

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Bertoncelj

Mobing v javni upravi

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Bertoncelj

Mentor: izr. prof. dr. Miro Haček

Mobing v javni upravi

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Zahvala

*Zahvalila bi se mentorju, dr. Miru Hačku
za pomoč pri pisanju diplomske naloge.*

*Prav tako bi se zahvalila družini,
še posebno mami Zdenki za vso pomoč,
potrpljenje in jeklene živce.*

*Posebna zahvala gre Marku,
ki mi je bil v tem času vedno v oporo
in mi znal, preprekam navkljub,
vedno znova privabiti nasmeh na obraz,
a me tudi obdržati na realnih tleh.*

Mobing v javni upravi

Mobing je psihično nasilje, trpinčenje na delovnem mestu, ki človeka prizadene, oslabi in ga spravi v brezizhoden položaj. Porast pojava lahko zasledimo v zadnjih nekaj letih, tako tudi raziskovanje le-tega. Proces mobinga ima sicer več faz, poglobiten sprožilec mobinga pa je konflikt. Konflikt lahko najdemo na vseh področjih, poznamo pa tudi načine njegovega prepoznavanja in nadaljnjo reševanje, ki je lahko neformalno ali pa že formalno. Mobing se lahko pojavlja na vseh delovnih področjih. Ima tudi hude posledice, v najhujšem primeru lahko tudi nezaposljivost posameznika ali psihološko izčrpanost in druge psihološke motnje. Mobing je bilo opaziti že v preteklosti vendar pa nanj nismo bili kaj prida pozorni saj še ni bil tako zakonsko določen in sankcioniran kot je danes. V današnjem času je opredeljen z različnimi zakoni, akti, etičnimi kodeksi in nenazadnje že v ustavi. Najmočnejše mobing zaznajo v javni upravi, zdravstvu, izobraževanju, sam obseg mobinga pa se z leti povečuje. V javni upravi je tako nadvse pomembno upoštevanje javnih kodeksov, pravil in norm.

KLJUČNE BESEDE: mobing, konflikt, nasilje na delovnem mestu, psihično nasilje, javna uprava.

Mobbing in public administration

Mobbing is psychological violence, maltreatment in work environments that hurts a person and puts him or her in an impossible position. The mobbing process has many stages but the most important one is a conflict. Conflict can be found in many different areas, we can see the beginning of a conflict and we can also respond to it in the means of resolving it by informal or formal way. Mobbing can too be found in many different areas. It can have dangerous consequences, the worst ones being not to be able to be employed again, psychological fatigue and other psychological diseases. Mobbing could be recognized a long time ago but we were not that attentive towards it for it was not legally determined or sanctioned.. Nowadays it is determined with different laws, acts and ethical codes and of course in the constitution. Mobbing is the strongest in the public administration, health-care and education. The range of mobbing is increasing with years. Therefore it is imperative that public codes, norms and rules are regarded.

KEY WORDS: mobbing, conflict, violence in the workplace, psychological terror, public administration.

KAZALO

1 UVOD	7
2 TEORETIČNA PODLAGA DIPLOMSKEGA DELA	9
2.1 Javna uprava	9
2.2 Državna uprava	14
2.3 Lokalna samouprava	15
2.4 Javni uslužbenci	15
3 ETIKA V JAVNI UPRAVI	18
3.1 Etični kodeks	19
3.2 Etične norme	20
4 OBLIKE NEPRIMERNEGA VEDENJA IN MOBINGA	23
4.1 Napadi zoper izražanje in komuniciranje	23
4.2 Napadi, ki ogrožajo socialne stike žrtve	24
4.3 Napadi, ki ogrožajo osebni ugled žrtve	24
4.4 Napadi zoper kakovost delovnega mesta	25
4.5 Napadi zoper zdravje	25
4.6 Druge oblike nadlegovanja	26
4.7 Odnos mobinga in stresa	27
4.8 Mobing, konflikt, agresija, frustracija	27
5 DEFINICIJA MOBINGA NA DELOVNEM MESTU	29
5.1 KONFLIKT: Leymannov pogled na konflikt kot dejavnik tveganja za razvoj mobinga	29
5.1.1 Dogodek konflikta	30
5.1.2 Vzroki konflikta	31
5.1.3 Uporabnost konflikta	32
5.1.4 Razvoj konflikta	32
5.1.5 Menedžment in rešitev konflikta	34
5.1.6 Posledice konflikta (rezultat)	36
5.2 IDENTIFIKACIJA AKTIVNOSTI MOBINGA	36
5.3 MOBING SKOZI ČAS	37
5.4 VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA	38
5.5 PRIMER EVE	40
6 POSLEDICE MOBINGA	42
6.1 POSLEDICE ZA POSAMEZNIKA	43
6.2 PREPREČEVANJE MOBINGA	44
6.2.1 Preprečevanje mobinga po Leymannu	44
6.2.2 Formalno preprečevanje mobinga	45

6.2.3	Preprečevanje in reševanje mobinga na ravni	46
6.2.4	Dolgoročna obrambna strategija - UČENJE NENASILNE KOMUNIKACIJE	47
6.3	PREPREČEVANJE MOBINGA NA RAVNI ORGANIZACIJE	47
6.3.1	Strateški ukrepi preventivnega delovanja	47
6.3.2	Strateški ukrepi zgodnjega ukrepanja	48
6.3.3	Pozni strateški ukrepi organizacije	48
6.4	RAZŠIRJENOST NASILJA, USTRAHOVANJA IN NADLEGOVANJA	49
6.5	PRAVNA UREDITEV PREPREČEVANJA MOBINGA V SLOVENIJI	49
6.5.1	ZAKONSKI ALI PODZAKONSKI AKTI, KATERIH ČLENI PREPOVEDUJEJO MOBING	50
7	NASILJE NA DELOVNEM MESTU V JAVNI UPRAVI	61
7.1	STATISTIKA MOBINGA	62
7.1.1	Slovenija	62
7.1.2	Mobing po svetu	63
8	ZAKLJUČEK	70
	LITERATURA	72

1 UVOD

Z izrazom »mobing« sem se prvič srečala v študijskih letih in prek medijev, saj je pojav vedno bolj prisoten. Zdi se, da še posebno od časa t.i. gospodarske krize.

V današnjih nesigurnih časih se ljudje bojijo za svojo zaposlitev (če jo seveda sploh imajo). Nekateri bi naredili vse, da bi jo obdržali. Vendar, ali je to opravičljiv razlog, da gre človek preko trupel? Res se vsi ljudje borijo za obstoj. Kaj pa se je zgodilo s poslovno etiko? In nenazadnje z etiko nasploh? V zasebnem življenju.

Ljudje v strahu za svoj obstoj naredijo marsikaj nepredvidljivega, podlega, neprimernega. Take vrste dejanja lahko na žrtvi pustijo katastrofalne posledice. Gre za psihično nasilje, ki ga morda drugi sploh ne vidijo ali pa to nasilje podpirajo in celo sodelujejo.

O pojmu je bilo v tem času napisanega že kar nekaj in tudi rečenih kar nekaj besed. Ljudje se bi morali do sedaj s pojmom že spoznati. Vendar, ali je zaradi tega kaj bolje?

Osredotočila so bom na mobing v javni upravi. V nalogi bom najprej predstavila pojem javne uprave nasploh in sicer na podlagi literature, po večini pridobljene iz učbenikov in drugih strokovnih virov.

Dejanje mobinga je velika krivica, ki je storjena žrtvi. Zato sem se odločila tudi temo globlje spoznati in preučiti. Kaj pojem sploh pomeni in kaj vse je z njim povezano. Gradivo na katerega se večinom opira teorija mobinga so študije Heinz Leymanna ter tudi drugih znanstvenih virov, člankov, oddaj in pa gradiva najdenega na spletu.

Nenazadnje pa je ključni problem posledica dejanja mobinga na žrtvi. Na to verjetno ljudje, ki mobing izvajajo, sploh ne pomislijo ali pa si zatiskajo oči pred tem, da so morda nekomu uničili življenje oz. mu ga še uničujejo. Ali vsaj zmanjšujejo kvaliteto njegovega bivanja. Kakorkoli se sliši dramatično pa je taka posledica seveda mogoča in verjetno ne redka.

»Psihološko trpinčenje ali mobing v delovnem življenju vključuje grozečo in neetično komunikacijo, ki je sistematično usmerjana s strani enega ali več posameznikov, običajno proti enemu posamezniku, ki je zaradi mobinga potisnjen v brezizhoden položaj ter tam tudi zadržan zaradi nadaljnjih aktivnosti mobinga« (The Mobbing Encyclopaedia).

Po predstavitvi osnovnega pojma bom opisala, kako do pojava pride, poglobila se bom v faze poteka in tudi različne oblike pojava. Opisala bom tudi tipičen primer mobinga, ki ga je opisal Leymann. V nalogi sem tudi izpostavila tipičen primer mobinga kot ga je preučeval Leymann, primer Eve. Primer ima daljše časovno obdobje, zato se mi zdi zelo primeren kot prisposodba tipičnemu primeru. Z predstavitvijo njegove literature in raziskav bom poizkušala potrditi svojo prvo hipotezo, in sicer, da: »je konflikt v večini primerov razlog za nastanek mobinga«, saj: »Kot je razvidno iz dosedanjih izvajanj, lahko mobing nastane iz konfliktov na delovnem mestu. Nasprotno pa vsak konflikt ne izpolnjuje definicije izraza mobing. Vendarle pa lahko konflikti na delovnem mestu – tudi če ne prerastejo v mobing – predstavljajo precejšnjo obremenitev, ki iz tega izhaja« (Majoros 2010, 46).

Obširna razlaga vseh pojmov, vzrokov, posledic mobinga sledi razčlembi, kako je to področje zakonsko urejeno v Sloveniji in po svetu ter grobem pregledu javne uprave. Nato pa sledijo iz literature pridobljeni rezultati raziskav.

Končni del zajema preplet javne uprave in mobinga ter pridobljeno statistiko na podlagi katere bom preizkušala svojo drugo hipotezo, ki pa se glasi: »Številčnost primerov mobinga v javni upravi se skozi čas povečuje.«

2 TEORETIČNA PODLAGA DIPLOMSKEGA DELA

2.1 Javna uprava

Pojem javne uprave je pojem, ki je vodno bolj nadrobno preučevan in vedno bolj prisoten v literaturi. Razumljeno je, da je dobra javna uprava sestavljena iz posameznikov in posameznic, na kateremkoli mestu že so, ki posedujejo temperament in organizacijske sposobnosti, znajo motivirati, usmerjati druge zaposlene v smeri izpolnjevanja nalog, ki so jim bil naložene s strani nadrejenih. Redki javni zakoni in predpisi so samozadostni zato je obstoj javne uprave nujen.

Že samo izobraževanje bodočih uradnikov temelji na pridobivanju teoretičnih in empiričnih znanj.

Kljub različnim politikam mora javna uprava kot institucija in kot skupek posameznikov stremeti k čim boljši storilnosti navkljub težavam in preprekam (Peters in Pierre 2003, 13, 14).

»Javna uprava je del javnega sektorja, ki opravlja družbene dejavnosti s ciljem varovanja javnih koristi po netržnih načelih« (Haček 2001, 30).

Javno upravo poleg javnega sektorja sestavljajo še državna uprava, lokalna samouprava, nosilci javnih pooblastil in izvajalci javnih služb. Celotna javna uprava ima tako velik obseg, da jo najlažje definiramo s pomočjo zanjo bistvenih značilnosti (Wikipedia 2012).

Sistem javne uprave sestavljajo teritorialni, asociativni in funkcionalni upravni sistemi, ki opravljajo naloge javnega pomena, zagotavljajo javne dobrine. Dosega teh nalog pa ni mogoča, če je vključen le en posameznik ali organizacija, ki deluje tržno. Potrebna je vključitev državnih organizacij ali organizacij, ki se na državo naslanjajo. »Organizacija je samostojna entiteta in ni zgolj seštevek vanjo povezanih posameznikov ali organizacij« (Virant 2004, 16).

Javna uprava je sestavljena iz dejavnosti upravljanja, ki sodijo v izvršilne funkcije javnega upravljanja, administrativne in poslovodne funkcije javnega upravljanja.

Sistem javne uprave sestavljajo štiri področja:

- *Državna uprava je osrednji teritorialni upravni sistem in instrument države za izvajanje njenih predvsem oblastnih funkcij, s katerimi na pravni način ureja odnose v družbi;*
- *lokalna samouprava je način upravljanja o družbenih zadevah, ki neposredno temelji na lokalni skupnosti in predstavlja lokalni teritorialni upravni sistem;*
- *javne službe so tiste dejavnosti, ki zagotavljajo javne dobrine in javne storitve, ki so nujno potrebne za delovanje družbenega sistema, ki pa jih iz najrazličnejših razlogov ni mogoče ustrezno zagotoviti s sistemom tržne menjave;*
- *javni sektor temelji na kriteriju lastništva države, zato sem sodi vse, kar je v državni lasti, ne glede na to, na katerem področju se nahaja (Haček 2001, 29).*

Javna uprava pa je tako tudi del upravnega sektorja. Cilj njenih dejavnosti je javna korist, metode pa so netržne. Drug pogled na javno upravo pa je tudi ekonomski pogled saj: »Ekonomski problem izhaja iz dejstva, da so človekove potrebe po dobrinah in storitvah večje, kot so možnosti, da jih zadovoljijo« (Ferfila in drugi 2002, 14).

Po Šmidovniku (v Haček 2001, 30) so elementi, ki javno upravo določajo, naslednji:

- država deluje preko svoje uprave;
- organizacijsko javno upravo sestavljajo državne in paradržavne organizacije;
- funkcionalno je opredeljena z izvrševanjem predpisov, izvajanjem oblasti in javnih služb;
- odgovornost resornih ministrstev in vlade je bistven element;
- financira se iz proračuna ali drugih javnih virov;
- velja tako za javno upravo kot tudi upravno ter civilno pravo;
- uslužbenki sistem oziroma sistem javnih uslužbencev.

»Upravne naloge opravljajo ministrstva, organi v njihovi sestavi in upravne enote« (Brezovšek in Črnčec 2010, 16).

Značilnost javne uprave, ki pa je bistvenega pomena pa je tudi odsotnost konkurence. Tako pod javno upravo lahko štejemo naslednje organe in organizacije:

- a) Organi, ko odločajo o družbenih zadevah. To so predvsem predstavniški organi, ki odločajo o družbenih koristih neposredno, po pooblastilu skupnosti. O teh koristih pa

ne odločajo zgolj predstavniški organi, saj to nalogo pogosto delegirajo organom, ki so jih postavili sami. To so izvršilni organi in organi, ki opravljajo javne zadeve na ožjem področju dela. Tu so še organi pravosodja, ki delujejo samostojno v okviru pravnih norm, o družbenih koristih pa odločajo po pooblastilu predstavniških organov. O teh koristih odločajo tudi posamezniki iz strokovno-tehnične uprave, ki so zlasti v upravnih organizacijah pooblaščen za izdajo odločb v upravnem postopku. Pogosto pa ti organi te dejavnosti tudi opravljajo in ne le odločajo oziroma pooblaščajo druge organe o njihovih izvršitvah. To izvršilno dejavnost v večjem obsegu opravljajo zlasti upravni in sodni organi.

- b) Organ, ki odloča o družbenih koristih lahko izvajanje svojih odločitev prepusti organizacijam, ki opravljajo javno službo, še posebej, ko je tako delovanje potrebno daljnoročno in na strokovnem področju. Tako delovanje lahko vidimo na področju šolstva, zdravstva, itd. (Haček 2001). Tudi te organizacije so del javne uprave, če so ustanovljene s strani pristojnega organa javne uprave, da izvajajo njegove odločitve po določenih pravilih ob določenih pogojih.
- c) Da pa organi odločanja pridobijo vse potrebne informacije in znanja pa poskrbi strokovno- tehnična uprava. Nudi jim informacije o stanju, strokovne nasvete, ki so potrebni za odločitev, nenazadnje pa tudi sporoča odločitve prizadetim subjektom. Obseg te uprave je odvisen od potrebe številčnosti te uprave, ki pa jo določi organ, ki je zadolžen za sprejem določene odločitve. Ta odločitev pa temelji na smotrnosti in učinkovitosti.

Po Šmidovniku (1985) v javno upravo spadajo državne organizacije teritorialnega tipa ter organizacije funkcionalne in personalne narave, ki opravljajo javne naloge. Javne naloge zagotavljajo dobrine, ki jih ni mogoče dobiti po načelih tržne menjave, temveč jih mora priskrbeti država. Po Bučarju (v Haček 2001, 31) mora javna uprava zagotavljati dobrine:

- *Ki so na voljo vsem ljudem, kot so izobrazba, zdravstvo, osebna in premoženjska varnost);*
- *katere je potrebno vsiliti zaradi zagotavljanja javnih koristi (komunala, obvezno zdravljenje, veterinarska služba);*
- *ki jih ne moremo individualizirati (kolektivne komunalne storitve);*
- *katerih proizvajalci so v monopolnem položaju nasproti uporabniku (energetika).*

Naloge sodobne javne uprave po Šmidovniku lahko razdelimo na pet kategorij (Haček 2001, 31–32):

- a) *Policijske naloge so najbolj tipične oblastne naloge, ki jih izvaja državna uprava s ciljem nadzora državljanov, postavljanje norm obnašanja državljanom v okviru zakonov in ustave. S Policijske naloge ta ko omejuje, narekujejo, kaznujejo ravnanja državljanov, ki niso v skladu s predpisanimi normami, veljajo pa seveda za vse državljanke na področju upravnih notranjih zadev, urbanizma, gradbeništva, ipd.*
- b) *Tudi družbene dejavnosti, dejavnosti materialne, infrastrukturne in strokovne operativne narave štejemo med javne službe. Z razvojem sodobne družbe je nastala potreba po oblikovanju javne uprave in javnih služb, ko je družba sama postala zadolžena za oskrbo in zagotavljanje nekaterih javnih dobrin, ki pa so jih potrebovali vsi posamezniki v družbi. Te dobrine pa so bile izvzete iz tržnih okvirov in tako je tudi njihova razdelitev postala socialno pravičnejša.*
- c) *Država ima tudi pomembno vlogo razvoja in pospeševanja. Ta naloga je prisotna tako v gospodarstvu kot v negospodarstvu. Pomembna je vloga državnega intervencionizma v smislu hitrejšega in boljšega razvoja. Tekmovalnost pa ne vodi vedno v boljše rezultate, nekatere dobrine morajo biti optimalno razvite ne glede na njihovo materialno vrednost. Državna uprava tako sprejema ukrepe, da pospeši določene dele gospodarskih panog, kar pa ni nujno takoj vidno, je pa nujno potrebno za uspešen obstoj družbe in tako pomembna naloga javne uprave.*
- d) *Sistem mora poskrbeti sam za svoj obstoj, saj zanj velja zakon entropije, t.j. zakon razkroja, razkrajanja družbe oziroma sistema. Tako mora sam razviti mehanizme, ki ta razkroj preprečujejo. Te dejavnosti so dejavnosti policije, pravosodja, vojske, vzgoja in izobraževanje itd.*
- e) *Do sedaj najmanj poudarjena naloga javne uprave pa je ustvarjalna vloga, ki postaja vedno bolj pomembna in potrebna.*

Z informacijskega vidika pa Trpin (v Haček 2001, 32) opredeli štiri aspekte, ki kažejo potrebnost informacijskega sistema, ki daje upravi zaledje za sprejemanje odločitev. Kot funkcije informacijskega sistema določi:

- ugotavljanje družbenih potreb in zbiranje relevantnih informacij;
- predelava informacij in oblikovanje alternativ;
- odločanje oziroma izbor med alternativami
- izvrševanje odločitev.

Družbene potrebe in relevantne informacije ter predelava informacij in oblikovanje alternativ sta pomembni pri spremljanju stanja, oblikovanju zakonov in drugih aktov in gradiv zakonodajne in izvršilne oblasti.

Izbor med alternativami in izvrševanje odločitev pa sta pomembna pri sprejemanju in izvajanju strateških odločitev, kjer pa je uprava mehanizem preko katerega se te odločitve izvajajo. Pooblastila upravi s strani zakona ali kakšnega drugega akta so nujna za izvajanje odločitev uprave.

Organi javne uprave potrebujejo tudi dejavnosti za zagotavljanje obstoja kot so na primer poslovni prostori, zagotovitev prevoznih sredstev, itd. Torej. Če določene naloge opravljajo organi javne uprave sami, potrebujejo zagotovljene določene dejavnosti, da sploh lahko delajo. Če pa to ni nujno, pa se lahko najame zunanja organizacija, ki se z določenimi dejavnostmi ukvarja in je za zagotovitev teh dejavnosti tudi plačana. Temu je tako namreč zato, ker so vse te dejavnosti javni upravi postranskega pomena, pomembna je osnovna naloga javne uprave, to pa je odločanje o družbenih zadevah. Številčnost javne uprave je tudi določena z obsegom teh dejavnosti- uveljavljanju odločitev, ki so bile sprejet- težavnost izpeljave ciljev oz. udejanjanja odločitev. Načelo javne uprave pa je omejevanje na odločanje, saj sta najpomembnejša smotrnost in učinkovitost izvrševanja. Tako so lahko vse ostale dejavnosti delegirane na druge organizacije v primeru, da bodo odločitve tudi korektno izpeljane (Haček 2001).

