve se oceni napačno in na žaljiv način
  - odločitve žrtve se postavijo pod vprašaj
  - žrtev se kliče z opolzkimi zmerljivkami ali drugimi ponižujočimi izrazi
  - spolno nasilje (seksualno približevanje, iskanje kontaktov in spolne ponudbe)
  
4. Napad na kakovost delovnega in življenjskega okolja:
  - žrtve ne dobiva več delovnih nalog
  - žrtvi se odvzamejo vse zadolžitve, tako si tudi sama ne more več spomniti zadolžitve
  - žrtev dobiva nesmiselne naloge
  - žrtev dobiva naloge, ki so nad njenimi sposobnostmi
  - žrtev nenehno dobiva nove zadolžitve
  - žrtev dobiva »žaljive« naloge

- žrtev dobiva delovne zadolžitve, ki presegajo njene kvalifikacije z namenom diskreditacije.
- 5. Napad na zdravje:
  - siljenje žrtve k opravljanju zdravju škodljivih del
  - grožnje s fizičnim nasiljem
  - uporaba blažjega nasilja, npr. da se žrtev »opomni«
  - fizično nasilje
  - povzročanje stroškov žrtvi z namenom, da bi ji jo oškodovali
  - povzročanje psihičnih poškodb na delovnem mestu in doma
  - spolni napadi (str. 34)

Vir: Leymann 1993: 33–34.

**PRILOGA B: 39 najpogostejših stresnih simptomov**

<i>Skupina 1</i>	<i>Skupina 2</i>
motnje pomnjenja težave s koncentracijo močna pobitost apatičnost, žrtev je brez pobud razdraženost nemir agresije občutek negotovosti pretirana občutljivost pri razočaranjih	more bolečine v trebuhu/želodcu driska bruhanje slabost izguba apetita cmok v grlu jok osamljenost, nezmožnost navezovanja stikov
<i>Skupina 3</i>	<i>Skupina 4</i>
tiščanje v prsih znojenje suha usta hitrejša bitja srca težko dihanje, sopenje kipenje krvi	bolečine v hrbtu bolečine v tilniku bolečine v mišicah
<i>Skupina 5</i>	<i>Skupina 6</i>
motnje, da ne moreš zaspati prekinjeno spanje zgodnje zbujanje	šibkost v nogah pomanjkanje impulza/pogona
<i>Skupina 7</i>	
Omotica, vrtoglavica drgetanje	

Vir: Leymann 1993: 111.

**PRILOGA C:**

**PSIHOSOCIALNE IN FINANČNE POSLEDICE**

<b>Vpliv na:</b>	<b>Psihosocialne posledice</b>	<b>Finančne posledice</b>
Posameznika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres</li> <li>• Psihična bolezen</li> <li>• Fizična bolezen</li> <li>• Nesreče pri delu</li> <li>• Nezmožnost za delo</li> <li>• Izolacija</li> <li>• Bolečina ločitve od partnerja</li> <li>• Izguba delovne identitete</li> <li>• Izguba prijateljev</li> <li>• Samomor/umor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdravila</li> <li>• Terapije</li> <li>• Računi za zdravnika</li> <li>• Računi za bolnico</li> <li>• Stroški zaradi nesreč</li> <li>• Premije za zavarovanje</li> <li>• Stroški odvetnika</li> <li>• Nezaposlenost</li> <li>• Podzaposlenost</li> <li>• Iskanje službe</li> <li>• Selitev</li> </ul>
Družino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolečina zaradi občutka nemoči</li> <li>• Zmešnjava in konflikti</li> <li>• Bolečina zaradi ločenega življenja ali ločitve</li> <li>• Vpliv na otroke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izguba družinskega dohodka</li> <li>• Stroški ločenega življenja ali ločitve</li> <li>• Terapije</li> </ul>

Organizacijo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesporazumi</li> <li>• Nezdrava kultura podjetja</li> <li>• Nizka delovna morala</li> <li>• Zmanjšana kreativnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povečano število bolniških odsotnosti</li> <li>• Stroški višjega prometa</li> <li>• Nižja produktivnost</li> <li>• Nižja kvaliteta dela</li> <li>• Izguba znanja</li> <li>• Plačilo odškodnin</li> <li>• Stroški nezaposlenosti</li> <li>• Pravni stroški / stroški poravnave</li> <li>• Predčasna upokojitev</li> <li>• Višji stroški kadrovskega oddelka</li> </ul>
Družbo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesrečni člani družbe</li> <li>• Politična apatija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stroški zdravstva</li> <li>• Stroški zavarovalnice</li> <li>• Izguba davkov zaradi nezaposlenosti in podzaposlenosti</li> <li>• Povečano povpraševanje po programih javnih del</li> <li>• Povečano povpraševanje po družbenih programih za duševno zdravje</li> <li>• Povečani zahtevki za priznanje nezmožnosti za delo</li> </ul>

Vir: Davenport *et al* 1999: 190.