Bučar pravi, da: »Javna uprava lahko dela samo tisto, kar štejejo člani družbe oziroma večina družbe kot svoj lastni interes, ali pa je področje dela javne uprave tisto, kar je v korist neke abstrakcije, ki jo imenujemo družb, ne glede na to, ali je tako delovanje v popolnem nasprotju s tistim, kar štejejo člani družbe za svojo lastno korist« (Bučar v Haček 2001, 33).

Uresničitev javnega interesa pa je mogoča šele, ko člani družbe sodelujejo pri njegovem odkrivanju in izvajanju. To pa mora potekati skozi državne organe, če želimo, da je ta interes res javni interes in ne interes posameznika v škodo drugih. Se pravi so javne potrebe potrebe vseh vključenih v družbo in morajo kot take biti spoznane s strani države preko večine pripadnikov družbe. Večja skupina posameznikov pa potrebo oziroma interes spozna šele preko medsebojne organizacije, saj se šele takrat interes spozna kot skupen. Brez organizacije posameznikov do takega zaključka o skupnem interesu ne more priti.

Skupnost pa seveda oblikuje svoj javni interes na podlagi danih informacij oziroma informacij javnega značaja, ki so jim posredovane s strani sredstev javnega obveščanja. Tako imajo sredstva javnega obveščanja veliko vpliva pri oblikovanju posameznikovega mnenja in seveda posledično večine družbe. Če organizacija sama nima sredstev javnega obveščanja si mora te priskrbeti drugje, oziroma potrebno je, da izoblikuje svoje prijeme kako določene informacije naredi javne oziroma dostopne vsem članom družbe. Seveda pa lahko pride do problema, da lahko država izoblikuje takšna sredstva javnega sporočanja, da le-ta javnosti posredujejo informacije katere država želi, da se izvedo ter tako tudi posredno oblikujejo življenja posameznikov in družbe.

Na oblikovanje javnih interesov vplivajo tudi dejavniki kot so svetovni nazor, etična načela, praktične strokovne ideje, včasih celo od posameznikove osebnosti, tradicije, reakcionarnosti, družba ki vrednoti dobrine ter revolucionarnost (Haček 2001).

2.2 Državna uprava

Državna uprava je posebna oblika javne uprave, ki označuje instrumentalizacijo državne oblasti in države kot posebne oblike družbene organizacije. Državni upravni aparat je pridobil avtonomno in pomembno mesto pri izvajanju državne oblasti že v absolutistični monarhiji. Ta vloga državnega aparata pa se skozi čas spreminjala. Izhodišče državne uprave pa je delitev oblasti, ki ta dva aspekta združuje.

V sodobni družbi državna uprava ni več le zgolj aparat oblasti in prisile, temveč prehaja v obliko neoblastne institucije. Postaja instrument urejanja tako gospodarske sfere in njenih dejavnosti kot tudi nosilec javnih služb. S prehodom državne uprave v neoblastno institucijo pa se je razvil in vedno bolj pogosto začel uporabljati izraz javna uprava. Javna uprava tako predstavlja širši pojem od zgolj državne uprave, saj je vpeta tudi v področje neoblastne narave. S tem obsega tudi polja, ki sio nedržavna, družbena upravljanja. Funkcijo državne uprave pa lahko ločimo na dve poglobitni funkciji:

- izvrševanje zakonov, državnega proračuna ter drugih političnih odločitev nosilcev zakonodajne in izvršilne oblasti;
- pripravo strokovnih podlag za politično odločanje nosilcev zakonodajne in izvršilne oblasti (Haček 2001, 38).

Ti dve poglavitni funkciji pa seveda obsegata več nalog državne uprave. Virant (2004, 68) opredeli pet vrst dejavnosti državne uprave:

- *regulativna, ki pomeni izdajanje predpisov, pripravo strokovnih mnenj, ki so podlaga predpisom vlade, zakonom in drugih aktov;*
- *kontrolno nadzorna dejavnost izvaja nadzor nad izvajanjem sprejetih predpisov, kot je inšpekcijski nadzor;*
- *operativna dejavnost pomeni izdajanje posamičnih pravnih aktov zakonodajnega organa;*
- *študijsko- analitična dejavnost ter*
- *represivna.*

2.3 Lokalna samouprava

Pojem v splošnem pomeni, da se na določenem področju sprejema odločitve med ljudmi, ki so lokalnega pomena. Lokalna samouprava obstaja z namenom, da se določene odločitve upravljanja delegirajo na neposredno lokalno raven. Predstavlja avtonomijo odločanja o zadevah, ki so lokalnega pomena za skupnost in ta skupnost ima tudi svojo lastno pristojnost. Delegiranje pooblastil za odločanje o lokalnih zadevah na lokalno raven je pomemben dejavnik, ki pravzaprav določa demokratično državo. Pomeni decentralizacijo oblasti, lokalna raven pa je tudi zaščiten s strani zakonov, aktov, pogodb.

2.4 Javni uslužbenci

Javna uprava sestoji iz javnih uslužbencev, ki pa so z aspekta mobinga še kako pomembni, saj je mobing konec koncev posledica ravnanja posameznika ali več posameznikov v organizaciji oziroma konflikta med njimi.

Za javno upravo je nujna legitimnost in učinkovitost. Njene odločitve morajo biti spoštovane s strani državljanov, spoštovati pa morajo tudi ožji sistem javnih uslužbencev.

Za javne uslužbence v veliki meri veljajo vsa pravila in norme, ki veljajo tudi za zaposlene določeni državi. Njihove pravice in dolžnosti se nanašajo na delovni čas, odmore in počitke, opravičene odsotnosti z dela z nadomestilom ali brez nadomestila plače, izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev, ipd. Minimalne skupne pravice zaposlenih v javni upravi pa so:

- *pravica do enakega dostopa do službe v javni upravi;*
- *pravica do stalnosti zaposlitve;*
- *pravica do plače in drugih denarnih nadomestil;*
- *pravica do plačanega in neplačanega dopusta;*
- *pravica do kolektivnega pogajanja z delodajalcem;*
- *pravica do sindikalnega združevanja;*
- *pravica do stavke;*
- *pravica do pisnega ukaza nadrejenega v primeru izvedbe nezakonitega delovanja;*
- *pravica do političnega delovanja v zakonskih okvirih, ki lahko določajo tudi nezdržljivost tega delovanja s posamezno službo;*
- *pravica do sodnega varstva v sporih iz uslužbenskih razmerij;*
- *pravica do dodatne zaposlitve oziroma profesionalnega delovanja, če to ni nezdržljivo z opravljanjem službe;*
- *pravica do prerazporeditve v skladu z vnaprej določenimi pravili;*
- *pravica do izobraževanja in usposabljanja na stroške delodajalca;*
- *pravica do socialne varnosti (Haček 2001, 65).*

Obveznost uslužbenca v javni upravi, ki je nadvse pomembna pa je, da mora delovati v skladu z zakonom ter opravljati naloge v skladu z navodili predpostavljenih. Za vestno delovanje je javni uslužbenec zavezan s službeno prisego, ki ga tudi moralno zavezuje. Moralno pa ga zavezuje tako do delodajalca kot tudi do drugih zaposlenih.

Javni uslužbenec pa naj bi imel naslednje lastnosti v kolikor naj bi zahteval sistemu odgovornosti:

- *samozavedanje;*
- *samodisciplina;*
- *osredotočenost na delo (in ne nase);*
- *odprtost za kritiko;*
- *vztrajnost in doslednost;*
- *sposobnost prepričevanja in motiviranja drugih;*
- *konstruktivnost in nepristranskost ter*
- *pozitivni odnos do sebe, do drugih in do okolja (Haček 2001, 67).*

Če predvidevamo, da naj bi imel javni uslužbenec oziroma uslužbenec v javni upravi vse te lastnosti in seveda, če bi ravnal glede na te lastnosti, do pojava mobinga sploh ne bi smelo priti.

3 ETIKA V JAVNI UPRAVI

»Etiko opredeljujemo kot seznam načel, često opredeljenih v obliki kodeksov, ki učinkujejo kot vodilo ravnanja« (Brejc 2000, 66).

Določeni običaji in pravila ravnanja so se razvila že v zgodovini človeštva. Iz teh so se skozi čas razvila družbena pravila brez katerih sama družba in država ne moreta obstajati. Tako se je razvil tudi pravni red. Obstajajo pa seveda razlike med različnimi okolji saj kar je lahko v nekem okolju normalno in družbeno sprejemljivo, je lahko v drugem okolju zgražanja vredno. Zato torej tudi morajo biti določena pravila in norme v določeni družbi točno določene. Ne moremo se namreč vedno zanašati na moralno in etiko ljudi. Določene vrednote pa seveda poda že sama religija družbe, ki je koneckoncev za nekatere ljudi osnovnega moralnega pomena. Kot je npr. zaščita življenja ipd. Vendar pa se v modernih družbah tudi na to ne moremo zanašati, saj že samih oblik ver obstaja veliko, pa še te so vedno redkejše.

Vsekakor pa »vrednote in načela, vsebovane v velikih religioznih naukih predstavljajo kristalizacijo človeške moralne in etične intuicije« (Brejc 2000, 65).

Po povedanem pa družba potrebuje še skupen sistem vrednot, katerim ni podlaga le vera. Te norme so odvisne od določenega družbenega okolja, ki naj bi jih načeloma tudi upoštevali. V zahodnem svetu npr. velik poudarek dajemo svobodi in enakosti. Drugje je to spet nekoliko drugače.

»Javna uprava je v vsaki državi pomemben del družbe in zanjo ne morejo veljati posebna pravila« (Brejc 2000, 66).

Se pravi, če je nekaj dogovorjeno v določeni družbi, enako velja tudi za njeno upravo. »Javna uprava je le odsev moralnega stanja družbe« (Brejc 2000, 66). Upravi tudi zaupamo saj za njo veljajo ista etična načela kot za nas.

V javni upravi naj bi veljala načela kot so poštenost, nepristranskost, integriteta, pravičnost, itd. Moč posameznikov v javni upravi je odvisna od položaja, upošteva se hierarhično lestvico. Veljalo naj bi, da bolj so posamezniki upoštevali načela uprave, višje na lestvici so tudi prišli.

Za upoštevanje kodeksov ravnanja pa ni dovolj le njihova zapisanost. Po Brejcu so za to potrebni različni sistemski pogoji, kot so:

- *mehanizmi upravnega prava, ki nadzorujejo odločitve uprave in skrbijo za svobodo obveščanja;*
- *pravna zaščita posameznikov, ki napačno ravnanje razkrijejo;*
- *v primeru korupcije je pomembna tudi učinkovita raba kazenskega prava;*
- *delo uprave mora biti učinkovito nadzorovano ter*
- *sistematično usposabljanje zaposlenih in uveljavljanje etičnega kodeksa (Brejc 2000, 67).*

Načela javnega sektorja oblikovana s strani OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) vključujejo načela kot so: jasne norm javnega sektorja, morajo biti skladne s pravnim redom, uslužbenci morajo dobro poznati svoje pravice in tudi dolžnosti, o tem kaj je etično bi se moralo odločiti soglasno, proces dela mora biti transparenten, saj omogoča večjo kontrolo in pa seveda opredeljeno mora biti kako poteka interakcija med javnim in zasebnim.

3.1 Etični kodeks

Etični kodeks je sestavljen iz pravil, ki jih mora določena skupina posameznikov upoštevati. Običajno gre za kodekse posamezne stroke, kot je npr. zdravstvo, šolstvo. Javna uprava nikakor ni izjema.

Kodeks javne uprave v prvi vrsti poudarja poštenost, zakonitost, lojalnost tako do politike, kot tudi do javnosti. Pričakovati pa je tudi, da javnost in politiki ne bodo poskušali vplivati na uslužbence v javni upravi v smeri kršitve kodeksov.

Etični kodeks je po Brejcu potreben v javni upravi zaradi sledečih razlogov:

- *učinkuje kot vodnik za delovanje, za promocijo etičnega obnašanja;*
- *ureja ravnanje javnih uslužbencev in sviri pred neetičnim ravnanjem;*
- *opredeljuje načela in vrednote, ki naj jih javni uslužbenci upoštevajo;*
- *kot sredstvo za reševanje dvomov in dilem zmanjšuje negotovost v ravnanju;*
- *predvideva sankcije v primeru neetičnega ravnanja (Brejc 2000, 69).*

3.2 Etične norme

Etični kodeks predstavlja formalno določene etične norme. Same etične norme, ki so neformalne narave pa niso obvezne za posameznike. Sigurno pa je upoštevanje norm zaželeno, saj pripomorejo k boljšemu razumevanju s, sodelovanju ipd. Ali bo posameznik te norme tudi upošteval pa je odvisno od več dejavnikov.

V prvi vrsti je seveda posameznikova osebnost oz njegove osebnostne lastnosti. Po Brejcu (2000) pa je tu pomembna še izobrazba, profesionalna socializiranost, kakšni so sodelavci, vodilno osebje, kakšna je organizacijska kultura, se pravi kakšno je delovno okolje in pa splošne družbene razmere.

Ljudje smo si različni in tudi drugače reagiramo na dejanja drugih vpletenih. Spet nekomu so etične norme pomembne, medtem ko jim drugi ne pripisujejo velikega pomena.

»Bistvena vrednota javnega uslužbenca je služenje javnosti ...« (Brejc 2000, 71).

Pokazalo se je tudi, da je pri višji stopnji izobrazbe razumevanje boljše in delo prijetnejše, večje je tudi zavedanje odgovornosti.

Pomembno pa je tudi kakšen nadzor pravzaprav obstaja nad zaposlenimi v javni upravi. Saj, če ni nobene kontrole zaposleni niti ne čutijo, da jih morajo upoštevati, če jih ne želijo, saj ne bodo sankcionirani. Skladno s tem je pomemben tudi odnos vodstva do kodeksov, norm saj, če jih ne bodo upoštevali oni sami tudi podrejeni ne bodo imeli občutka, da je to potrebno.

»Najbolj tipični primeri neetičnega ravnanja pa so:

- Korupcija, ki pomeni zlorabo pravnega reda in ruši načela demokratične ureditve;
- diskriminacija, ki je v nasprotju s pravnim redom države, ki zagotavlja enakost pred zakonom, enakopravno obravnavanje, in
- nasilje na delovnem mestu« (Brejc 2000, 72–75).

Problem nasilja in nadlegovanja je zadnja leta sprožil zanimanje po vsej Evropi. V osnovnem poročilu »Kakovost dela in zaposlovanja v Evropi« so bila izpostavljena štiri dimenzije kakovosti dela in zaposlovanja:

- karierna in zaposlitvena varnost;
- zdravstvo in blaginja;
- razvoj sposobnosti;

- sprava delovne in nedelovne sfere življenja (European Working Conditions Observatory (v nadaljevanju EWCO) 2004).

Še posebno drugo področje, t.j. področje zdravja, je močno povezano s konceptom nasilja in nadlegovanja. Rezultati raziskav so potrdili slabe učinke nasilja in nadlegovanja (prav tako).

Pojav je nadrobno preučeval Leymann. Proučeval ga je sicer na področju Švedske, Finske in Norveške, vendar pa lahko poskusimo vleči vzporednice tudi z drugimi državami. Te so sicer zagovarjale pravice delavcev, da ostanejo pri svojem delu tako psihično kot fizično zdravi, se pa je v poznejšem času pojavil vedno večji problem psihičnega zdravja delavcev na delovnem mestu.

V zadnjih letih je pojav rezultiral tudi v morebitni izločitvi posameznika iz trga dela zaradi psihičnih »poškodb«, ki jih je utrpel na prejšnjem delovnem mestu.

Definicija: »Mobing je motena komunikacija na delovnem mestu, ki je izrazito obremenjena s konflikti med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri tem pa je napadena oseba v podrejenem položaju, izpostavljena sistematičnem in dalj časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom izrina, izločitve iz organizacije ali sistema, pri tem pa napadena oseba to občuti kot diskriminirajoče« (Leymann 1993, 4).

Seveda je to sprejeta definicija, je pa pojem veliko širši. Poznamo veliko njegovih oblik. Sama beseda je angleškega izvora »mobbing«. Poznamo pa še različice bullying, bossing, staffing.

Mobing je beseda, ki ni bila razumljena v prvotnem pomenu angleške besede tako kot je sedaj. Pokojni etnolog Konrad Lorenz, je s to besedo opisoval živalsko obnašanje v skupini, krdelu. Ta pojav je opisal kot napad več manjših živali v krdelu proti eni sami, ki je bila npr. večja (Lorenz 1991). Kasneje si je termin izposodil tudi švedski zdravnik Leymann, ki je to obliko obnašanja opazoval na primeru otrok. Skupina otrok se obrne proti enemu. Ta oblika je bila v zadnjih 20-ih letih dodobra raziskana, še posebno s strani Dana Olweusa.

Bulliyng se je začel uporabljati kot opis odnosa med otroci, še danes pa je prisoten v angleško govorečih deželah kot opis nasilja med otroci, najstniki in tudi odraslimi osebami.

Bossing - že sama beseda (boss = angl. šef) ponazarja neprimerno ravnanje do zaposlenega s strani nadrejenega.

Staffing - (staff = angl. osebje) pa ponazarja nekakšno grupiranje zaposlenih z namenom otežkočiti, izločiti ali odstraniti nadrejeno osebo.

Leymann si je termin izposodil v začetku osemdesetih let, ko je podoben pojav opazil v delovnem okolju. Ni želel uporabiti termina »bullying«, saj je le-ta bolj viden navzven, mobing pa je bolj prikrito, sistematsko dejanje, ki rezultira v zelo močni stigmatizaciji. Bullying je namreč povečini fizično obračunavanje ali groženje, je pa taka oblika zelo redka na delovnem mestu. Tako je mobing na delovnem mestu opisan kot sofisticirano vedenje kot npr. izolacija posameznika (The Mobbing Encyclopaedia).

Iniciativna skupina za preprečevaje mobinga je leta 2007 sprejela definicijo oz. opis mobinga kot:

Mobing/trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično in dolgotrajno graje vredno ali očitno negativno, nehumano, neetično, žaljivo verbalno ali neverbalno dejanje ene ali več oseb na delovnem mestu ali v zvezi z delom, na vseh hierarhičnih ravneh in v vseh smereh. Usmerjeno je proti drugi osebi ali več osebam in povzroča socialno izključevanje ali ogroža psihično, fizično ali socialno zdravje in varnost ter ga žrtve razumejo kot zatiranje, poniževanje, ogrožanje ali žaljenje dostojanstva pri delu. Posamični primeri negativnega, kot ga opisuje definicija, lahko prav tako pomeni napad na dostojanstvo na delovnem mestu, vendar jih kot enkratne incidente ne moremo šteti med trpinčenje na delovnem mestu (Brečko 2010, 21).

Mobing lahko, kot že napisano, poteka tako od zgoraj navzdol kot obratno. Lahko se tudi dogaja na isti ravni hierarhije, ko se skupina posameznikov obrne proti enemu posamezniku. Bodisi zaradi njegove neučinkovitosti, všečnosti, višje/nizje izobrazbe, višine plače itd. Ni tako pomembno, kje se mobing izvaja. Poglavitno je, da je žrtvi mobinga oteženo delo, počuti se izrinjeno, nezaželeno, nekoristno. To pa je lahko podrejeni, sodelavec ali vodja.

Mobing je pojav tekmovalne globalne družbe, kjer je vsak posameznik zase ali skupina proti drugi, cilj pa je ostati na suhem oz. v končnem izidu zmagati, ostati na površju.

4 OBLIKE NEPRIMERNEGA VEDENJA IN MOBINGA

Oblike mobinga lahko strnemo v pet skupin, ki pa se delijo še na podskupine. Takšno opredeljevanje mobinga oz. neprimerne vedenja je rezultat tako Leymannovih raziskav in njegovega dela, kot tudi odraz dela drugih posameznikov, ki so se s problemom ukvarjali (avtorjev, raziskovalnih skupin, okroglih miz ipd.)

4.1 Napadi zoper izražanje in komuniciranje

Tu gre za verbalno nasilje, ko je posamezniku omejena, okrnjena pravica do proste komunikacije, svobode govora. Cilj pa je si nekoga podrediti. Ne smemo pozabiti, da je verbalno nasilje prav tako še vedno nasilje, čeprav ni v fizični obliki. Te oblike so:

- *Omejevanje možnosti izražanja in komuniciranja s strani nadrejenega: žrtev ne more oz. nima priložnosti izraziti svojega mnenja, deliti ideje, drugim pa je to dopuščeno. Žrtev se lahko počuti neslišano, nekoristno.*
- *Omejevanje možnosti izražanja in komuniciranja s strani sodelavcev. Sodelavci lahko zaposlenega celo zasmehujejo, ko ta predstavi ideje, ga ne vključijo v proces brainstorminga.*
- *Prekinjanje govora, jemanje besede.*
- *Kričanje in zmerjanje, ki je nedvomno nedopustno, pa čeprav je »na štiri oči«. V pričo drugih pa je seveda še slabše.*
- *Nenehno kritiziranje dela.*
- *Kritiziranje osebnega življenja.*
- *Dajanje nejasnih pripomb.*
- *Zastraševanje po telefonu.*
- *Pisne grožnje.*
- *Ustne grožnje.*
- *Izmikanje neposrednim stikom, onemogočanje stika s pogledom, odklonilne geste in zbadanje (Brečko 2010, 26).*

4.2 Napadi, ki ogrožajo socialne stike žrtve

Po Brečko je to najhujša in najnevarnejša oblika neustreznega ravnanja in oblika mobinga. Človek je namreč socialno bitje, ki za preživetje in razvoj potrebuje socialno okolje (Brečko 2010). Človeku je omejen stik s sočlovekom ena izmed najhujših kazni, saj smo socialna bitja, ki potrebujejo človeško družbo, pogovor, lahko le občasen »čvek«. Te oblike so:

- *Z žrtvijo se nihče več noče pogovarjati;*
- *ignoriranje v primeru, da žrtev koga sama nagovori.;*
- *premestitev v delovne prostore stran od sodelavcev;*
- *sodelavci imajo prepoved pogovora z žrtvijo;*
- *splošna ignoranca sodelavcev (Brečko 2010, 28–29).*

S temi ukrepi zaposleni, sodelavci, vodje dosežejo izolacijo posameznika, ki se počuti nezaželenega, običajno ne ve niti kaj se dogaja dokler ni prepozno oz. je že obupal preden bi dejanja spoznal in se morebiti pritožil nadrejenemu.

4.3 Napadi, ki ogrožajo osebni ugled žrtve

Namen teh dejanj je razžaliti in diskreditirati žrtev. S tem ji je okrnjen ugled v družbi, njena mnenja niso več tako pomembna, ljudje jo lahko celo zasmehujejo na podlagi nepreverjenih govoric oz. »kvazi dejstev«, ki so zrasla na zelniku drugega, morebiti zaradi potencialnega napredovanja posameznika ali zgolj iz dolgočasje ali škodoželjnosti. Oblike pa so:

- *obrekovanje - je najpogostejša oblika neprimernega vedenja, ki pa je seveda v poslovnem okolju še toliko bolj nesprejemljiva. Že v zasebnem življenju se s pojavom srečujemo v daleč prekomerni količini. V delovno okolje pa definitivno ne spada! Napadalec žrtev blati za njenim hrbtom, seveda povečini širi neresnične govorice. To pa je seveda žrtvi »težko« povedati v obraz, saj se takrat žrtev lahko brani in govorice zanika. Obrekovanje je seveda največkrat ustno in se vira največkrat ne more dokazati;*
- *širjenje neutemeljenih govoric je nekako podaljšek obrekovanja. Cilj le-teh pa je povzročitev škode osebnemu ugledu žrtve;*
- *poskusi smešenja žrtve;*
- *izražanje domnev, da je žrtev psihični bolnik, seveda brez ustrezne strokovne diagnoze;*
- *poskusi prisile v psihiatrični pregled, ali kakšen drug zdravniški pregled;*
- *norčevanje iz telesnih hib;*

- oponašanje tipičnih vzorcev vedenja z namenom, da se nekoga smeši;
- napad na politično ali versko prepričanje žrtve;
- norčevanje iz zasebnega življenja;
- norčevanje iz narodnosti;
- siljenje k opravljanju nalog, ki krnijo samospoštovanje osebe;
- napačno ali žaljivo ocenjevanje delovnih naporov;
- dvom v poslovne odločitve žrtve;
- žrtev je pogosto deležna kletvic in obscenih izrazov (Brečko 2012, 29-31).

4.4 Napadi zoper kakovost delovnega mesta

Ta oblika običajno pomeni odvzem nalog ali prekomerno nalaganje le-teh (Brečko 2012, 32-35):

- Žrtev ne dobiva več novih delovnih nalog;
- žrtvi so odvzete vse delovne naloge;
- dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog;
- dodeljevanje nalog pod ravno kvalifikacije;
- dodeljevanje vedno novih nalog;
- dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo;
- dodeljevanje nalog nad ravno kvalifikacije;
- izniči se pomen njegovega delovnega mesta.

V končnem primeru taki ukrepi rezultirajo torej v tem, da žrtev preprosto nima več delovnih nalog ali pa so ji dodeljene nesmiselne in celo take, ki jih žrtev enostavno ne more izpeljati, ker za njih ni kvalificirana.

4.5 Napadi zoper zdravje

To so oblike nasilja, neustreznega vedenja, ki pomenijo neposreden napad na fizično ali psihično zdravje žrtve. Te pa so:

- dodeljevanje za zdravje škodljivih nalog,
- grožnje s fizičnim nasiljem,
- uporaba lažjega fizičnega nasilja,
- fizično zlorabljanje. Sem uvrščamo tudi spolno nasilje, ki pa je lahko že zgolj zahteva, da mora biti žrtev izzivalno oblečena,

- *namerno povzročanje psihične škode* (Brečko 2012, 33,34).

4.6 Druge oblike nadlegovanja

To so oblike ravnanja, ki lahko vodijo v mobing. So diskriminatorna dejanja, z eno besedo pa jih preprosto imenujemo NADLEGOVANJE. Ta ravnanja razvrščamo v pet skupin:

- nadlegovanje zaradi spola,
- nadlegovanje zaradi spolne usmerjenosti,
- nadlegovanje zaradi starosti,
- nadlegovanje zaradi izobrazbe,
- spolno nadlegovanje.

Nadlegovanje zaradi spola

Velja prepričanje, da so nadlegovanja zaradi spola deležne le ženske. Večina seveda najprej pomisli na tovrstno nadlegovanje. Vendar temu ni tako. Tovrstno nadlegovanje je povečini prisotno v organizacijah kjer je razlika med spoloma neuravnotežena. Žrtev je seveda del manjšine.

Nadlegovanje zaradi spolne usmerjenosti

Odraža stopnjo tolerance družbe in organizacij. Žrtev je postavljena v sramoten položaj, iz nje se norčujejo, jo oponašajo, se ji posmehujejo itd.

Nadlegovanje zaradi starosti

Tu gre predvsem za neumestne šale, zgodbe in komentarje na račun starosti ter posmehovanje in poniževanje zaradi starosti, ki poteka v obeh smereh, tako v smeri mlajših kot v smeri starejših.

Nadlegovanje zaradi izobrazbe

Te vrste zloraba lahko seveda poteka v obeh smereh, v smeri tako manj izobraženih kot višje izobraženih.

Spolno nadlegovanje

Lahko rečemo, da je to najstarejša priznana oblika nadlegovanja oz. najbolj poznana.

Poznamo jo v več oblikah:

- *Verbalno spolno nadlegovanje, t.j. ustno nagovarjanje, neprimerne opazke, vabljenje na zmenek ipd.*

- *Neverbalno spolno nadlegovanje vključuje neprijetno strmenje v osebo, dotikanje osebe, ki pa tega ne odobrava, razkazovanje ...*
- *Fizično spolno nadlegovanje gre še nekoliko dlje od neverbalnega. Pri tem gre za dotikanje, iskanje bližine telesa, ščipanje, masiranje (ki ga seveda žrtev ne sprejema pozitivno).*
- *Karierno spolno nadlegovanje; npr. napredovanje v zameno za »spolne usluge«, zmenke (Brečko 2010, 36-38).*

4.7 Odnos mobinga in stresa

Leymann trdi, da lahko, upoštevajoč raziskavo psihološko orientiranega stresa v Nemčiji, trdimo, da je mobing nekakšna razširjena in nevarna oblika socialnega stresa. Različna interpretacija terminologije v različnih državah je teoretični problem. Anglosaške in Skandinavske raziskave so osredotočene na biološke lastnosti pojava stresa. Raziskave v Nemčiji so se opirale na različne dejavnike stresa. V Avstraliji je bil pogled spet drugačen itn. Te različne raziskave oz. pogledi nam otežkočajo natančno raziskovanje, ustvarjajo zmedo. Tako lahko pride do diskusij o razlikah mobinga in stresa (The Mobbing Encyclopaedia).

V Skandinavskih raziskavah je mobing viden kot ekstremni socialni fenomen, sprožen s strani ekstremnih socialnih stresorjev, povzroča pa vrsto negativnih efektov kot npr. fizične in psihične stresne reakcije. Tako Leymannova uporaba terminologije implicira na to, da je stres vedno termin, uporabljen za reakcijo na nek stimulans, ki ga imenuje stresor. Reakcija je vedno biološke narave s psihološkimi učinki, katerih posledice so lahko spremembe obnašanja. Njegov logičen zaključek je, da npr. slabi pogoji na delovnem mestu lahko rezultirajo kot biološke (fizične) stresne posledice, kar je možno izmeriti s količino ustvarjenega adrenalina v telesu. Ta pa seveda stimulira občutke frustracij. Te frustracije se čutijo do drugih ljudi in tako osebe postanejo drug drugemu stresor, posledica tega pa je mobing. Tako Leymann zaključuje, da je mobing ekstremni socialni stresor, katerega posledice so stresne reakcije, ki pa lahko postanejo socialni stresorji drugim osebam (The Mobbing Encyclopaedia).

4.8 Mobing, konflikt, agresija, frustracija

Mobing bi moral biti gledan kot pretiran konflikt. Mobing se razvije iz konflikta, včasih zelo hitro, včasih pa po nekaj tednih, mesecih. Kar se tiče socialne, družbene psihologije, so raziskave agresije, agresivnosti in konflikta zelo obširne (The Mobbing Encyclopaedia).

a) Agresivnost = »napadalno vedenje osebe ali skupine proti drugim osebam in skupinam«.

O izvoru človeške agresivnosti imamo več teorij, ki bi jih lahko strnili v tri skupine. Po teorijah instinkta je agresivnost dedno pogojena. Podobno kot lakota naj bi se pojavljala spontano zaradi notranjih dejavnikov organizma. Po mnenju etnologa Lorenza naj bi človek med razvojem nakopičil v sebi tolikšno agresivnost, da je ne more obvladati. O agresivnosti je pisal tudi psihoanalitik Freud. Sprva jo je razlagal kot premagovanje odpora pri doseganju spolnega cilja, kasneje pa je pisal o posebnem nagonu smrti.

Pogostejša pa je razlaga agresivnosti s frustracijo. Agresivnost je ena od najbolj pogostih in prvotnih reakcij na oviranje pri doseganju pomembnih ciljev. Zato je tem hujša, čim večja je ovira in čim pomembnejši je cilj. Teorijo podpirajo nekatera eksperimentalna in etnološka opazovanja Na agresivnost vpliva tudi posameznikova ubogljivost in podvrženost avtoritetam. Mnogi ljudje se vedejo agresivno samo zato, ker jim drugi ljudje tako ukažejo (Musek in Pečjak 1996, 262).

b) Konflikt = »stanje, v katerem delujejo na nas nasprotujoči si motivi« (Musek in Pečjak 1996, 274).

5 DEFINICIJA MOBINGA NA DELOVNEM MESTU

Psihični teror ali mobing na delovnem mestu vključuje sovražno in neetično komunikacijo, ki je sistematično usmerjena s strani enega ali več posameznikov, običajno proti enemu samemu, ki pa je zaradi mobinga porinjen v nemočno in brezobrambno pozicijo, tam pa je tudi zadržan z nadaljnjim izvajanjem dejanj mobinga. Ta dejanja se pojavljajo pogosto (vsaj enkrat na teden) ter čez dolgo časovno obdobje (vsaj šest mesecev). Zaradi pogostosti in dolgega trajanja tega sovražnega obnašanja je posledično stanje žrtve mentalna, psihosomatska in socialna nesreča (The Mobbing Encyclopaedia).

Tako definicija ni preveč osredotočena na same nosti, temveč na težko mentalno breme. Vir tega fokusa na psihološke situacije na delovnem mestu je v medicinski raziskavi stresa: raziskovalec poizkuša prikazati kako stres na delovnem mestu pogosto rezultira v bolniški žrtve. Empirične raziskave pojava mobinga na delovnem mestu so razkrile psihološke stresorje, ki imajo močan vpliv na zdravje žrtve (The Mobbing Encyclopaedia).

Definicija ne vključuje kratkoročnih konfliktov in je osredotočena na kritično točko, kdaj psihosocialne situacije prerastejo v psihiatrične in psihosomatske patološke okoliščine.. Se pravi razliko med »konfliktom« in »mobingom« s poudarkom na konceptu, ki ni osredotočen na *kaj* je bilo storjeno in *kako*, temveč na *frekvenco* in *trajanje* tega dejanja. Leymann tako preučuje zlasti REZULTATE oz. POSLEDICE mobinga, njegove PATOLOŠKE POGOJE in BOLNIŠKO, ki jo lahko povzroči (The Mobbing Encyclopaedia).

Leymann je oblikoval tudi vprašalnik za boljšo analizo mobinga in sicer LIPT, Leymann Inventory of Psychological Terrorization.

5.1 KONFLIKT: Leymannov pogled na konflikt kot dejavnik tveganja za razvoj mobinga

Leymann (The Mobbing Encyclopaedia) je konflikt kot dejavnik povezan z mobingom preučeval na podlagi ankete v empirični raziskavi konflikta - prvo poglavje Easterbrooks: Cooperation and Conflict.

Raziskava konflikta je obsežna, obstoj teorij številen. Tako imamo tudi možnost primerjati različne teorije konflikta, ki pa so nastale na različnih akademskih področjih, disciplinah in v behaviorističnih teorijah. Ravno zaradi tega je definicij samega pojma več, prav tako tudi klasifikacij.

Razlikovati je potrebno tudi konflikte znotraj ene osebe (intraosebni konflikti, kot na primer konflikti vlog ali odločitev) od tistih med osebami (interosebni konflikti, kot na primer konflikti porazdelitve, ciljev, predmetov ali odnosov) (Majoros 2010).

Raziskava pa ima po Leymannovem (The Mobbing Encyclopaedia) mnenju tudi pomanjkljivost, in sicer to, da je konflikt s strani večine raziskovalcev razumljen kot nekaj, čemur se moramo izogibati. Raziskave konflikta lahko razdelimo tudi na številne teoretične paradigme, ki pa imajo seveda močan vpliv tako metode opazovanja, kot na interpretacijo samo. Najpogosteje uporabljene teorije pa so pogajalska teorija, teorija iger, teorija odločitev in teorija skupinskega odločanja.

Easterbrooks in njegovi partnerji predstavljajo mnogo trditev o konfliktu, ki bi morale zanimati izvajalca. Trditve postavijo na podlagi pojavljanja konflikta, njegovih vzrokov, glede na koristnost konfliktov, njihov razvoj, njihovih vodenj in resolucij ter na rezultate oz. posledice.

5.1.1 Dogodek konflikta

Trditev: Konflikt je neizbežen. Večina literature te trditve ne podpira. Lahko je neizbežen v nekaterih situacijah vendar je struktura družbe takšna, da je konflikt njen sestavni del. Tudi v zgodnejših raziskavah konflikta so predvidevali, da je konflikt nepravilnost, ki se jo je potrebno izogibati. Moderne raziskave ne delijo tega pogleda. Konflikt ni neizbežen ter ima svojo vrednost. Vendar bi se morali že pri sami eskalaciji konflikta v situaciji, ki je ušla iz rok, izogniti s pravilnim vodenjem konflikta glede na današnje, moderno gledanje. Če pride do neomejene eskalacije konflikta, je prerast v mobing vedno bolj verjeten in neizbežen (The Mobbing Encyclopaedia).

Trditev: Bolj je skupina kohezivna, manj je konflikta. Trditev drži. Kohezijo lahko definiramo kot občutek »skupnosti« in pripadnosti tej skupini. V kolikor je stanje v skupini uravnoteženo, je nastanek konflikta malo verjeten. Cena takega stanja pa je lahko ta, da nihče od posameznikov ne more ali ne da ideje, ki bi bila tako originalna in inovativna, tako nenavadno

dobra. Če pa se to že zgodi, pa je zelo verjetno, da bo ta posameznik postal predmet sankcij, ki lahko sprožijo mobing. To stanje ali občutek pripadanja v svoji najhujši obliki je bila imenovana »skupinska miselnost« in je videna kot pretirana oblika skupinske povezanosti. Če pride do takšnega stanja in nekdo kar naenkrat izstopa, je mobing neizbežen (prav tam).

Trditev: Dogodek konflikta variira z razvojem skupine. V raziskavi so izpostavljene različne faze v razvoju skupine. Glede na delovanje skupine so predstavljene štiri oblike: skupinske oblike, njihove nevihte (storming), njihove norme in na koncu delovanje. Različne faze so za konflikte različno dojemljive - npr. v storming fazi »miselnih neviht« (prav tam).

Trditev: Več je komunikacije med osebami, več je možnosti za konflikt. Ta trditev je velikokrat slišana, vendar pa ni podprta z dokazi, saj je vodenje konflikta k crucialni faktor. Zelo veliko zgodnjih raziskav konflikta se je osredotočalo na preozko interpretacijo vzrokov. Konflikt je voden s komunikacijo, zato je le-ta ne more biti videna kot vzrok konflikta. Namesto tega moramo biti pozorni na naravo vsebine, ki je bila posredovana oz. komunicirana, torej na informacijo (prav tam).

Trditev: Natančno določene vloge zmanjšujejo konflikt. Specializacija naj bi vodila k večji koheziji, vendar pa gre lahko še dlje in posameznike izolira. Trditev je toliko bolj resnična oz. točna, kolikor je proces izolacije posameznika lahko upočasnen z veliko sodelovanja med posamezniki ter skupnim sprejemanjem odločitev. V literaturi je ta trditev prikazana kot resnična, vendar pa prekomerno razdeljevanje vlog lahko rezultira v razpadu skupine (prav tam).

5.1.2 Vzroki konflikta

Trditev: Konflikti so rezultat nesporazumov. Ta trditev seveda drži, pogostost nesporazumov pa raste s slabo komunikacijo, kjer so nesporazumi razumljeni kot slab namen. Zgodnje znake nastajajočih konfliktov vidimo v slabšanju komunikacij, ki pa sčasoma privede do nesporazuma ter konflikta (prav tam).

Trditev: Tehnološka mediacija predstavlja konflikt. Nesigurno je določiti, do kolikšne mere nove tehnologije, kot npr. elektronska pošta in internetne konference, vplivajo na nastanek konfliktov, je pa omenjeno v literaturi. Seveda pa je lahko konflikt zaradi tega posledica različnih faktorjev, ki so pomembni v komuniciranju, ki pa jih preko mediacije tehnologij ne

razberemo (kot npr. ton glasu, obrazna mimika ipd.). Inovacija grafičnih prikazov občutij (☺, ☹ ...) je morda tudi način kako kompenzirati izgubo »žive predstave« (prav tam).

Trditev: Anonimnost in fizična ločenost pripomoreta k konfliktu. Tudi ta trditev je v literaturi podana z mero dvoma, saj raziskav ni veliko. Morda pa je tudi resnična, kot opazimo npr. pri voznikih avtomobilov ali komunikaciji preko elektronske pošte ali konferenc. Po drugi strani pa lahko takšna komunikacija zmanjša tveganja za pojav agresije (prav tam).

5.1.3 Uporabnost konflikta

Trditev: Konflikt je lahko produktiven. Trditev pogosto velja za resnično vendar pa je v literaturi redko prikazana. Moderni raziskovalci trdijo, da je konflikt nujen, če naj bi prišlo do kognitivne spremembe. Problem pa je, kot že prej povedano, da je uporabnost konflikta odvisna od njegovega vodenja. Z dobrim konfliktnim vodenjem postane konflikt predpogoj za kreativnost (prav tam).

Trditev: Dejavno izvabiti konfliktne poglede lahko prepreči »skupinsko mišljenje«. »skupinsko mišljenje« je definirano kot fenomen, ki se lahko pojavi v skupini z zelo visoko stopnjo kohezije, močnim vplivom vodje skupine in skupinski klimo, ki preprečuje kreativno reševanje problemov. Trditev je po vsej verjetnosti resnična vendar je lahko izstopajoči posameznik, če ima premalo vpliva v skupini, tretiran kot »izdajalec« in tako tudi potencialna žrtev mobinga (prav tam).

5.1.4 Razvoj konflikta

Trditev: Konflikt mora biti razrešen, da lahko skupine nadalje sodelujejo. V literaturi, ki jo je preučeval Leymann, ni dejanskega dokaza za resničnost te trditve, kakor tudi ni dokaza za nasprotno. Ali drži ali ne, je odvisno od mere disfunkcionalnosti konflikta za skupino in od tega, ali je skupina zmožna kljub konfliktu delovati, kar pa je odvisno od številnih okoliščin. Lahko se razrešuje konflikt, vendar pa obstoječi primeri kažejo, da prekomerno reševanje tega lahko rezultira v nezmožnosti nadaljnjega sodelovanja (prav tam).

Trditev: Konflikti sledijo začrtanemu vzorcu. V literaturi je mogoče najti mnogo predstavljenih vzorcev, vendar pa se večina opira na slabo empirijo. Obstaja določeno strinjanje, da obstajajo številne stopnje procesa konflikta (latentni, odkriti, občutni, manifestni

itd.), vendar pa so ti vzorci zgolj domneve. Tudi praktična uporaba teh vzorcev je nejasna. Po drugi strani pa ljudje nekako občutijo, kako se konflikt razvije od »malo slabšega« do hudega (prav tam).

Trditev: Načini, kako se konflikt rešuje, variirajo s časovno pritiskom. Če je dejanje v določenem času razumljeno kot konflikt, lahko da kasneje ne bo. Odgovor na vprašanje, ali je ta trditev resnična ali ne: odvisno. Časovni pritisk je velikokrat povezan s tveganjem, da bo dejanje kritizirano zaradi kvalitete dela. Zaradi tega se lahko skupina izogne konfliktu. Ponovno pa je ključni dejavnik vodenje konflikta (prav tam).

Trditev: Velikost skupine vpliva na dogodek in razrešitev konflikta. Tudi ta domneva je »odvisna«. Lahko je res ali pa ne. To je v večini posledica dejstva, da je vpliv velikosti skupine težko izolirati od drugih faktorjev, ki imajo simultano pomembne vloge. Lažje je prikazati, da imajo zelo velike skupine tendenco razpasi v manjše klike. V velikih skupinah lahko npr. manjšina ustvari kliko okoli enega stališča. Po drugi strani pa ima lahko v manjših skupinah posameznik več časa za predstavitev svojih stališč - tako se čas enakovredneje razporedi. Ni pa to edini dejavnik, ki ima lahko tolikšen vpliv na pojav konflikta ali rešitve nasproti drugim pomembnim dejavnikom (prav tam).

Trditev: Potek konflikta je kulturno občutljiv. Da imajo različne kulture različne pristope, odnose do konflikta, je samoumevno. To pa ne pomeni, da so konflikti hujši v določenih kulturah ali manj resni v drugih. Domneva ima komaj kaj podpore v literaturi, ki jo je preučeval Leymann. Kar pa je očitno je, da se konflikti v različnih kulturah različno kažejo. Navade, kdaj konflikt priznati in kdaj ne, so v različnih kulturah različne. Prav tako pravila, pričakovanja, kako se konflikta lotiti in ga razrešiti. Preference, kako se določenega konflikta lotiti, seveda variirajo med kulturami, vendar pa o tej temi primanjkuje literature in raziskav. Kot tak primer je tudi primer različnih kultur znotraj ene skupine (prav tam).

Trditev: Osebnostne lastnosti, osebnost ima majhen vpliv na razvoj konflikta. Ta domneva nima niti malo podpore v psihosociološki literaturi. Vendarle pa je najpogostejša domneva, ki jo lahko najdemo. Eden izmed razlogov za to je lahko, da določeni posamezniki ali skupine ali organizacije potrebujejo grešnega kozla. Zelo uspešno se s to napačno domnevo ukvarja psihologija atributov. Dejstvo je, da so študije vedno znova pokazale, da analiza socialne situacije daje boljše možnosti predvidevanja, obnašanja posameznikov. Osebnost ima večji vpliv na prvotno obnašanje članov skupine (faza spoznavanja), ne pa na pojav ali razvoj

konflikta. Kako reagirati v konfliktu, kako ga poskusiti kontrolirati, obvladovati, je lahko posledica osebnosti. Domneva pa trdi, da lahko določene osebnostne lastnosti krivimo ter, da je potrebno posameznika s to lastnostjo gledati sumničavo. To ni nič drugega kot pristranskost, predsodek. Zelo pomembno psihološko vprašanje je, zakaj ta domneva še obstaja navkljub številnim dokazom o njeni napačnosti (prav tam).

5.1.5 Menedžment in rešitev konflikta

Trditev: Za rešitev konflikta je potrebno močno vodstvo (leader). Glede na vtis iz literature je lahko trditev od časa do časa pravilna. Ni pa jasno določeno, kaj naj bi bilo močno vodstvo. Že sam proces izbire vodje lahko pripelje do konflikta. Še več, če se vodja ne obnaša po pričakovanjih, lahko to privede do trenj v skupini. Zelo veliko slabih primerov mobinga se je že pojavilo zaradi slabega vodenja. Uspešnost kateregakoli načina vodenja ali, če je vodja sploh potreben za razreševanje konflikta, je odvisna od posameznega konflikta ter od zmožnosti razreševanja konfliktov samih članov skupine (prav tam).

Trditev: Verjetnost razreševanja konflikta velikokrat ni velika, če udeleženci zagovarjajo ustaljena stališča. Ta domneva sigurno drži. Če situacija rezultira v nepripravljenosti članov razumeti stališča drug drugega, se konflikt zelo malo verjetno lahko reši, razen z brutalnim prevzemom vodstva in merjenjem moči, kar pa še poslabša voljo sodelujočih za kooperacijo. V zelo veliko primerih je potrebna mediacija tretje osebe (prav tam).

Trditev: Artikulacija konflikta pomaga pri njegovi razrešitvi. Domneva je resnična. (z eno izjemo - spodaj napisano). To opazovanje v raziskavi je pripeljalo do zanimanja tehnik določanja konflikta. V literaturi so izpostavljeni štirje aspekti konfliktov, ki so izstopajoči v diferenciaciji in eksplicitnosti: (1) moč nestrinjanja; (2) nivo, do katerega je konflikt čustveno personaliziran; (3) tekmovalnost spora; (4) zanesljivost problema za nestrinjajoče se posameznike. Diferenciacija depersonaliziranega konflikta je lahko zelo pomembna za konsenz in kohezijo skupine. Izjema se lahko pojavi, ko se proces diferenciacije zavleče, kar lahko škodi medosebnim odnosom v skupini. Pomembno je tudi, da se konflikti, ki objektivno gledano, niso rešljivi, ne artikulirajo. Za nekatere konflikte je lahko potlačitev le-teh premišljen pristop. Če pa je to storjeno s strani močnega akterja v procesu pridobivanja moči, je lahko le-to videti kot zanikanje demokratične evolucije (prav tam).

Trditev: Ljudi lahko naučimo spoprijemati se s konfliktom na konstruktiven način. Tako dejansko je. Domneva ima nadpovprečno podporo v literaturi. Ljudi je možno naučiti skozi samozavedanje, boljše ravnanje v skupinskih situacijah. Drugo sporno vprašanje pa je učenje specifičnih strategij za spoprijemanje s konfliktom. Posamezniki, ki so nagnjeni k temu, da vsak konflikt obrnejo v (največkrat nepomembno) tekmovalnost, lahko tako spremenijo svoje strategije. Veliko moderne literature je zvesto razvoju uspešnih modelov konfliktnega vodenja. Raziskava pa do te mere poudarja, da znanost ne more ponuditi univerzalnega »zdravila« za vodenje vseh vrst konfliktov. Cilj učenja ljudi, kako reševati konflikte, pomeni ponuditi tako rang tehnik kot tudi zavedanja svojih omejitev (prav tam).

Trditev: Zapleteni, težki konflikti potrebujejo predstavitev rešitve s tretje strani. To se je dokazalo kot resnično. De Bono (1985) trdi, da je potrebno predstaviti mediatorja s tretje strani, kadar udeleženci postanejo prekomerno navezani na tradicijo, navade v procesu razmišljanja. Drugi raziskovalci trdijo, da tretja stran velikokrat priskrbi odnos, moč in vire, ki so ključne determinante ali bodo udeleženci v konfliktu za kooperacijo ali za tekmovalni pristop. Tretja stranka lahko prevzame obe vlogi ali vsako posebej: (1) spodbujanje kooperativnih rešitev in/ali (2) določitev sredstev za reševanje problema in modele. Od poznih 60-ih obstaja vse več literature o vključevanju intervencijskih tehnik tretje stranke (prav tam).

Trditev: Različni ljudje imajo raje različne pristope k reševanju konfliktov. Tudi ta domneva je glede na literaturo resnična, kar pa je tudi enostavno razumeti, če se osredotočimo na dejstvo, da obstaja veliko različnih tipov konfliktov ter mnogo različnih načinov njihovega manifestiranja. V literaturi so omenjene tri različne možne domneve, ki lahko determinirajo strategijo reševanja konflikta: (1) nestrinjanje je neizbežno in stalno; (2) konfliktu se lahko izognemo saj je soodvisnost med skupinami nepotrebna; (3) dogovor in vzdrževanje soodvisnosti sta možna. Modifikacija zgoraj navedenih domnev pa je lahko odraz različnega razumevanja in interpretacije oblike konflikta (prav tam).

Trditev: Stili reševanja konfliktov se razlikujejo glede na spol. Ta domneva je nejasna. Pogost predsodek ljudi je, da moški večkrat posežejo po kompetitivnem načinu reševanja konfliktov, ženske pa se večkrat zatečejo k kooperaciji. Easterbrooks je omenil, da ta domneva ni osnovana na podlagi empiričnih dokazov, temveč je zgolj rezultat domnev in interpretacij. Raziskave nasilja in razlike med spoloma npr. kažejo na to, da je nasilje definirano kot

preferenca, kako izvesti agresijo, ki pa je s strani žensk nizka, ko so le-te primerjane z moškim obnašanjem (prav tam).

5.1.6 Posledice konflikta (rezultat)

Trditev: Obstaja pozitiven odnos med nivojem sodelovanja in zadovoljstva. Osebno mnenje Leymanna je, da je domneva samozadostna. Literatura predstavo podpira. Verjame tudi, da ta domneva vodi v drug problem, t.j. vprašanje delovne motivacije, če delo dovoljuje sodelovanje ter ali proces sprejemanja odločitev dovoljuje sodelovanje, participacijo (prav tam).

Trditev: »Poraženec« v konfliktu bo skušal obdržati obraz, »zmagovalec« pa lahko pri tem pomaga »poražencu«. Ta domneva se osredotoča na posledice konflikta: Kako postopati s stranko v prihodnosti po končanem konfliktu? Obstajajo dokazi, da je zgoraj navedeni način (drugi) smotrni in pameten. Namesto da »poraženca« še dodatno poteptamo in mu »mečemo v obraz« . Kaže se, da je pomoč v takem primeru usidrana v določenih kulturah, seveda pa ne v vseh (prav tam).

5.2 IDENTIFIKACIJA AKTIVNOSTI MOBINGA

Identifikacija sovražnih aktivnosti je rezultat razumevanja strukture procesa mobinga. Postane očitno, da te aktivnosti, ki so negativno uporabljene v procesu, same po sebi niso vedno negativne narave. Sestavljene so bile predvsem iz precej normalnih interaktivnih obnašanj. Večkrat uporabljenim aktivnostim, ki se tudi ponavljajo dalj časa, pa se namen in narava spremenita skozi čas v nevarna komunikacijska orožja ... Sistematična uporaba sovražnih aktivnosti v tej vrsti interakcij sproži razvoj stereotipne smeri mobing procesa.

Zaradi take konceptualizacije lahko razvijemo tipologijo aktivnosti ter jo razčlenimo v nekaj podkategorij glede na učinke, ki jih imajo na žrtev. Slednje ponazarja rezultate neformalnih razgovorov in hevristične analize:

- Učinki na žrtvine možnosti zadostne komunikacije (vodstvo ne daje nobenih možnosti komuniciranja, žrtev je utišana, verbalni napadi glede delovnih nalog, verbalne grožnje, verbalne aktivnosti za doseg zavrnitve itd.).
- Učinki na žrtvine možnosti obdržati socialne komunikacije (sodelavci s teboj ne govorijo, ali ti je celo prepovedano komunicirati z njimi, izolacija od drugih itd.).

- Učinki na žrtvino možnost obdržati osebni ugled (obrekovanje, posmehovanje, norčevanje itd.).
- Učinki na žrtvino zaposlitveno situacijo (ne dobivaš delovnih nalog ali dobivaš nepomembne itd.).
- Učinki na žrtvino fizično zdravje (dodeljevanje nevarni nalog, grožnje fizičnega napada ali fizični napad, spolno nadlegovanje itd.).

V raziskavi je bilo identificiranih 45 vrst aktivnosti v procesu mobinga (LIPT Questionare). Seznam aktivnosti je bil statistično analiziran z uporabo analize faktorjev.

Poudariti pa je potrebno, da te aktivnosti povečini opisujejo sovražne interakcije na področju severne Evrope (Leymann 1990b). Seveda se lahko načini interakcij spreminjajo od države do države glede na kulturne razlike.

5.3 MOBING SKOZI ČAS

Mobing v procesu spreminja svoje lastnosti, kot se spreminja družbeno okolje. Vendar pa raziskave kažejo zelo stereotipne poti (Leymann 1990a).

- a) Kritični dogodki: Sprožajoč dogodek je vedno lahko opisan kot konflikt. Tako lahko mobing vidimo kot okrepljeni konflikt. Ni še jasno, kaj pravzaprav konflikt okrepi do stanja mobinga. Hipotetično je lahko prva faza mobinga (kar pravzaprav še ni mobing) zelo kratka, ko naslednja faza že vključuje stigmatizacijske aktivnosti s strani sodelavcev, srednjega menedžmenta ali visokega menedžmenta (The Mobbing Encyclopaedia).
- b) Mobing in stigmatizacija: Kot že prej navedeno, so lahko aktivnosti mobinga številna obnašanja, ki pod normalnimi pogoji niso tretirana kot agresija ali sovražnost.. Vendarle pa vsakodnevno prenašanje takih dejanj ter dalj časa s sovražnim namenom, spremeni pomen konteksta. To pa daje pot stigmatizaciji posameznika. Vsekakor pa imajo vsa ta obnašanja v osnovi pomen nekoga prizadeti in so kot taka definirana kot agresivna manipulacija (prav tam).
- c) Kadrovski menedžment: Ko se menedžment sčasoma vključi, postane zadeva šele uradno »primer«. Glede na prejšnjo stigmatizacijo lahko pride do napačnih sodb situacije in se okrivi žrtev, kar pa pogosto privede do resnih kršitev človeških pravic

žrtve. Tako žrtev postane označena, stigmatizirana. Zaradi napačnih pripisov napak sodelavci in menedžment oblikujejo, podajo razlage na podlagi osebnostnih lastnosti, namesto glede na okoliščine, v katerih je problem nastal (Leymann po Jones 1984). Do takšnega pojava pride zlasti, kadar je menedžment odgovoren za psihosocialno okolje dela ter ne želi sprejeti odgovornosti (prav tam).

- d) Nepravilne diagnoze: Če žrtev mobinga poišče pomoč pri psihiatrih ali psihologih, obstaja veliko tveganje, da bodo ti strokovnjaki napačno ocenili situacijo, saj jim pogosto primanjkuje izobrazbe in izkušenj za presojo socialnih situacij na delovnem mestu. Tako tudi strokovnjaki pogosto obsojajo žrtev za nastalo situacijo na podlagi nepravilne ocene osebnostnih lastnosti. Posledica je nepravilna diagnoza, kot npr.: preganjavica, manična depresija, osebnostna motnja ... Taka diagnoza seveda lahko popolnoma uniči možnost žrtvine rehabilitacije, da bi se le-ta lahko vrnila na trg dela ali na prejšnje delovno mesto (prav tam).
- e) Izgon: Kar se tiče scenarija mobinga je poznanih mnogo primerov, kjer je bila posledica izgon iz trga delovne sile pred pretekom delovne dobe. Zaradi teh okoliščin pa najverjetneje pride tudi do številnih psihičnih bolezni, katerih posledica je obisk psihiatra ali psihologa. Seveda pa, kot že povedano, lahko s strani takih profesionalcev pride do nepravilnih diagnoz zaradi nerazumevanja konteksta, če se pacientu ne verjame ali pa preprosto iz razloga, da se s problemom niso želeli pretirano ukvarjati (prav tam).

5.4 VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA

Zakaj pride do razvoja procesa mobinga? Širše prepričanje je, da do problema pride, ko v delovno sfero vstopi človek s karakternimi težavami. Raziskave še nikoli niso dokazale te hipoteze tako v primeru trpinčenja na delovnem mestu, kot tudi med otroci. Tako se teorije osebnosti niso dokazale za najbolj točne glede na vzrok, ki ga izpostavljajo za pojav mobinga. Kašni so torej izsledki raziskav, kaj povzroča mobing (The Mobbing Encyclopaedia):

Organizacija kot faktor, dejavnik

Analiza pribl. 800 raziskav primerov je pokazala skoraj stereotipni vzorec (Becker 1995; Kihle 1990; Leymann 1992; Niedl 1996). Pri vseh teh primerih je bila ugotovljena zelo slaba organizacija produkcije in/ali delovnih metod ter nemoč ali nezainteresiranost menedžmenta. Leymann (The Mobbing Encyclopaedia) tu predstavi specifični primer delovne organizacije,

bolnice. V tej raziskavi kar nekaj medicinskih sester ni vedelo niti tega, kdo je njihov šef. Bolnica ima vsaj dve paralelni hierarhiji: prvo, ki jo predstavljajo zdravniki, ki so odgovorni za diagnoze in način zdravljenja in drugo, ki jo predstavljajo medicinske sestre, ki morajo določeno terapijo izvajati. Obe hierarhiji imata menedžment, ki daje navodila in šefe sester. Obe vrsti šefov pa imata avtoriteto ukazati sestram, kaj narediti in česa ne. Obseg dela se lahko dnevno poveča zaradi nezadostnega števila zaposlenih ali pa zaradi slabe organizacije. Pogosto je potrebno zunanje vodenje s strani neuradne institucije (v literaturi pogosto označeno za nevarno), da se cilje sploh doseže. Tako se lahko zgodi, da sestra predpostavi oz. sprejme navodila od skupine sester, da nalogo opravi, dejanskega pooblastila pa nima. Take situacije so zelo riskantne in velikokrat rezultirajo v konfliktu. Reševanje takšnega konflikta pa je odvisno od že ustaljene skupinske dinamike in ne od sposobnosti menedžmenta, kakor bi moralo biti. Konflikti so hujši v organizaciji, kjer prevladujejo ženske, saj so ženske bolj odvisne od družbene, podporne skupinske dinamike (Björkqvist, Osterman in Hjelt-Back 1994).

Slab konfliktni menedžment kot drugi vir

Situacija postane veliko bolj nevarna, če želi biti posameznik iz menedžmenta del socialne nastavitve. Če nadzornik, namesto da bi poizkušal rešiti problem, aktivno sodeluje v nadlegovanju, mora tudi sam izbrati stran. Leymann je pri opazovanju različni primerov opazil, da to situacijo le še poslabša. Ko pa menedžment enostavno zanemari spore, jih ne prizna, pa to daje možnost, da se le-ta še bolj razvije in stopnjuje. Slabo ravnanje menedžmenta tako zajema (a) vključevanje v skupinsko dinamiko in situacijo še poslabšati (kar je večkrat opazil pri ženskih menedžerkah), ali (b) zanikanje obsoja konflikta (bolj opazno pri moških menedžerjih). Obe obliki sta precej nevarni ter skupaj s slabo delovno organizacijo glavni vzrok za nastanek mobinga, ki žrtev posredno (opravljanje, obrekovanje, spodbujanje drugih posameznikov k dejanjem mobinga ipd.). Björkqvist, Lagerspetz in Kaukianien (1992) trdijo, da se je žensko agresivnost spregledalo v zgodnejših raziskavah, saj so bile variable nastavljene za moško populacijo.

Osebnost oz. narava podvržene osebe

Kot že prej povedano, raziskave še niso odkrile pomembnosti narave posameznika, tako na delovnem mestu kot tudi med otroki. Seveda pa ne smemo pozabiti, da delovnega okolja ne smemo primerjati z drugimi okolji in situacijami v življenju. Delovno okolje je vedno regulirano z določenimi pravili obnašanja. Eden izmed njih zahteva kooperacijo, ki pa je

kontrolirana s strani nadrejenega, nadzornika. Konflikti se seveda lahko pojavijo, vendar pa morajo biti po teh pravilih rešeni v smislu zadostne produktivnosti. Ena od nalog nadzornika je kontrolirati in voditi take vrste situacije. Z zanemarjanjem te naloge (kar je zelo pogosto), nadzornik le še promovira eskalacijo konflikta v proces mobinga. Mobing je v zgodnjih fazah opozorilo, da je določen konflikt v organizaciji postal oseben. Ko konflikt postane oseben ali ko se povečuje nevšečnost med dvema posameznikoma, ima nadzornik nalogo ta konflikt razrešiti. Ko konflikt doseže ta nivo, postane iskanje krivde v posameznikovi osebnosti brezpredmetno. Če konflikt preraste v mobing proces, nosi menedžment glavno odgovornost. Morebiti zaradi slabega vodenja ali pomanjkanja organizacijskih pravil, politik, kako se s takšnimi situacijami spoprijeti (Leymann 1993).

Obstaja še eden argument, zakaj posameznikova osebnost v razvoju procesa mobinga ni tako pomembna, in sicer ko se razvije post-travmatični stres sindrom lahko posameznik celovito spremeni svojo osebnost, kar pa je posledica mobing procesa. Ker pa so simptomi te spremenjene osebnosti precej tipični in jasni, je lahko razumljivo, da tudi psihiatri, ki nimajo zadostnega znanja o stanju, napačno interpretirajo simptome kot nekaj, kar je posameznik »prinesel« v podjetje (Leymann in Gustafsson 1996).

5.5 PRIMER EVE

V Leymannovi literaturi (*The Mobbing Encyclopaedia*) je razložen tipičen primer razvoja konflikta in prerast tega v hud primer mobinga.

Nadzornik kuhinje v velikem zaporu se je upokojil in tako je nastala potreba po njegovem nasledniku. Delodajalec in uslužbenci so bili enotnega mnenja, da bi lahko ta moment izkoristili tudi za vpeljavo novih prijmov za doseg cilja ekonomičnosti in bolj zdrave prehrane. Našli so posameznico, ki je ustrezala zahtevam, torej tudi s primernim znanjem. Zaposlili so jo in jo postavili za nadzornico v kuhinji, kjer je delalo 6 drugih kuharic, ki so znale narediti nezdravo hrano, ne pa tega, kar je želela ona.

Kmalu je prišlo do neizbežnega konflikta. Kako bo sedaj novozaposlena dosegla cilje brez podpore delodajalca? Kuharic ni nihče obvestil o tem, da prihaja nova kuharica, ki je bila odgovorna za vpeljavo teh sprememb. Nove metode priprave hrane so bile kuharicam tuje. Delodajalec niti pomislil ni, da bi le-te lahko imele nek osnovni tečaj za drugačno pripravo hrane. Verjele so, da so vse te nove ideje plod Evine domišljije in zgolj njena ideja. To pa je povzročilo, da so se kuharice zarotile proti novi kuharici. Začele so jo opravljati ter

nasprotovati njenim odločitvam. Celo dejstvo, da je imela Eve prizadetega otroka, so ji šteje v slabo, kot da bi bila to krivda njenega karakterja. Kuharice niso bile pripravljene poslušati Evinih navodil in zaradi tega so se tudi velikokrat sprle. Očitale so ji tudi, da dela mimo svojih pooblastil, kar pa ni bilo res.

Od vodstva zapora je večkrat je poizkušala izvedeti, kaj sploh so njene odgovornosti. Vodstvo ji v tem ni ugodilo, njena večkratna spraševanja pa so bila označena kot nesubordinacija. Tu moramo imeti v mislih tudi to, da je ta primer kot nalašč za menedžmentsko vodenje celotnega procesa vpeljav novih prijemov. Kar pa se je zgodilo v Evinem primeru, pa je le to, da je vodstvo to njeno ravnanje, njene prošnje razumel kot napad ter se pričel braniti. To je legitimiralo napade na novo kuharico, saj je kazalo, da je menedžment na strani drugih kuharic. Nadlegovanje se je nadaljevalo in je preraslo v resen mobing do te mere, da je Eve izgubila vsakršno avtoriteto. Prerekanja so se začela pojavljati dnevno. Eden izmed članov vodstva je prerekanje enkrat slučajno slišal in Eve so poklicali v pisarno. Prišla je do vodstva, kjer pa jo je čakala cela skupina članov vodstva kot nekakšno sodišče, v katerem se ni imela pravice braniti, niti povedati svoje mišljenje, svojo stran zgodbe. Bila je le ostro kritizirana s strani vodstva. Vodstvo ji je ukazalo naj vzame bolniško, kar je zdravnik zapora tudi potrdil. Ko je bila na bolniški že kar dve leti, je izgubila službo. Po tem ni nikoli več našla ponovne zaposlitve (The Mobbing Encyclopaedia).

6 POSLEDICE MOBINGA

a) Posledica za družbo: V Avstraliji je Toohey (1991) ocenil stroške različnih preučenih primerov v zvezi z boleznimi povezanimi z stresom. Avstralski stroški bolniških zaradi trpinčenja na delovnem mestu so se izkazali za ogromne. Toohey-eva kritika je osredotočena na dejstvo, da so zaposleni, ki so bili tem vplivom podvrženi dalj časa, sčasoma poiskali pomoč pri osebnem zdravniku, ki pa je postavil diagnozo stresa. Tooheyeva kritika situacije je, da je zdravstvena industrija usmerjena na pogled »je bolan« ali »ni zdrav«, »ni sposoben prenesti pritiska delovnega življenja namesto, da bi prisili menedžment, da bi lažje odkril vzroke za to »bolezen«. Taka opredelitev pa ne daje menedžmentu nikakršne pobude, da bi podjetje reorganizirala ali problem preučila.

Kot je bilo prikazano v švedski javni statistiki so zelo prizadeti zaposleni tudi skupina, ki se odloči za predčasno upokožitev. Številke za leto 1991 kažejo, da se je približno 25% zgoraj omenjenih zaposlenih, starejših od 55 let, predčasno upokožilo. Socialni urad je ocenil, da je veliko posameznikov zbolelo na račun psihološkega delovnega okolja, z drugimi besedami doživljanja mobinga. Med 20 % in 40 % letnih zgodnjih upokožitev, je šlo za slabo psihološko-delovno okolje. Približno vsak tretji do peti posameznik je bil žrtev hudega mobinga (The Mobbing Encyclopaedia).

b) Posledice za organizacijo: Johanson (1987), švedski ekonomist, je izdelal seznam z namenom oceniti stroške podjetja, ki jih imajo z dolgoročnimi bolniškimi. Uspelo mu je prikazati, da je imelo podjetje manj stroškov, če pošlje zaposlenega na poklicno rehabilitacijo, četudi na zelo drago, ali reorganizira delovno okolje, kot pa če izbere pot, ki je opisana v prejšnjem poglavju (primer Eve).

Rast konfliktov te narave povzroča nadaljnji negativni razvoj, slabša psihosocialno delovno okolje. Ker je koncept mobinga precej nov, raziskav učinkov na organizacijo seveda še ne moremo pričakovati, saj še niso dostopni. Hipotetično pa lahko predvidevamo posledice kot so višji stroški poslovanja, več zamenjav zaposlenih, pomanjkanje motivacije zaposlenih, itd.

c) Posledice za posameznika. Za posameznike, žrtve, so učinki mobinga uničevalni. Sprašujemo se lahko, zakaj posameznik organizacije, podjetja enostavno ne zapusti. S staranjem posameznika se njegove zaposlitvene zmožnosti manjšajo. To je verjetno tudi

vzrok tega, da so tisti, ki so razvili PTSD (Post-traumatic stress disorder), redko mlajši od 40 let (Leymann in Gustafsson 1996). Tveganje, da bo posameznikov položaj stagniral ali še kaj slabšega, je višje. Izključitev posameznika se hitro prelevi v nemogoče stanje dobiti novo službo, to pa pomeni, da je posameznik izključen iz delovnega trga. Gledano s te perspektive se bodo nadaljnji negativni učinki še pojavljali. Spet v drugi literaturi pa se pojavljajo še številnejše posledice.

6.1 POSLEDICE ZA POSAMEZNIKA

V literaturi lahko zasledimo dolg seznam morebitnih posledic za posameznika (Brečko2010, 56–58):

- *potrtost in obup; posameznik je vse pogosteje potrt in obupan nad situacijo, nenehno je žalosten in ne premore več optimizma, čeravno je bila to njegova sicer naravna drža;*
- *preutrujenost, občutek izčrpanosti; posameznik ima občutek nenehne utrujenosti in popolne izčrpanosti, že zjutraj se zbudi utrujen;*
- *izguba volje do dela; posameznik ne najde več motivacije za delo, ne le v službi, ampak tudi za domača opravila;*
- *nespečnost; posameznika lahko pesti bolj ali manj huda nespečnost;*
- *nočne more;*
- *napadi joka; nenadzorovani napadi joka, ko je posameznik bodisi sam ali v družbi;*
- *izguba nadzora nad vedenjem; pretirano izkazovanje čustev in razpoloženja, kot so nenadzorovan smeh, izguba nadzora nad gibanjem, recimo hoja v krogu ali po pisarni sem ter tja, brez prestanka;*
- *motnje hranjenja, kot so anoreksija, bulimija ali prekomerno hranjenje;*
- *motnje zbranosti in spomina; pojav spominskih lukenj, motnje zbranosti, ki lahko vodijo vse do nezmožnosti pisanja in povezanega smiselnega govora;*
- *pojav miselnih avtomatizmov; češ, za vse sem kriv jaz, nikoli ne bo boljše, nikoli mi ne bo uspelo;*
- *strah in tesnoba; strah pred neuspehom, pred življenjem, anksioznost;*
- *upad samozavesti; posameznikova samopodoba se ruši in z njo upada tudi samozavest;*
- *motnje v socialnih odnosih; posameznik ni več sposoben vzdrževati svojega socialnega omrežja in se iz njega počasi izloča;*

- težnja po neopaznem vedenju; posameznik stremi k temu, da bi bil čim manj opazen tako pri delu kot pri druženju in nasploh v življenju;
- kriza osebnosti; razvrednotenje osebnosti vodi v krizo osebnosti, med katero razpadejo dosedanje osebne vrednote;
- nevroze;
- depresivna motnja, reaktivne psihoze; resne psihiatrične motnje, katerih zdravljenje je dolgotrajno ali celo vseživljenjsko;
- psihosomatska obolenja, kot so obolenja kosti in mišic ter druga obolenja, kjer ni mogoče najti organskega vzroka za bolezen;
- oslabelost imunskega sistema; splošna oslabelost vodi v pogostejše obolevanje;
- tvorba tumorjev; tvorba benignih in malignih tumorjev;
- agresivnost do sebe ali do drugih; posameznik lahko postane napadalen do sebe ali do drugih, največkrat do ljudi v domačem okolju;
- samomorilsko vedenje; poveča se nevarnost samomorilskega vedenja;
- postravmatska stresna motnja; posameznik lahko razvije vseživljenjsko motnjo, ki se kaže v občasnih napadih tesnobe in priklicih neljubih dogodkov.

6.2 PREPREČEVANJE MOBINGA

6.2.1 Preprečevanje mobinga po Leymannu

Obstaja veliko ukrepov, ki so se dokazali kot učinkoviti za preprečevanje mobinga na praktični ravni, vendar pa raziskave, ki to potrjujejo tudi znanstveno, še ne obstajajo.

Vsekakor pa so dostopne praktične izkušnje s celotne Švedske po zaslugi pedagoškega gradiva Nacionalnega Odbora za varstvo zdravja in dela v Stockholmu iz leta 1989, ki ga je uporabilo okoli 300 švedskih podjetij. Še več, poučni video ter dodatno gradivo je od leta 1989 bestseller. Tudi Leymann je uporabljal to gradivo pri preučevanju cca. 100 podjetij. Spodnje informacije temeljijo na praktičnih izkušnjah ter drugih ustnih informacijah izobraževalnega osebja.

Ko izbiramo ukrepe, je nujno potrebno vedeti, o kateri fazi mobinga govorimo. Na voljo so različni ukrepi glede na preprečitev razvoja mobinga, zaustavitev ali rehabilitacijo posameznika (The Mobbing Encyclopaedia):

(a) Preprečitev: Vzpostavitev politike preprečevanja preraščanja konflikta v nevarne situacije bi morala biti v interesu delodajalca. Skoraj zadostno se zdi, da delodajalec izjavi, da prerast

konfliktov v nevarne situacije ni v interesu organizacije ter, da top management tretira preprečitev tega s strani nadzornikov in menedžerjev kot pravilo. Izobraževanje vseh ravni menedžmenta o konfliktnem menedžmentu ter šolanja o pravilni uporabi politike podjetja, je eden izmed preventivnih ukrepov. Nadalje politika podjetja, kako ravnati v primeru konflikta, je dosegla raven, kjer je konfliktni menedžment, če obstaja, zelo zahteven (prav tam).

b) Zgodnja intervencija menedžmenta: Da bi prišlo do zgodnje intervencije, mora biti nadzornik sposoben razbrati prve znake razvoja mobing procesa. Top management mora tudi postaviti enega ali več posameznikov v organizaciji, na katere se morebitne žrtve lahko obrnejo po nasvet. Nujno je, da menedžment delegira tem posameznikom avtoriteto, da ti postanejo aktivni v posameznem primeru. Študije primerov do sedaj (glej primer Eve) zelo jasno kažejo, da neaktivnost na teh nivojih vključuje tudi nesigurnost nadzornikov v svojo organizacijsko vlogo v takem konfliktu. Politika podjetja bi morala vključevati jasne informacije glede tega. Eden izmed načinov zgodnje preprečitve in intervencije je razčiščenje organizacijskih zadev v podjetju ter oblikovanje organizacijskega reda in etike obnašanja (prav tam).

c) Poklicna rehabilitacija: V razvoju mobing procesa bi morala biti obveznost nadzornikov in menedžerjev zaščititi posameznika v nevarnosti. Stigmatizacija posameznika mora biti preprečena, posameznik pa bi moral obdržati svoj prejšnji ugled in sposobnosti. Če se posameznika sili v bolniško, bi morala biti poklicna rehabilitacija ponujena. Dovoliti, da gre nesrečen človek skozi proces mobinga, je jasen znak velikega menedžerskega neuspeha (prav tam).

d) Pravo: Skandinavske države priznavajo posameznikovo pravico delavca, da ostane fizično in psihično zdrav na delovnem mestu (prav tam).

Enako seveda velja tudi za Slovenijo.

6.2.2 Formalno preprečevanje mobinga

- *Vključitev neposredno nadrejenega;*
- *prijava pooblaščenca za mobing;*
- *pritožba svetu delavcev, sindikatu;*
- *pritožba inšpektoratu za delo*
- *pravno posvetovanje;*
- *iskanje pomoči v društvih;*

- *iskanje psihološke pomoči;*
- *izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi (Brečko 2010, 72–75).*

6.2.3 Preprečevanje in reševanje mobinga na ravni

Vsekakor je pri preprečevanju in reševanju mobinga pomembna organizacija in družba nasploh. Kaj pa lahko stori posameznik sam, brez da bi vpeljal formalne strategije?

Iz literature (Brečko 2010, 71–72) sem črpala, glede na raziskave, najuspešnejše. To so:

- **Zavrnilo vlogo žrtve.** To je lahko prvi osebni ukrep ali obrambna strategija, V morebitnem konfliktu, ki je prva stopnja v razvoju mobinga, se vprašajmo, ali smo res mi naredili napako, ali smo res nesposobni in od napadalca zahtevamo natančne argumente. Še posebej psihično šibkejše osebe hitro izgubijo samozavestno držo in zdrsnejo v vlogo žrtve, kjer se še naprej samoobtožujejo. Ne smemo namreč prezreti, da so žrtve mobinga pogosto psihično šibkejše osebe in da raziskave delno potrjujejo statistično pomembno korelacijo med žrtvami mobinga in žrtvami družinskega ali kakšnega drugega nasilja v mladosti, pred vstopom v delovno okolje. Okrepitev samozavesti je najboljša osebna obramba zoper mobing (Brečko 2010, 71–72).
- **Neposredni nagovor napadovalca.** Posameznik, ki meni, da je napaden, se naj najprej sam skuša pogovoriti z napadalcem in ga povprašati o namenu njegovih dejanj. V veliko primerih se napadalec neposrednega nagovora »ustraši«, saj ga ne pričakuje, in preneha z nadaljnjimi psihičnimi pritiski na posameznika, odnos med njima pa se tudi primerno uredi. Morda se niti ne zaveda mobinga ali ne ve, kaj s tem povzroča.
- **Zaupati se sodelavcu ali prijatelju.** Če je le mogoče, naj se žrtev, nadlegovana oseba, zaupa sodelavcu ali več sodelavcem. Pomembno je, da se o mobingu ali sumu na mobing spregovori čim prej. Če se domnevna žrtev zaupa sodelavcu, naj mu ta verjame, njegova etična dolžnost pa je, da poišče za sodelavca ustrezno pomoč ali informacije o tem, kam se lahko žrtev obrne po pomoč (Brečko 2010, 71–72).
- **Vodenje zapisnika/dnevnika o doživetih dejanjih.** Ta ukrep je hkrati ena od tehnik prepoznavanja mobinga, pa tudi dokazno gradivo pri razreševanju mobinga na ravni organizacije pri prijavi pooblaščenca ali na sodišču, če ni druge možnosti za razrešitev. Vodeni dnevnik o mobingu je namreč zanesljivejši kot mentalni zapis (Brečko 2010, 71–72).

6.2.4 Dolgoročna obrambna strategija - UČENJE NENASILNE KOMUNIKACIJE

Daniela Brečko (2010, 75–72) pravi, da je dolgoročno učenje nenasilne komunikacije najučinkovitejša obrambna strategija. To učenje pa bi moralo potekati tako na strani žrtve kot tudi napadalca. Pri izbiri metod nenasilnega komuniciranja pa moramo biti vedno pozorni na kontekst - konkretno situacijo, osebni način komuniciranja in organizacijsko ali kulturno okolje. Te strategije so:

- *konstruktivna kritika;*
- *kritiziramo problem in ne osebnosti;*
- *dialog usmerjamo na iskanje rešitev;*
- *izrazimo svoje občutke, čustva;*
- *postavimo si cilj komunikacije;*
- *sprejmemo vsakega posameznika;*
- *pogovarjamo se o problemu in ne o značaju;*
- *sprejmemo tudi kritiko;*
- *v pogovoru izhajamo iz sebe;*
- *nadgradimo spretnost aktivnega poslušanja;*
- *prevzamemo odgovornost za svoj način komuniciranja;*
- *smo posebej pozorni na samodejne misli in posploševanja;*
- *vselej komuniciramo neposredno;*
- *od časa do časa zavestno ponovimo formulo nenasilne komunikacije:*
 - * *Kaj smo opazili?*
 - * *Kaj smo pri tem občutili?*
 - * *Predstavimo našo potrebo, ki je povezana z občutki.*
 - * *Predstavimo predlog rešitev, prošnjo in naša pričakovanja.*

6.3 PREPREČEVANJE MOBINGA NA RAVNI ORGANIZACIJE

Nadalje Daniela Brečko (2010, 80–89) govori o tem, da se organizacija lahko odloča za izbiro, sprejem in implementacijo ustreznih ukrepov iz treh kategorij: preventivno delovanje, zgodnje ukrepanje in pozno ukrepanje.

6.3.1 Strateški ukrepi preventivnega delovanja

- (a) *Sprememba in izboljšanje stila vodenja*
- (b) *Sprememba organizacije dela*
- (c) *Sprememba in izboljšanje komunikacijske strategije*

- (d) Sprememba organizacijske kulture*
- (e) Izobraževanje menedžmenta za preprečevanje neprimernih oblik vedenja*
- (f) Informiranje zaposlenih o mobingu in njegovih posledicah*
- (g) Jasna opredelitev vlog pri razreševanju mobinga*
- (h) Sprejem notranjega akta o preprečevanju mobinga in določitev svetovalca ali pooblaščenca za mobing*
- (i) Organizacijski dogovor*
- (j) Nenehno komuniciranje o etičnem ravnanju.*

6.3.2 Strateški ukrepi zgodnjega ukrepanja

- (a) Udejanjanje zapisanih sankcij zoper neprimerne oblike vedenja in ravnanja,*
- (b) Vzpostavitev sistema pritožb brez represije,*
- (c) Nenehno usposabljanje pooblaščenecv za mobing,*
- (d) Oblikovanje internega priročnika o mobingu,*
- (e) Oblikovanje izobraževalno-informativne internetne strani.*

6.3.3 Pozni strateški ukrepi organizacije

- (a) Izvedene sankcije zoper napadalca,*
- (b) Varovanje zasebnosti žrtve,*
- (c) Povrnitev ugleda žrtvi,*
- (d) Dopust za poklicno rehabilitacijo,*
- (e) Materialna in socialna pomoč,*
- (f) Izobraževanje za dvig samozavesti,*
- (g) Učna izkušnja z vso družbeno odgovornostjo.*

Vse oblike preprečevanja so seveda zelo pomembne. V prvi vrsti za posameznika, saj mobing najbolj občuti in nanj psihično deluje najbolj uničujoče. Kot pa že predstavljeno, tudi organizacija od mobinga nima ravno koristi, saj v okolju, kjer se je mobing pojavil, enostavno ni prijetno delati in se tako tudi produktivnost delavcev zmanjša.

Vsa podjetja oz. različne organizacije bi morale imeti za začetek vsaj nekaj oblik njegovega preprečevanja, konstruktivnega reševanja, da bi lahko podjetje, organizacija lahko še naprej nemoteno delovala. V kolikor pa za ukrepe ni poskrbljeno znotraj podjetja, pa ima

posameznik vedno na voljo formalne ukrepe in konec koncev tudi zaledje v pravni zakonodaji tako na ravni posamezne države kot celotne EU.

6.4 RAZŠIRJENOST NASILJA, USTRAHOVANJA IN NADLEGOVANJA

Evropska raziskava pogojev dela je bila pozorna na nasilje in nadlegovanje v svojih vprašanih vprašanih že leta 1995/96 in tudi v letu 2000 vendar na drugačen način. V raziskavi leta 1995/96 so upoštevali le osebne izkušnje, to pomeni, da so spraševali koliko posameznikov v vzorcu je imelo z mobingom direktno izkušnjo oz. je bil žrtev mobinga v preteklih 12ih mesecih. Različno se preučevali različne vrste nasilja: psihično nasilje, ustrahovanje, diskriminacijo zaradi spola, itd.

Raziskava iz leta 2000 je temu modelu sledila vendar pa je razlikovala med osebnimi izkušnjami in že samim zavedanjem, da take vrste obnašanje na delovnem mestu obstaja oz. se udejanja.

Zaradi te razlike je tudi primerjava obeh študij težka. V nadaljevanju bodo predstavljeni izsledki obeh let, osredotočeni pa bodo le na psihično nasilje, ustrahovanje ter spolno nadlegovanje, ki so najboljši približki nasilju in nadlegovanju.

Predstavljeni bodo izsledki Evropske raziskave pogojev dela. Se je pa v omenjenih raziskavah pokazal velik porast pojava nadlegovanja in nasilja na delovnem mestu.

6.5 PRAVNA UREDITEV PREPREČEVANJA MOBINGA V SLOVENIJI

Zakonodaja narekuje delodajalcem, da se delavcem zagotovi varno delovno okolje. Preprečuje nasilje na delovnem mestu, slabe pogoje katerih posledica lahko fizično ali psihično negativno vpliva na delavca, postavlja pravila ravnanja, ščiti posameznikovo osebnost, dostojanstvo itd. Večina torej v osnovi preprečuje mobing (npr. Zakon o delovnih razmerjih). Ta pravila, uredbe veljajo za vse organizacije, vendar v gospodarskih družbah te zakone nadomestijo notranji dogovori, pravilniki.

Zakonodaja vse to formalno res ščiti in ureja. Problem nastane, ko se teh prepisov delodajalci in tudi zaposleni ne držijo.

Pravila, ki naj bi zagotavljala delavčevo dobrobit so zapisana že v sami ustavi države, zakonskih aktih, podzakonskih aktih, seveda pa tudi na celotni ravni EU

6.5.1 ZAKONSKI ALI PODZAKONSKI AKTI, KATERIH ČLENI PREPOVEDUJEJO MOBING

Ustava Republike Slovenije

Prepoved diskriminacije je določena v 14. členu Ustave RS (Ur. l. RS 33/1991) kot načelo enakopravnega obravnavanja v delovnem in uslužbenskem pravu. Med človekovimi pravicami in temeljnimi svoboščinami na prvem mestu zagotavlja ENAKOST ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero ali katerokoli drugo osebno okoliščino. S tem je tudi vključena prepoved neenakopravnosti na delovnem in uslužbenskem pravu v delovnem razmerju (Bohinc 2004).

V Uradnem listu RS (33/1991 s spremembami) sta nadvse pomembna 34. in 35. člen.

- 34. člen Ustave določa pravico do osebnega dostojanstva in varnosti, ki jo po členu vsak ima.
- 35. člen pa ureja varstvo pravic zasebnosti in osebnostnih pravic s katerim zagotavlja nedotakljivost telesne in duševne celovitosti, zasebnosti in osebnostnih pravic.

Okvirni sporazum o nadlegovanju in nasilju na delovnem mestu

Sporazum je prispeval k preprečevanju mobinga na nacionalnih ravneh. Podpisan je bil 26. 4. 2007 s strani naslednjih organizacij: Evropska konfederacija sindikatov (ETUC), Evropsko delodajalsko združenje (Business Europe), Evropskega združenja obrti ter malih in srednjih podjetij (UEAPME) in Evropskega centra delodajalcev in podjetij, ki zagotavljajo javne storitve (CEEP). Predložile so ga Evropskemu svetu in svetu EU.

Cilj je preprečevanje, reševanje problematike zastraševanja, spolnega nadlegovanja in fizičnega nasilja na delovnem mestu, izboljšanje ozaveščenosti vključenih, zagotavljanje potrebnega okvira v katerem se dejanje prepozna in nadaljnjo rešuje.

Sporazum potrjuje in zahteva politiko zaščite delavcev s strani delodajalcev in zagovarja politiko nične tolerance. Opredelijo tudi ukrepe, če do kršitev pride.

Evropska socialna listina

Evropska socialna listina (Svet Evrope 1999) v prvi vrsti določa osnovne socialne pravice delavcev, enake možnosti in primerne nastanitve. Podrobneje določa pravico do varnih in zdravih delovnih pogojev (3. člen), pravico do varstva zdravja (11. člen) ter pravico do dostojanstva pri delu (26. člen). Opredeljuje tudi nadzor nad izvajanjem določil, ki pa se lahko, če so kršena, rešujejo s sistemom kolektivnih pritožb.

Slovenija je dokument ratificirala leta 1999.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)

V ta zakon (Ur. l. 103/2007) je prvič v slovenski zakonodaji vključena prepoved trpinčenja na delovnem mestu, in sicer v členu 6.a.

Zakon nalaga delodajalcu zagotavljanje delovnega okolja, kjer noben delavec ni izpostavljen nadlegovanju, trpinčenju s strani delodajalca ali sodelavcev. Zagotovljen mora biti tudi način kako te krivice odpraviti.

Pomembni členi v tem zakonu so: že omenjeni 6.a - prepoved diskriminacije in povračilnih ukrepov, člen 45. - varovanje dostojanstva delavca pri delu, člen 83. - postopek pred odpovedjo s strani delodajalca, 88. - razlogi za redno odpoved, 110. - izredna odpoved, splošno, 112. - izredna odpoved delavca: razlogi na strani delodajalca, 175. - disciplinske sankcije.

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU)

Ta zakon (Ur. l. RS 63/2007) preprečuje mobing zlasti v dveh členih v katerih delodajalcu preprečuje šikaniranje delavca, grožnje, ipd., skratka vsa ravnanja, ki delavcu ogrozijo opravljanje dela. To načelo je zapisano v členu 15. in 15.a, ki pa obsega še prepoved nadlegovanja.

Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave.

Ta je pričela veljati 30. maja 2009 in sicer za uslužbence v javni upravi, izdala pa jo je Vlada RS . Uredba opredeljuje oblike mobinga, spolno nadlegovanje in druge oblike nadlegovanja, trpinčenje, dolžnosti nadrejenih in ukrepe proti tem oblikam ravnanja. Nadaljnje besedilo je iz Ur. l. RS 36/2009:

I. Splošne določbe

1. člen uredbe

(vsebina in namen)

(1) Ta uredba določa ukrepe, s pomočjo katerih se v organih državne uprave zagotavlja delovno okolje, v katerem se spoštuje dostojanstvo vseh zaposlenih.

(2) Delovno okolje, v katerem se spoštuje dostojanstvo vseh zaposlenih, je takšno delovno okolje, v katerem ni spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja.

2. člen

(opredelitev pojmov)

(1) Spolno nadlegovanje je kakršna koli oblika neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega ravnanja ali vedenja spolne narave z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja.

(2) Nadlegovanje je vsako neželjeno vedenje, povezano s katero koli osebno okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje.

(3) Trpinčenje je 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.

3. člen

(veljavnost)

Ta uredba velja za vse zaposlene v organih ne glede na njihovo delovno mesto oziroma položaj in posebnosti njihovih pogodb o zaposlitvi.

4. člen

(dolžnosti predstojnice oziroma predstojnika)

Predstojnica oziroma predstojnik je dolžan uvesti ukrepe iz te uredbe ter zagotoviti njihovo izvajanje v skladu s predpisi.

II. Ukrepi za preprečevanje spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja

5. člen

(ozaveščanje in informiranje)

(1) Predstojnica oziroma predstojnik zagotovi, da so vsi zaposleni seznanjeni z določbami te uredbe. Seznanjenost se zagotovi z javno objavo uredbe v organu.

(2) Predstojnica oziroma predstojnik lahko določi tudi druge načine ozaveščanja in informiranja v zvezi z varstvom pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem.

6. člen

(svetovalka oziroma svetovalec za pomoč in informiranje)

(1) Za pomoč ter informiranje o ukrepih, ki so na voljo v zvezi z varstvom pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem, predstojnica oziroma predstojnik določi eno več

zaposlenih oseb, ki uživajo zaupanje med zaposlenimi in opravijo usposabljanje s področja varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem.

(2) Naloge svetovalke oziroma svetovalca iz prejšnjega odstavka so, da osebo z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja informira o postopkih, ki so na voljo, ter ji pomaga pri reševanju problema, če jo le-ta za to zaprosi.

(3) Informacije, ki so pridobljene v okviru opravljanja nalog iz prejšnjega odstavka, se brez soglasja osebe z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja ne smejo uporabiti.

7. člen

(usposabljanje)

Usposabljanje s področja varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem izvaja Urad za enake možnosti.

III. Ukrepi v primeru spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja

8. člen

(neformalno reševanje)

(1) Kadar je možno, naj skuša oseba z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja problem rešiti neformalno.

(2) Neformalno reševanje pomeni zlasti, da oseba z izkušnjo spolnega ali drugega nadlegovanja ali trpinčenja od osebe, ki je osumljena izvajanja spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja, zahteva, naj z neželenim vedenjem ali ravnanjem preneha.

(3) Pri neformalnem reševanju se lahko oseba z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja obrne tudi na svetovalko oziroma svetovalca iz 6. člena te uredbe.

9. člen

(obvestilo predstojnici oziroma predstojniku)

(1) Kadar reševanje iz prejšnjega člena ni možno, ni uspešno ali pa se oseba z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja zanj ne odloči, o spolnem in drugem nadlegovanju ali trpinčenju pisno obvesti predstojnico oziroma predstojnika.

(2) Obvestilo mora vsebovati najmanj naslednje podatke: kdo je oseba, ki je osumljena izvajanja spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja, opis dogodka oziroma dogodkov ter kdaj in kje so se zgodili.

(3) Predstojnica oziroma predstojnik sprejme v roku 15 dni ustrezne ukrepe za zagotavljanje delovnega okolja, v katerem ne bo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja.

(4) Oseba z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja mora biti ves čas obveščena o aktivnostih, ki sledijo njenemu obvestilu.

10. člen

(komisija)

(1) Za ugotovitev okoliščin v zvezi z domnevnim spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem lahko predstojnica oziroma predstojnik imenuje tričlansko komisijo.

(2) V tričlanski komisiji ne more biti oseba, ki je osumljena izvajanja spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja, in prav tako ne oseba z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja.

(3) Komisija v najkrajšem možnem času o ugotovitvah obvesti predstojnico oziroma predstojnika.

11. člen

(ukrepanje)

(1) Če predstojnica oziroma predstojnik meni, da obstaja utemeljen sum, da je do spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja prišlo oziroma se takšno ravnanje ali vedenje nadaljuje tudi po seznanitvi osumljenje osebe o neustreznosti takšnega ravnanja ali vedenja, ukrepa predstojnica oziroma predstojnik na naslednje načine: ali ukrepa skladno z določbami o disciplinski odgovornosti; ali izreče ukrep redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz krivdnih razlogov; ali pa izreče ukrep izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi.

(2) V primerih, ko obstaja sum, da je prišlo do kršitev prepovedi spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja, ki so kot kazniva dejanja opredeljena v Kazenskem zakoniku, se ne glede na določbe te uredbe o dejanju nemudoma obvesti policijo ali pristojno državno tožilstvo.

12. člen

(prepoved povračilnih ukrepov)

Oseba z izkušnjo spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja ter osebe, ki tej osebi pomagajo, ne smejo biti izpostavljene neugodnim posledicam zaradi ukrepanja.

IV. Predhodni in končna določba

13. člen

(usposabljanje s pomočjo varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem)
Prvo usposabljanje iz 7. člena te uredbe se izvede v roku šestih mesecev po uveljavitvi te uredbe.

14. člen

(imenovanje svetovalke oziroma svetovalca za pomoč in informiranje)
Predstojnica oziroma predstojnik imenuje svetovalko oziroma svetovalca za pomoč in informiranje v enem mesecu po izvedbi usposabljanja iz prejšnjega člena.

Kazenski zakonik (KZ-1)

Kazenski zakonik KZ-1 (Ur. l. RS 55/2008) je bil sprejet s strani Državnega zbora Republike Slovenije in razglašen na seji 20. maja 2008. Tudi ta zakonik preprečuje mobing. Spodnje besedilo je iz Ur. l. RS 55/2008:

Kršitev spolne nedotakljivost z zlorabo položaja

174. člen (1)

Kdor zlorabi svoj položaj in tako pripravi osebo drugega ali istega spola, ki mu je podrejena ali od njega odvisna, k spolnemu občevanju, ali da stori oziroma trpi kakšno drugo spolno dejanje, se kaznuje z zaporom do petih let.

Kazniva dejanja zoper delovno razmerje in socialno varnost

197. člen

(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 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 storilec kaznuje z zaporom do treh let.

V osemindvajsetem poglavju:

Kazniva dejanja zoper pravosodje

Opustitev ovadbe kaznivega dejanja ali storilca

Tu je zapisan 281 člen, ki v drugi točki pravi, da:

(2) Uradna oseba, ki zavestno opusti ovadbo kaznivega dejanja, za katero zve pri opravljanju svoje službe, če je zanj z zakonom predpisana kazen treh ali več let zapora, storilec pa se preganja po uradni dolžnosti, se kaznuje z zaporom do treh let.

Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM)

Zakon je bil sprejet s strani Državnega zbora RS na seji 21. junija 2002 (Ur. l. RS 59/2002).

Sestoji iz 42 členov, pomembni pa so naslednji (prav tam):

5. člen

(enako obravnavanje spolov)

(1) Enako obravnavanje spolov pomeni odsotnost neposredne in posredne oblike diskriminacije zaradi spola.

(2) Neposredni diskriminacija zaradi spola obstaja, če je oseba zaradi svojega spola bila, je ali bi lahko bila v enakih ali podobnih okoliščinah obravnavana ,manj ugodno kot oseba nasprotnega spola.

(3) Posredna diskriminacija zaradi spola obstaja, če na videz nevtralne določbe, merila ali ravnanje v enakih ali podobnih okoliščinah in pogojih postavljajo osebe enega spola v manj ugoden položaj, razen če so te določbe, merila ali ravnanje ustrezni, potrebni in upravičeni z objektivnimi dejstvi, ki niso povezana s spolom (Ur. l. RS 59/2002).

Pomembna sta tudi člena 20 in 21 v obravnavi primerov domnevnega neenakega obravnavanja spolov in dajanja mnenj.

20. člen ZEMŽM, prvi odstavek

(zagovornica oziroma zagovornik enakih možnosti žensk in moških)

Za obravnavo primerov domnevnega neenakega obravnavanja spolov, izdajo mnenj po določbah tega zakona ter sodelovanje pri izvajanju nalog, ki so s tem zakonom dodeljene uradu, deluje pri uradu zagovornica oziroma zagovornik enakih možnosti žensk in moških (v nadaljnjem besedilu: zagovornica oziroma zagovornik enakih možnosti).

21. člen

(namen obravnave)

(1) Namen obravnave primerov domnevnega neenakega obravnavanja spolov (v nadaljnjem besedilu: obravnava primera) je predvsem v odkrivanju obstoja diskriminacije na posameznih področjih družbenega življenja.

(2) Obravnava primera je neformalna in brezplačna.

(3) Zagovornico oziroma zagovornika enakih možnosti ter druge zaposlene v uradu zavezujejo glede vseh podatkov, za katere zvedo pri obravnavi primerov, predpisi o varovanju tajnosti in osebnih podatkov.

Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO)

Tudi ta zakon je pomemben pri preprečevanju mobinga na delovnem mestu (Ur. l. RS 93/2007 UPB-1):

3. člen

(prepoved diskriminacije in povračilnih ukrepov)

(1) Na katerem koli področju družbenega življenja iz 2. člena iz tega zakona je prepovedano ravnanje, ki pomeni diskriminacijo iz 4. oziroma 5. člena tega zakona.

(2) Diskriminirane osebe in osebe, ki pomagajo žrtvi diskriminacije, ne smejo biti izpostavljene neugodnim posledicam zaradi ukrepanja, ki ima za cilj uveljavitev prepovedi diskriminacije (prepoved povračilnih ukrepov).

4. člen

(enako obravnavanje)

(1) enako obravnavanje pomeni odsotnost neposredne oziroma posredne diskriminacije zaradi katere koli osebne okoliščine iz 2. člena tega zakona (v nadaljnjem besedilu: osebna okoliščina).

(2) Neposredna diskriminacija zaradi osebne okoliščine obstaja, če je oseba zaradi te okoliščine bila, je ali bi lahko bila v enakih ali podobnih situacijah obravnavana manj ugodno kot druga oseba.

(3) Posredna diskriminacija zaradi osebne okoliščine obstaja, kadar je oseba z določeno osebno okoliščino bila, je, ali bi bila zaradi navidezno nevtralnega predpisa, merila ali prakse v enakih ali podobnih situacijah in pogojih v manj ugodnem položaju kot druge osebe, razen, če te določbe, merila ali ravnanja objektivno opravičuje zakoniti cilj in če so sredstva za doseganje tega cilja ustrezna in potrebna.

(4) Neposredna ali posredna diskriminacija so tudi navodila v smislu prejšnjih odstavkov.

5. člen

(nadlegovanje)

(1) Nadlegovanje je nezaželeno ravnanje, temelječe na katerikoli osebni okoliščini, ki ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujočo, sramotilno ali žaljivo okolje za osebo ter njeno dostojanstvo.

(2) Nadlegovanje iz prejšnjega odstavka se šteje za diskriminacijo po določbah tega zakona.

11. člen

(institucionalna organiziranost)

(1) Primere domnevnih kršitev prepovedi diskriminacije v skladu s tem zakonom obravnava zagovornik oziroma zagovornica načela enakosti (v nadaljnjem besedilu: zagovornik oziroma zagovornica), ki deluje pri Uradu.

(2) Namen obravnave primerov domnevnih kršitev prepovedi diskriminacije je predvsem v odkrivanju in opozarjanju obstoja diskriminacije. Zagovornik oziroma zagovornica v ta namen daje splošne informacije in pojasnila v zvezi z diskriminacijo, pri obravnavi primera opozarja na ugotovljene nepravilnosti ter priporoča, kako te odpraviti, v drugih postopkih za uveljavljanje pravic v zvezi z varstvom pred diskriminacijo pa diskriminiranim osebam nudi pomoč.

(3) Če število primerov, njihova zahtevnost ali posebnosti glede na določeno osebno okoliščino to zahteva, lahko deluje za posamezno osebno okoliščino poseben zagovornik oziroma zagovornica.

12. člen

(začetek obravnave)

(1) Obravnava primera domnevne kršitve prepovedi diskriminacije (v nadaljnjem besedilu: obravnava) se začne na pisno ali ustno pobudo, podano na zapisnik. Pobuda je lahko tudi anonimna, vendar mora vsebovati dovolj podatkov za obrnavo primera.

(2) Zagovornik oziroma zagovornica ne obravnava pobud, iz katerih očitno izhaja, da ne gre za primer kršitve prepovedi diskriminacije.

13. člen

(časovna omejitev pobude)

Pobuda iz prejšnjega člena mora biti dana čim prej oziroma najkasneje v enem letu po nastanku primera, vendar jo lahko zagovornik oziroma zagovornica obravnava tudi po poteku

tega časa, če oceni, da gre za tako pomembno oziroma resno zadevo, da je njeno obravnavanje smiselno glede na namen tega zakona.

14. člen

(neformalne obravnave)

(1) Obravnava je neformalna in brezplačna.

(2) Zagovornik oziroma zagovornica z namenom obravnave v zadevah iz svoje pristojnosti zbira in obdeluje osebne podatke o pobudnikih oziroma pobudnicah in domnevnih kršiteljih oziroma kršiteljicah oziroma podatke, ki mu oziroma ji jih sporočijo druge osebe za potrebe obravnave primerov.

(3) Glede obdelave in varstva osebnih podatkov iz prejšnjega odstavka veljajo določbe zakona, ki ureja varstvo osebnih podatkov.

15. člen

(potek obravnave)

(1) Obravnava praviloma poteka pisno, pri čemer lahko zagovornik oziroma zagovornica zahteva od vpletenih, da mu oziroma ji v določenem roku dajo ustrezna pojasnila in dodatne informacije, potrebne za izdajo mnenja. Udeleženci ali udeleženk postopka so zagovorniku oziroma zagovornici dolžni odgovoriti v postavljenem roku ali pa sporočiti razloge, zaradi katerih to ni mogoče.

(2) Če zagovornik oziroma zagovornica oceni, da bo to pripomoglo k razjasnitvi primera, lahko vse vpletene povabi tudi na razgovor.

(3) Zagovornik oziroma zagovornica ustavi obravnavo na zahtevo pobudnika oziroma pobudnice, če ta ne kaže zanimanja za nadaljevanje obravnave ali če zaradi pomanjkljivih podatkov obravnave ne more nadaljevati in zaključiti z mnenjem.

16. člen

(poziv v primeru povračilnih ukrepov)

Če je diskriminirana oseba ali oseba, ki pomaga žrtvi diskriminacije, zaradi ukrepanja, ki ima za cilj uveljavitev prepovedi diskriminacije, izpostavljena neugodnim posledicam, zagovornik oziroma zagovornica že med obravnavo pisno pozove pravno osebo ali drug subjekt, pri katerem je do domnevne kršitve prepovedi diskriminacije prišlo, da z ustreznimi ukrepi zavaruje diskriminirano osebo ali osebo, ki pomaga žrtvi diskriminacije, pred povračilnimi ukrepi oziroma odpravi posledic le-teh.

17. člen

(pisno mnenje)

(1) Obravnava se zaključi s pisnim mnenjem, v katerem zagovornik oziroma zagovornica navede svoje ugotovitve in oceno okoliščin primera v smislu obstoja kršitve prepovedi diskriminacije ter o tem obvesti obe strani.

(2) V mnenju iz prejšnjega odstavka lahko zagovornik oziroma zagovornica opozori na ugotovljene nepravilnosti in priporoči, kako naj se odpravijo, ter pozove domnevnega kršitelja oziroma kršiteljico, da ga v določenem roku obvesti o svojih ukrepih.

18. člen

(prošnja za mnenje in pomoč)

(1) Posameznik oziroma posameznica ali pravna oseba se lahko v dvomu obrne na zagovornico oziroma zagovornika s prošnjo za mnenje o tem, ali bi neko dejanje, storitev ali opustitev lahko pomenilo kršenje načela enakosti zaradi osebnih okoliščin.

(2) Vsakdo se lahko na zagovornika oziroma zagovornico obrne tudi s prošnjo za splošne informacije, nasvet, priporočilo ali drugo pomoč v zvezi z diskriminacijo oziroma pri uveljavljanju pravic v zvezi z varstvom pred diskriminacijo v drugih postopkih.

19.a člen

(obrnava primerov po Zakonu o enakih možnostih žensk in moških)

Določbe tega zakona, ki urejajo postopek obravnave primerov domnevnih kršitev prepovedi diskriminacije, se z dnem uveljavitve tega zakona smiselno uporabljajo tudi za obrnavo primerov domnevnega neenakega obravnavanja zaradi spola po Zakonu o enakih možnostih žensk in moških.

Podjetja pa se veliko poslužujejo tudi internih aktov, pravil obnašanja v posameznem podjetju. Kakšna bodo ta pravila in kako bo potekalo reševanje problemov, konfliktov, odpravljanje diskriminacije, trpinčenja, nasilja na delovnem mestu, pa je odvisno od posamezne organizacije. Samo akti in pravila so tako prilagojeni posamezni organizaciji.

7 NASILJE NA DELOVNEM MESTU V JAVNI UPRAVI

Nasilje na delovnem mestu smo dodobra že spoznali v prvem delu. Kako pa je s tem v javni upravi? Glede na raziskave je javna uprava v samem vrhu kar se tiče nasilja na delovnem mestu oz. mobinga. Raziskave tudi potrjujejo, da se le- ta zvišuje z leti, pojavljajo se nove oblike nasilja.

Žal pa nasilje na delovnem mestu še ni dodobra raziskano s področja javne uprave. Gre za splošne raziskave, ki vključujejo ved delovnih področij in sfer življenja.

V Ameriki je bila izvedena raziskava nasilja na delovnem mestu in sicer v zvezni državi Karolina. Raziskava je bila naročena s strani vlade. V raziskavo je bilo vključenih več kot 100 000 posameznikov iz javnega sektorja, izsledki pa so naslednji:

- 24 % ljudi je odgovorilo, da so bili sami žrtve nasilnega obnašanja na delovnem mestu. Tu gre za nadlegovanje, trpinčenje, grožnje, fizične napade;
- 36 % jih je odgovorilo, da se zavedajo nevarnosti nasilja;
- 83 % teh nasilnih dejanj sodi med obscena dejanja kot je spolno nadlegovanje;
- 63 % vprašanih je že občutilo fizično nasilje;
- 33 % je občutilo vsiljivost;
- 60 % javnih uslužbencev je trdilo, da so stranke pogosto žaljive in nasilne;
- 30 % dejanj je bilo storjenih s strani sodelavcev;
- 23 % dejanj pa so zagrešili vodilni ljudje (Brejc 2000, 74).

V javni upravi je tudi zelo velika verjetnost konflikta. Ta pa je kot smo že rekli prvi korak k mobingu. Gre za to, da v javni upravi ta verjetnost konflikta višja zaradi različne dostopnosti do informacij, saj imajo nekateri uslužbenci pravico do večjega dostopa kot drugi.

V javni upravi je za nastanek konflikta velikokrat krivo tudi to, da se uslužbenci neprestano menjavajo, okolje se stalno spreminja, delovna mesta so v tranziciji.

»Napetosti nastajajo med novinci in drugimi uslužbenci, med vodjo in sodelavci, med uslužbenci in strankami, med funkcionarju in uradniki, med politiki in funkcionarji in višjimi uslužbenci ipd.« (Brejc 2000, 77).

Pozabiti pa ne smemo, da je za preprečevanje mobinga v javni upravi enako kot drugje tudi ključnega pomena obvladovanje stresa (tako posameznika kot skupin) in pa dobra komunikacija (tako med sodelavci kot tudi vodilnimi in nenazadnje strankami).

7.1 STATISTIKA MOBINGA

7.1.1 Slovenija

Revija Evropa je 2008 objavila članek o mobingu v Sloveniji, kjer je bilo ugotovljeno, da se je že vsak peti delavec z mobingom srečal. Na Kliničnem inštitutu za medicino dela, prometa in športa UKC Ljubljana so ugotovili, da je bilo v zadnjih petih letih pred nastankom raziskave 19,4 % zaposlenih izpostavljenih učinkom mobinga oz. trpinčenju na delovnem mestu. V zadnjih šestih mesecih pred raziskavo, pa je bilo izpostavljenih mobingu 10 % delavcev, od tega 1,5 % pogosto.

Teh 10 % ljudi pa predstavlja 80.000 ljudi, ki so potrdili, da so bili žrtve nasilja na delovnem mestu.

Pri pričah, ki so bile med anketiranimi se je število kar podvojilo. Teh je bilo 18,8 % vprašanih, 3 % so odgovorili, da so bili mobingu priče pogosto.

Raziskava je pokazala, da je bilo žrtev mobinga več žensk kot moških. Od anketiranih je kar 62,8% žensk dejalo, da so bile žrtve mobinga, medtem, ko je moških isto dejalo 37,2 %.

Rezultati drugih raziskav razlike med spoloma ne podpirajo. Za razliko od tujih držav pa se je pokazalo, da je razmerje med mobingom med javnim in zasebnim sektorjem približno enako. In sicer 48,1 % v zasebnem sektorju ter 49,9 % v javnem sektorju. Več kot 45 % odstotkov anketiranih, ki so se počutili žrtve mobinga je bilo v večjih podjetjih, kar je znašala več kot 45 %. Več kot tretjina zaposlenih je bila iz malih podjetij, v srednje velikih pa skoraj četrtina.

Raziskava je pokazala, da so v Sloveniji povečini odgovorni za izvajanje mobinga nadrejeni. To je bilo v kar 81 %, nato sodelavci s 33 %, podrejeni s 14,9 %, nato pa še stranke, bolniki in študentje. Na Inštitutu so tudi dodali, da je bilo med žrtvami dve tretjini delavcev, srednjega menedžmenta je bilo 24 % in 9 % višjega menedžmenta. Je pa v raziskavi le 9,4 % odgovorilo, da so bili žrtve sami, z drugimi sodelavci pa je to izkušnjo delilo 63,5 %. Pokazalo pa se je tudi, da je kar v 27,1 % primerih bil izvajan mobing nad celimi skupinami. Raziskava je potekala na vzorcu 1366 vprašanih. Od tega jih je bilo v tem času zaposlenih 823 in so tudi odgovarjali na vprašanja (revijaevropa.si).

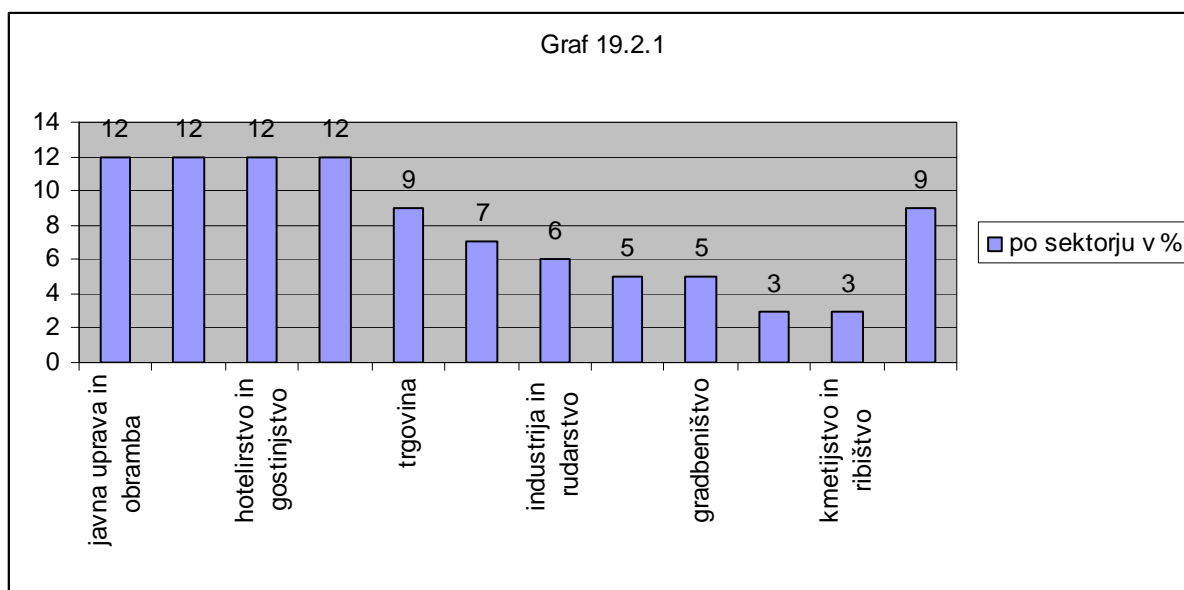
V Sloveniji je glede na dostopno spletno literaturo mobing že kar poznan pojem. Za pomoč žrtvam obstajajo spletne strani, ki sam pojem dobro razložijo ter povedo, kam naj se žrtev obrne. Strani pa ne navajajo nikakršnih statistik razen zgoraj omenjene Nacionalne raziskave.

7.1.2 Mobing po svetu

Ta pojav je poleg Leymanna in drugih preučeval tudi Di Martino. Raziskoval je kje se pojav največ pojavlja, kdo so najverjetnejše žrtve.

Najbolj tvegana področja po Di Martinu (2003) so javna uprava in obramba z vrednostjo 12 %. Ista vrednost velja tudi za hotelirstvo in gostinstvo, šolstvo in zdravstvo, transport in telekomunikacije. Z 9 % sledi trgovina, 7 % promet z nepremičninami, 6 % industrija in rudarstvo, 5 % gradbeništvo in finančno posredništvo, sledi pa še energetika, preskrba z vodo in plinom ter kmetijstvo in ribištvo s 3%. EU povprečje pa znaša 9 %.

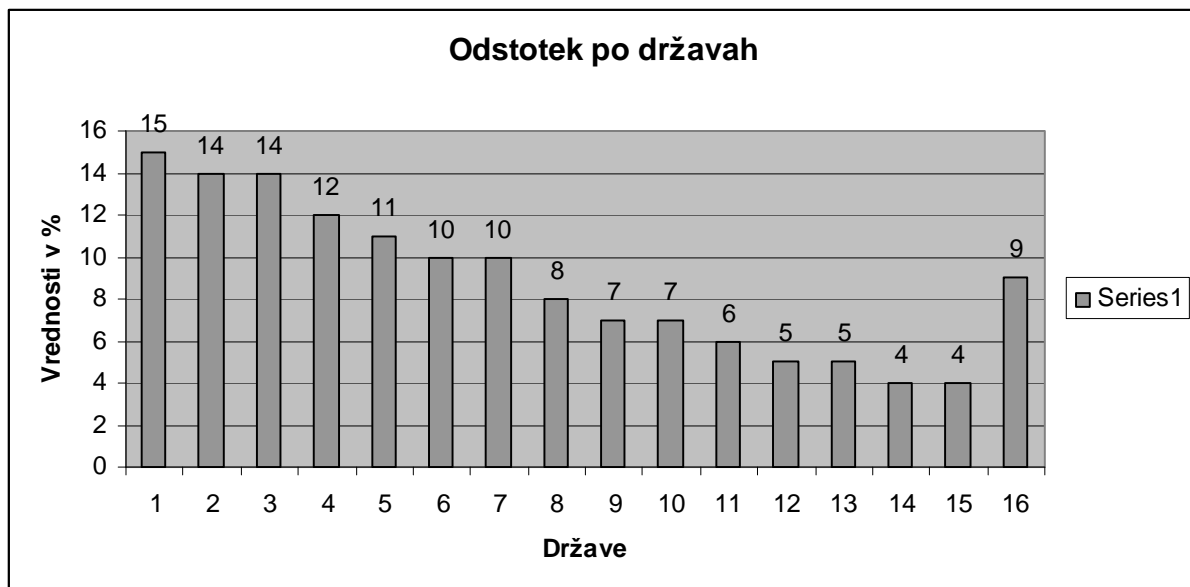
Graf 7.1: Mobing po svetu



Vir: Di Martino in drugi (2003, 42).

Spodnji graf prikazuje koliko so delavci podvrženi zastraševanju in nasilju glede na razporejenost po državah. Evropsko povprečje znaša 9 %, na najvišjem mestu je Finska. Sledita Nizozemska in Velika Britanija ter druge države članice EU, najmanj pa pojav občutita Italija in Portugalska.

Graf 7.2: Odstotek zastraševanja in nasilja po državah



Vir: Di Martino in drugi (2003, 42).

Legenda: 1 - Finska; 2 - Nizozemska; 3 - Velika Britanija; 4 - Švedska; 5 - Belgija; 6 - Francija; 7 - Irska; 8 - Danska; 9 - Nemčija; 10 - Luksemburg; 11 - Avstrija; 12 - Španija; 13 - Grčija; 14 - Italija; 15 - Portugalska; 16 - EU povprečje.

Evropska raziskava delovnih pogojev (EWCO - European Working Conditions Survey 2004) je raziskovala nasilje in nadlegovanje v letih 1995/96 in 2000, vendar na drugačen način. V letu 1995/96 so bile upoštevane le osebne izkušnje ali so bili vprašani žrtve nasilja ali nadlegovanja sami v zadnjih 12ih mesecih. Ločeno so preučevali pojav naslednjih dogajanj: psihično nasilje, ustrahovanja, diskriminacija zaradi spola, neželena seksualna pozornost, diskriminacija zaradi starosti, narodnosti, etničnega ozadja, rase, invalidnosti in spolne usmerjenosti.

Raziskava iz leta 2000 je temu modelu sledila vendar je vključila poleg osebnih izkušenj tudi zavedanje o nasilju na delovnem mestu. V tej raziskavi so tudi ločili nasilje na delovnem mestu ter nasilje med ljudmi nasploh.

Zaradi takšnih razlik pa je primerjava obeh raziskav težka. V izsledke so vključili rezultate obeh raziskav vključujoč le parametre psihičnega nasilja, ustrahovanja in neželene seksualne pozornosti. Ti pojmi so tudi najbližje nasilju in nadlegovanju. Z uporabo surovih podatkov Evropske Raziskave pogojev dela (EWCO 2004) so v poročilu iskali odgovore na vprašanja, ki zadevajo razširjenost različnih oblik nasilja in nadlegovanja ter njuni razpršenosti med zaposlenimi.

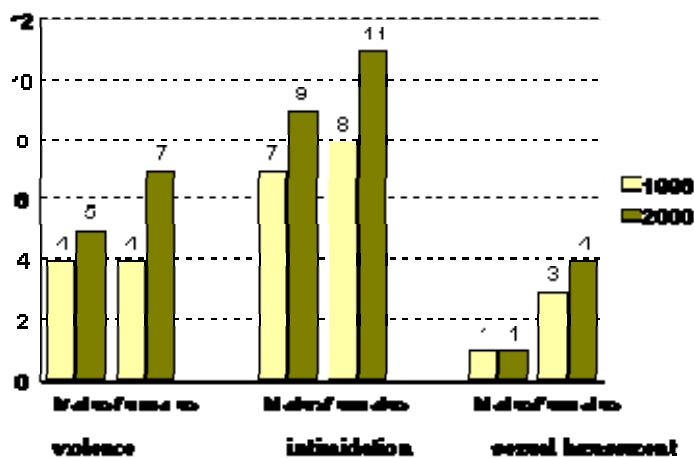
Obe raziskavi pa kažeta na porast nasilja in nadlegovanja na delovnem mestu skozi čas, se pravi od leta 1995/96 pa do leta 2000.

Raziskavi sta pokazali, da se je povečalo tako fizično nasilje, spolno nadlegovanje in dejanja mobinga. Najvišji je bil delež mobinga v obeh obdobjih, medtem ko sta si fizično nasilje in spolno nadlegovanje približno ekvivalentna in tudi njuna vrednost je manjša (glej graf 7.3).

Graf 7.3: Nasilje, ustrahovanje in spolno nadlegovanje glede na spol v letih 1996 in 2000

Figure 1. Violence, intimidation and sexual harassment

Own experience, European Working Conditions Surveys 1996 and 2000, employees



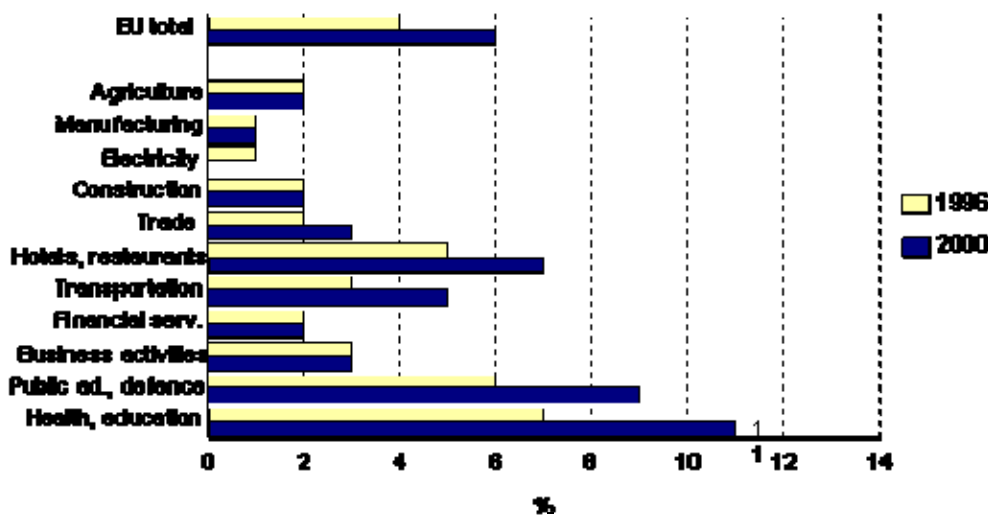
Vir: European Working Conditions Observatory (2004).

Raziskavi sta odkrili tudi razporeditev nasilja na delovnem mestu glede na industrijo in glede na čas. V vseh preučevanih industrijah je bil prikazan jasen porast nasilja. Nasilje in nadlegovanje je najvišje v sektorju zdravstva in izobraževanja, takoj na drugem mestu pa je že javna uprava in obramba. Sledi turizem in gostinstvo. Najmanj nasilja pa občutijo na elektro področju in v proizvodnji. Pri obeh raziskavah pa je upoštevan vzorec posameznikov, ki so bili zaposleni v zadnjih 12ih mesecih pred raziskavo in so odgovarjali (glej graf 7.4).

Graf 7.4: Psihično nasilje glede na industrijo

Figure 2. Physical violence by industry

Own experiences, European Working Conditions Surveys 1996 and 2000, employees



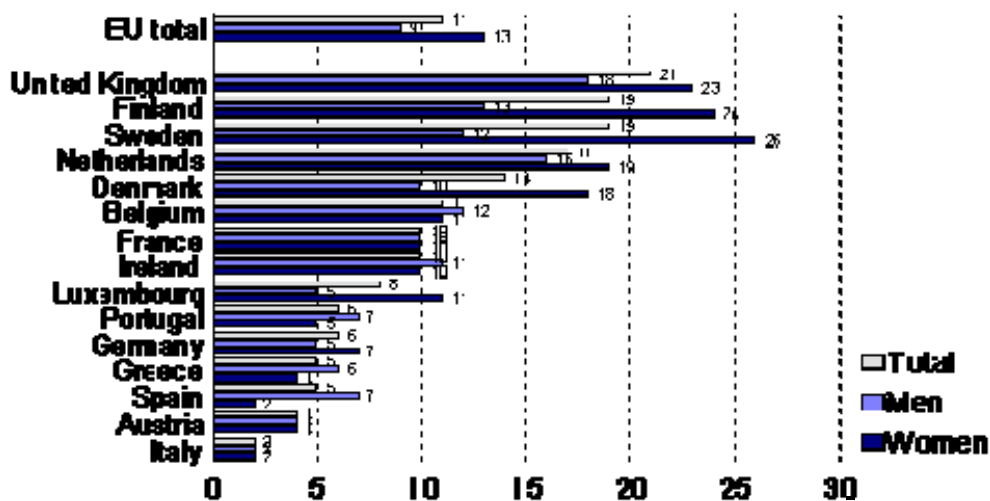
Vir: European Working Conditions Observatory (2004).

Raziskovali so tudi zavedanje posameznikov o obstoju psihičnega nasilja v posameznih državah. Večjo razširjenost psihičnega nasilja je bilo opaziti v državah z večjim socialnim sektorjem, še posebno na področju zdravstva, sociale. Na Finskem in Švedskem je v teh sektorjih zaposlenih precej več žensk (glej graf 7.5).

Graf 7.5: Zavedanje psihičnega nasilja glede na spol po državi 2000

Figure 3. Awareness of physical violence at workplace by country

European Working Conditions Survey 2000, employees



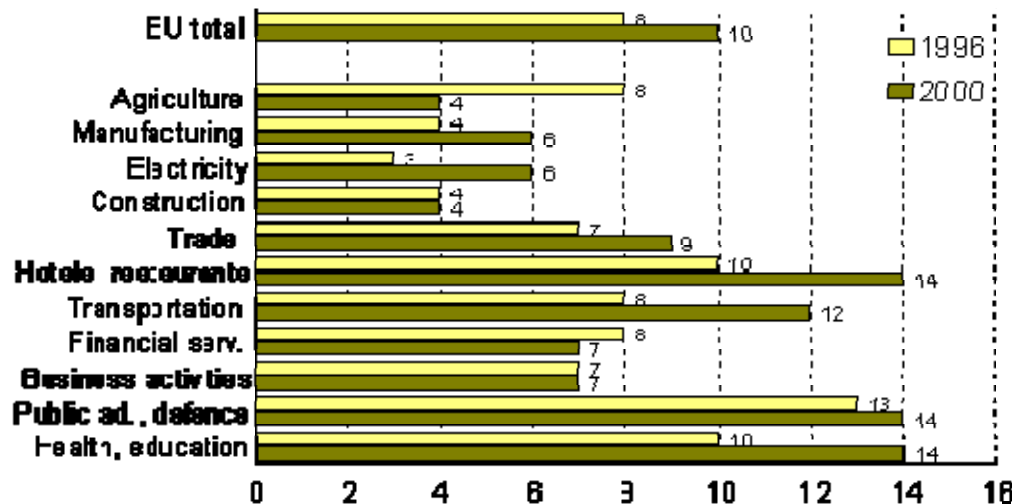
Vir: European Working Conditions Observatory (2004).

Naslednji graf (graf 7.6) ponazarja distribucijo ustrahovanja glede na sektor. Rezultati so podobni prejšnjim, torej rezultatom psihičnega nasilja glede na posamezne države.

Graf 7.6: Distribucija ustrahovanja glede na sektor

Figure 4. Intimidation by Industry

Own experience, European Working Conditions Surveys 1996 and 2000, employees

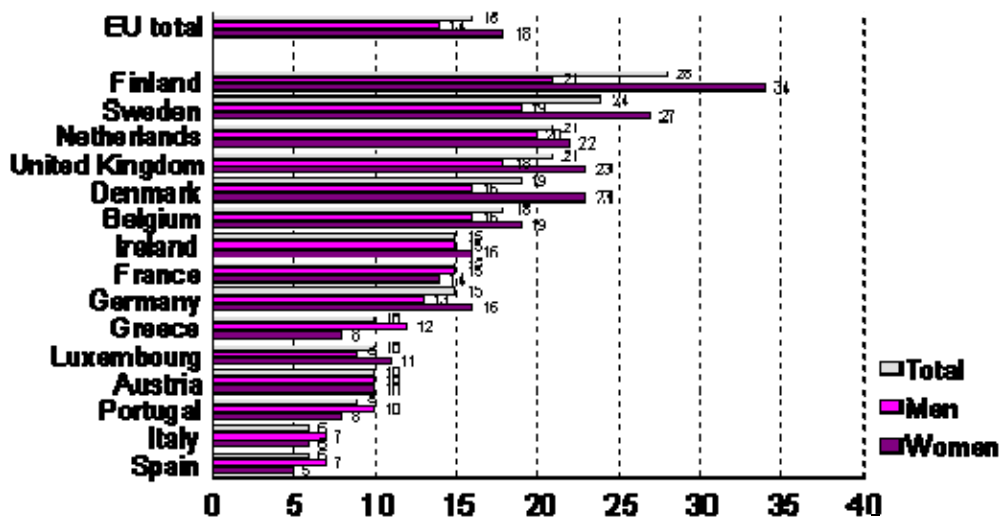


Vir: European Working Conditions Observatory (2004).

V prvi vrsti je ponovno izpostavljeno ustrahovanje na področju javne uprave in obrambe ter zdravstva in izobraževanja. Isto vrednost ima ponovno turizem in gostinstvo. Vrednosti so iste kot pri psihičnem nasilju. Podobno je tudi z zavedanjem o ustrahovanju na delovnem mestu (Graf 7.7). Zavedajo se ga najbolj na Finskem, in sicer ženske.

Graf 7.7: Zavedanje o ustrahovanju na delovnem mestu

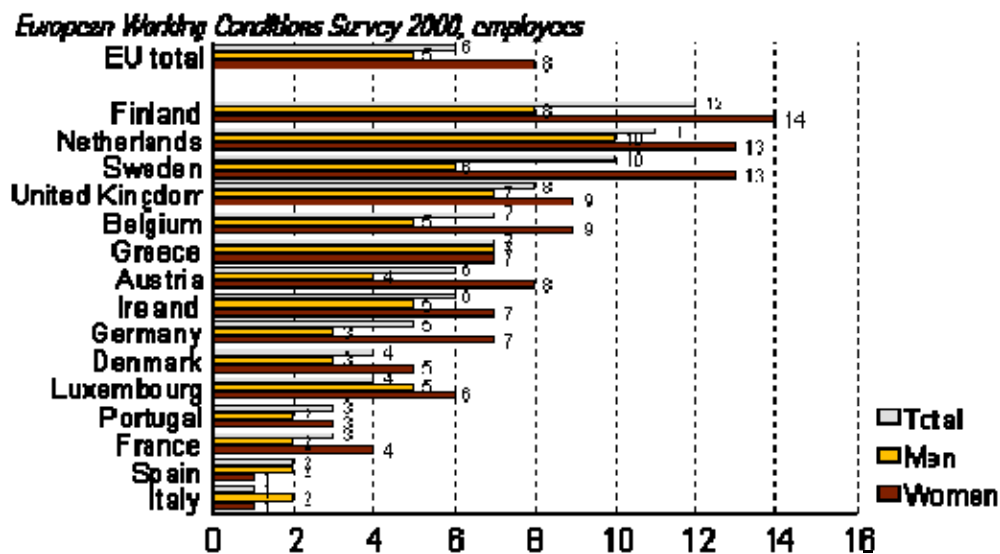
Figure 5. Awareness of intimidation at workplace by country
European Working Conditions Survey 2004, employees



Vir: European Working Conditions Observatory (2004).

Graf 7.8: Zavedanje o spolnem nadlegovanju po državah leta 2000

Figure 6. Awareness of sexual harassment at workplace by country
European Working Conditions Survey 2000, employees

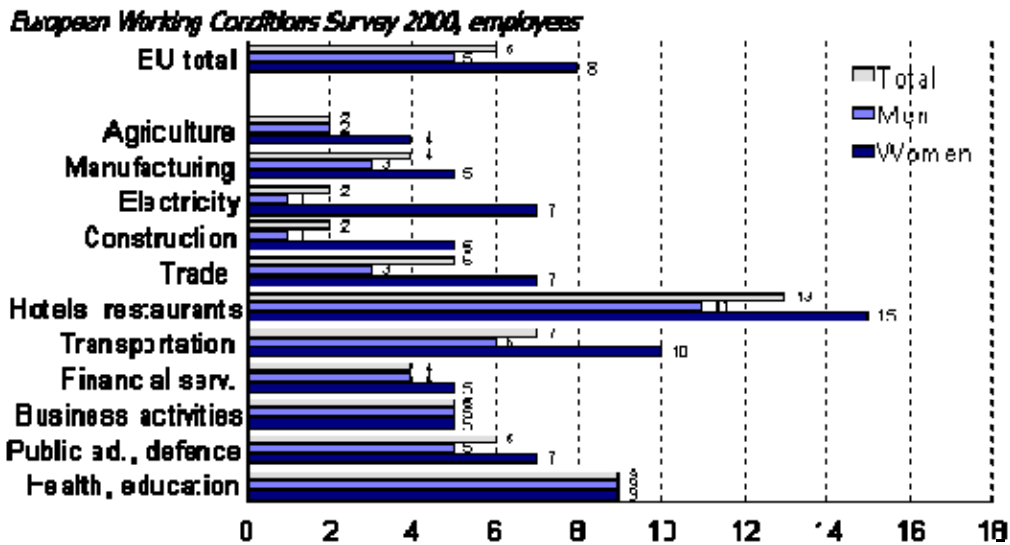


Vir: European Working Conditions Observatory (2004).

Graf 7.9 pa ponovno predstavlja zavedanje spolnega nadlegovanja glede na panogo. Vidimo lahko, da tu javna uprava nima najvišjih vrednosti, še vedno pa je to zavedanje kar visoko in s tem lahko predvidevamo, da je tudi te vrste nasilje na delovnem mestu v javni upravi bolj prisotno kot na drugih področjih. Več nadlegovanja je prisotnega le še na področju turizma in gostinstva ter transporta.

Graf 7.9: Zavedanje spolnega nadlegovanja glede na panogo

Figure 7. Awareness of sexual harassment at workplace by industry



Vir: European Working Conditions Observatory (2004).

Glede na informacije, ki jih je pridobila EWCO lahko zaključimo, da je nasilje na delovnem mestu še kako prisotno ter, da se z leti definitivno povečuje. Statistika tudi kaže, da je javna uprava v samem vrhu prizadetih sektorjev in bo tako verjetno nekaj časa tudi ostala, če vzamemo v obzir, da se je do sedaj mobing v javni upravi sorazmerno povečeval c časom.

Res pa je, da so sedaj zadeve veliko bolj zakonsko sankcionirane. Morda bo s tega vidika nekoč čutiti premik v pozitivnejšo smer. Žal ljudje še vedno delujejo najboljše, kadar bi nasprotno dejanje pomenilo sankcije.

8 ZAKLJUČEK

Mobing je že v osnovi definiran kot sovražno neetično ravnanje, ki se vrši nad posameznikom ali skupini posameznikov. Pomembno je, da takšna dejanja trajajo dlje časa ter se pojavljajo sistematično. Čeprav je zakonsko pojav že urejen, pa se žrtev vseeno znajde v brezizhodnem položaju. Ne more se braniti, če pa bi si že želela, verjetno ni dovolj informirana, da bi vedela na koga se lahko obrne.

Kot zapisano bi mobing lahko preprečili že v osnovi, če bi znali sprevideti, kje se je mobing že začel. Torej, če bi bili sposobni, dovolj informirani, da bi prepoznali začetke konflikta. Letega bi z ustreznim znanjem lahko zatrli že v kali. Lahko bi ga rešili. Če že ne osebno, pa vsaj s pomočjo mediatorja.

Če pa posameznik že spozna mobing, vendar je v položaju žrtve, tudi prijava teh dejanj nadrejenemu pogosto naleti na gluha ušesa. Vedno se je lažje znebiti »motečega faktorja«, kot pa uvesti neke nove norme, pravila delovanja in rekonstruiranja družbe.

Po vsej preučeni literaturi in tudi glede na lastne izkušnje lahko z gotovostjo trdim, da je pojav mobinga zelo prisoten na vseh delovnih področjih. Raziskave so tudi pokazale, da je v visokem odstotku prisoten v sistemu javne uprave, kar pa sigurno ni optimalno za izvajanje nalog, ki jih le-ta mora.

Ali se porast mobinga dejansko tudi lahko vidi? Hipotezo lahko potrdim vendar morda ne čisto v celoti. Potrdim jo lahko namreč do te mere, da se je pojav mobinga res povečeval v zadnjih letih- natančneje glede na raziskave, od leta 1996. Dandanes že obstajajo raziskave, a včasih tega ni bilo. Tako tudi ne moremo primerjati obsega mobinga npr. 20 let nazaj in danes. Za preučevana leta pa vsekakor lahko.

Sigurno pa je res, da je pozornosti vedno več. To pa verjetno zaradi tega, ker je konec koncev mobing kaznivo dejanje, kar pa včasih ni bil. Sedaj se kršitelja norm, se pravi povzročitelja mobinga lahko kaznuje tudi z do tremi leti zavora. Tudi, če gre le za obrekovanje in posledično povzročitev hujše škode žrtvi. Tako psihične kot tudi socialne. Pomembno je, da tako ravnanje pusti na posamezniku hude psihične posledice in s tem tudi oslabi njegovo delovno sposobnost. V nekaterih primerih postane posameznik celo nezaposljiv. Tako pa je

ogrožena osnovna posameznikova socialna varnost, ki pa pripada vsakemu posamezniku brez izjem.

Zanimivo je tudi, da v povprečju ženske bolj čutijo dejanje mobinga. Je pa tak izsledek seveda pričakovan, saj med psihično nasilje uvršamo tudi spolno nadlegovanje. To pa je vsekakor nekako bolj »domena« moških. Ni pa nujno. V nekaterih organizacijah še vedno obstaja nekakšno prepričanje, da ženske nismo tako zelo sposobne kot moški. To je seveda stereotip in predsodek, a nismo še na stopnji, ko bi celotna populacija priznala enakost med spoloma, čeprav je le-ta zakonsko določena.

Še večji problem pa nastane, ko se mobing pojavi v sferi javne uprave. Gre za to, da že sami javni uslužbenci služijo celotni družbi in zagovarjajo skupne cilje. Le kako je to sploh mogoče, če se mobing pojavlja že v takšnih »osnovnih« sistemih, ki skrbijo za blagor večine?

Logično je tudi sklepati, da se pojav mobinga tako preučuje šele v zadnjih letih. Gre namreč za to, da z razvojem moderne, tekmovalne družbe pride to takšnih anomalij. Še posebno, če pride do gospodarske krize. Tako je človek kar naenkrat vsak zase, pokažejo se osebne lastnosti posameznikov, ki se drugače ne bi. Gre za osnovno, živalsko lastnost oz. kar nagon, to je nagon preživetja močnejšega. Posledično seveda šibkejši člani odpadejo. Ni pa nujno, da so taki posamezniki dejansko šibkejši člani. Lahko so daleč najbolj produktivni vendar pa niso konfliktni in ne želijo izstopati.

Nadrejeni v vseh organizacijah bi se morali začeti zavedati, da mobing ne koristi nikomur. Že samo reševanje konfliktov stane vsaj nekaj časa. Vendar, če pa pride do raznih razprav ali celo do formalnega reševanja konfliktov ali že mobinga, organizacija lahko izgubi veliko več kot le čas. Navsezadnje pa je pomembno tudi slednje, če delavec v službo prihaja dobre volje, brez strahu bo posledično seveda tudi njegova storilnost toliko boljša.

LITERATURA

1. Aktiva HRM d.o.o. 2009. *Stres na delovnem mestu*. Dostopno prek: http://www.aktiv.si/vsebine/Stres_na_delovnem_mestu?id=3459 (17. avgust 2012).
2. Becker, M. 1995. Ways back to self-confidence – an example for the treatment in the mobbing clinic. V *Der neue Mobbing Bericht. Erfahrungen und Initiativen Ausage und Hilfsangebote*, ur. Heinz Leymann, 124–144. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
3. Björkqvist, Kaj, Karin Osterman in Monika Hjelt-Back. 1994. Aggression among university employees. *Aggressive Behavior* (20): 173–184.
4. Björkqvist, Kaj, Kirsti M. J. Lagerspetz in Ari Kaukiainen. 1992. Do girls manipulate and boys fight? Developmental trends in regard to direct and indirect aggression. *Aggressive Behavior* (18): 117–127.
5. Brečko, Daniela. 2010. *Recite mobingu ne*. Ljubljana: Planet.
6. Bohinc, Rado. 2004. *Delovna in uslužbenska razmerja*. Ljubljana: GV Založba.
7. Brejc, Miha. 2000. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
8. Brezovšek, Marjan in Damir Črnčec. 2010. *Demokratska uprava in tajnost podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Brezovšek, Marjan in Miro Haček. 2004. *Globalizacija in državna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. 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.
11. Dobovšek, Bojan. 2002. *Korupcija v javni upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.

12. European Working Conditions Observatory. 2004. *Violence, bullying and harassment in the workplace*. Dostopno prek: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports> (17. avgust 2012).
13. Ferfila, Bogomil, Polonca Kovač, Gordana Žurga, Igor Klinar in Aneta Plaznik. 2002. *Ekonomski vidiki javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. --- 2005. *Politika birokracije*. Ljubljana: Modrijan Založba d.o.o.
16. --- in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Informacijski pooblaščenec. 2012. *Odločbe in mnenja – Varstvo osebnih podatkov*. Dostopno prek: [https://www.ip-rs.si/varstvo-osebni-podatkov/iskalnik-po-odlocbah-in-mnenjih/odlocbe-in-mnenja-varstvo-osebni-podatkov/?tx_jzvopdecisions_pi1\[showUid\]=2145&cHash=0f7b3b9cf3ef9080b47ef4fcc26659bb](https://www.ip-rs.si/varstvo-osebni-podatkov/iskalnik-po-odlocbah-in-mnenjih/odlocbe-in-mnenja-varstvo-osebni-podatkov/?tx_jzvopdecisions_pi1[showUid]=2145&cHash=0f7b3b9cf3ef9080b47ef4fcc26659bb) (17. avgust 2012).
18. Jones, E. 1984. *Social stigma - The psychology of marked relationships*. New York: W.H. Freeman.
19. Johanson, U. 1987. *Developing the human capital*. Stockholm: SPF – Verlag.
20. *Kazenski zakonik (KZ-1)*. Ur. l. RS 55/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200855&stevilka=2296> (19. avgust 2012).
21. Kihle, S. 1990. *When management is a health risk for subordinates*. Oslo: Hemmets bokféirlag.
22. Leymann, Heinz. 1990. Mobbing and Psychological Terrors at Work. *Violence and Victims* 5 (2): 119–126.
23. --- 1992. *From mobbing to expulsion in work life*. Stockholm: Publica.

24. --- 1996. The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2): 165–184.
25. Leymann, Heinz. 1990a. Sterotypick course over time. V *Mobbing and Victimization at Work, A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*, ur. Peter Herriot, 5 (2): 171–176. London: Psychology Press.
26. --- 1990b. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims* 5 (2): 119–126.
27. --- 1993. *The Silencing of a Skilled Technician*. Stockholm: Working Environment.
28. --- in Annelie Gustafsson. 1996. Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2): 251–227.
29. Leymann, Heinz in Kurt Baneryd. 1990. Risks of violence in the workplace: regulations and their implementation in Sweden. V *The Victimology Handbook: Research Findings, Treatment, and Public Policy*, ur. Emilio Viano, 361–371. New York: Garland.
30. Leymann, Heinz in Ulf Tallgren 1989. Investigation into the frequency of adult mobbing in SAAB a Swedish steel company using the LIPT questionnaire. *Arbete, Människa, Miljo* (1): 11a–115.
31. Lorenz, Konrad. 1991. *Here I am -where are you? The behaviour of geese*. New edition. Munchen: Piper.
32. Majoros, Thomas. 2010. *Mobbing*. Wien: OGB VERLAG.
33. Med.Over.Net. 2010. *Trpinčenje v delovnih odnosih - mobing*. Dostopno prek: <http://med.over.net/forum5/read.php?400,6607152> (17. avgust 2012).
34. *Mobing*. Dostopno prek: <http://www.mobing.si/> (17. avgust 2012).
35. Musek, Janek in Vid Pečjak. 1996. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.

36. Niedl, Klaus. 1996. Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. V *Mobbing and Victimization at Work, A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*, ur. Peter Herriot, 5 (2). London: Psychology Press.
37. Peters, Guy in Jon Pierre. 2003. *Public Administration*. London: Sage.
38. Shallcross, Linda, Michael Sheehan in Sheryl Ramsay. 2008. Workplace Mobbing: Experiences in the public sector. *International Journal of Organizational Behaviour* 13 (2): 56–70.
39. STA in A. N. 2008. V Sloveniji najmanj petina delavcev že izpostavljenih mobingu. *Revijaevropa.si*, 17. december. Dostopno prek: http://www.revijaevropa.si/mobing_trpincenje_delo,257,2982,1.html (17. avgust 2012).
40. Svet Evrope. 1999. *Evropska socialna listina*. Ur. l. RS 24/1999. Dostopno prek: <http://www.varuh-rs.si/pravni-okvir-in-pristojnosti/mednarodni-pravni-akti-s-podrocja-clovekovih-pravic/svet-evrope/evropska-socialna-listina/> (19. avgust 2012).
41. Šmidovnik, Janez. 1985. *Teoretične osnove upravljanja*. Ljubljana: Univerzum.
42. Toohey, John. 1991. *Occupational stress. Managing a metaphor*. Sydney: Macquarie University.
43. *The Mobbing Encyclopaedia*. Dostopno prek: <http://www.leymann.se/English/frame.html> (17. avgust 2012).
44. *Ukaz o razglasitvi kazenskega zakonika (KZ-1)*. Ur. l. RS 55/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20082296> (9. avgust 2012).
45. *Uredba o ukrepih varovanja dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave*. Ur. l. RS 36/2009. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2009368&stevilka=1705> (9. avgust 2012).
46. *Ustava Republike Slovenije*. Ur. l. RS 33/1991. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199133&stevilka=1409> (19. avgust 2012).

47. Valentinčič, Špela. 2007. *Mobbing - Psihično nasilje na delovnem mestu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. Virant, Grega. 2004. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
49. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-A)*. Ur. l. RS 103/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2007103&stevilka=5131> (19. avgust 2012).
50. *Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM)*. Ur. l. RS 59/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200259&stevilka=2837> (7. avgust 2012).
51. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3)*. Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200763&stevilka=3411> (19. avgust 2012).
52. *Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO-UPB1)*. Ur. l. RS 93/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200793&stevilka=4600> (19. avgust 2012).
53. Wikipedia.org. 2012. *Javni sektor*. Dostopno prek: http://sl.wikipedia.org/wiki/Javni_sektor (19. avgust 2012).