

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Sabina Habjan

Prisotnost elementov mobinga v odnosih med zaposlenimi v podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Sabina Habjan

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Prisotnost elementov mobinga v odnosih med zaposlenimi v podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Prisotnost elementov mobinga v odnosih med zaposlenimi v podjetju X

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 izpostavljena psihičnim napadom ene ali več oseb z namenom, da se jo izrine iz delovne sredine. Mobing je pogosto povezan z odnosi med zaposlenimi in splošnim vzdušjem na delovnem mestu. To je še zlasti pomembno v proizvodnih podjetjih, kjer je delo normirano in poteka monotono, zato ljudje iščejo smisel v medsebojnih odnosih. Sam proces mobinga gre skozi štiri faze, začne se s konfliktom, nadaljuje s psihoterorjem, sledijo prvi disciplinski ukrepi, konča pa se z zaključkom delovnega razmerja. Posledice so hude za sodelavce in organizacijo, še hujše pa za posameznika, ki ga mobing prizadene tako psihično kot fizično. Zato naj bi vodilni v podjetju pravočasno prepoznali mobing, se naučili spoprijemati z njim in ga reševati. Da pa ne bi ostali le pri teoriji, sem izvedla anketno raziskavo med zaposlenimi velikega proizvodnega podjetja, s katero sem proučevala prisotnost elementov mobinga v odnosih med zaposlenimi.

KLJUČNE BESEDE: mobing, odnosi na delovnem mestu, komunikacija, zdravstveno stanje.

A presence of mobbing elements in work relations among employees in company X

Mobbing is disrupted communication in the workplace, which is highly burdened with conflicts among co-workers or among subordinates and superiors, while the attacked person is exposed to psychological aggression by one or more persons in order to displace it from the working environment. Mobbing is often associated with work relations among employees and with general atmosphere in the workplace. This is especially important in manufacturing companies where work is standardized and monotonous, so people look for a meaning in their mutual relations. Process of mobbing goes through four phases, beginning with the conflict, it continues with psycho-terror, then follows the first disciplinary action, and it ends with the completion of employment. The consequences are serious for the co-workers and organization, but worse for the individual affected by mobbing - both mentally and physically. Therefore leading management in companies should recognize mobbing in time, learn how to deal with it and how to tackle it. I conducted a survey among employees in large manufacturing company in which I studied the presence of mobbing elements in work relations among employees.

KEY WORDS: mobbing, workplace relations, communication, state of health.

KAZALO

1	UVOD	7
2	OPREDELITEV POJMA MOBING	9
3	DEJANJA MOBINGA	9
4	VRSTE/RAZŠIRJENOST MOBINGA	11
4.1	Vertikalni mobing	11
4.2	Horizontalni mobing	12
4.3	Zunanji mobing (outside mobbing)	12
4.4	E-mobing.....	12
4.5	Lažni mobing	13
5	FAZE/RAZVOJNE STOPNJE MOBINGA	13
5.1	Prva faza: Konflikt.....	13
5.2	Druga faza: Začetek psihoterorja	14
5.3	Tretja faza: Prvi disciplinski ukrepi.....	14
5.4	Četrta faza: Konec delovnega razmerja	14
6	VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA	15
6.1	Organizacija dela	16
6.2	Način vodenja	16
6.3	Socialni položaj mobiranih	17
6.4	Moralni nivo posameznikov	17
7	POSLEDICE MOBINGA	18
7.1	Posledice mobinga za posameznika.....	18
7.2	Posledice mobinga za sodelavce.....	18
7.3	Posledice mobinga za organizacijo.....	19
7.4	Posledice mobinga za celotno družbo.....	19
8	PREPOZNAVANJE PRISOTNOSTI MOBINGA.....	20
9	PREVENTIVNI UKREPI IN PREPREČEVANJE MOBINGA S STRANI ORGANIZACIJE.....	22
9.1	Usposabljanje kadrovskega oddelka, linijskih vodij, menedžerjev	22
9.2	Vloga kadrovskega oddelka pri odpravljanju mobinga	22
9.3	Oblikovanje politike na področju mobinga.....	23
9.4	Osveščanje zaposlenih	25

9.5	Možnost neformalnega pritožbenega postopka in formalna prijava.....	26
9.6	Pogovor z vodjo kadrovskega oddelka	27
10	PRAVNI VIDIKI MOBINGA V SLOVENIJI IN EU	28
11	ANKETNA RAZISKAVA	30
11.1	Opis podjetja X	30
11.2	Namen in cilj raziskave.....	30
11.3	Vzorec raziskave.....	30
11.4	Rezultati in interpretacija.....	31
11.4.1	Hipoteza 1	31
11.4.2	Hipoteza 2	34
11.4.3	Hipoteza 3	39
11.4.4	Hipoteza 4	40
11.4.5	Hipoteza 5	42
12	SKLEP	45
13	LITERATURA	47
	PRILOGA	50
	Priloga A: Anketni vprašalnik	50

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: 45 dejanj mobinga.....	10
------------------------------------	----

KAZALO SLIK

Slika 11.1: Prevladujoče značilnosti podjetja	31
Slika 11.2: Mobing v podjetju	32
Slika 11.3: Prisotnost mobinga	33
Slika 11.4: Izkušnja z mobingom.....	33
Slika 11.5: Odnosi na delovnem mestu.....	34
Slika 11.6: Vpliv delovnih odnosov na zdravje anketirancev.....	35
Slika 11.7: Kako odnosi na delovnem mestu vplivajo na zdravje zaposlenih	36
Slika 11.8: Dejanja, ki povzročajo negativno delovno vzdušje	37
Slika 11.9: Dejavniki dobrega delovnega vzdušja.....	38
Slika 11.10: Vzroki za mobing v podjetju	39
Slika 11.11: Izvajalci mobinga	40
Slika 11.12: Ravni mobinga.....	41
Slika 11.13: Zboleli.....	42
Slika 11.14: Zboleli zaradi nevezdržnih razmer na delovnem mestu.....	43
Slika 11.15: Iskanje rešitve v nevezdržnem stanju	44

1 UVOD

Mobing se lahko zgodi vsakemu, skoraj neopazno, zato je pomembno, da menedžment prepozna mobing, saj ne povzroča škode zgolj posameznim delavcem, temveč predvsem podjetju. Žrtvam mobinga je potrebno pomagati, povzročitelje pa kaznovati. Pri mobingu gre torej za premišljeno, žaljivo in neprijazno ter ponavljajoče se ravnanje, ki prinaša negativne posledice. Marsikdaj se tisti, ki so podvrženi mobingu, potuhnejo, da ne bi imeli še večjih težav. Tisti, ki to opazujejo, pa raje ostanejo tihi, da ne bi še sami postali žrtev mobinga (Mlinarič 2007b).

Da bom v svoji diplomski nalogi pisala o mobingu, sem se odločila že pred dvema letoma, ko sem preko študentskega dela stopila v stik z velikim proizvodnim podjetjem. Poblizje sem spoznala zaposlene, tako v proizvodnji kot v režiji. Kasneje sem za potrebe neke seminarske naloge tudi opravila intervju z vodjo kadrovskega področja. Vodja je bila mnenja, da je vzrok njihovih težav v slabi komunikaciji podjetja, in da niti ne vedo, ali se ta problem pojavlja med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, niti ne vedo, v kolikšnem obsegu. Z njeno pomočjo in po pogovoru z zaposlenimi sem torej ugotovila, da se v tem podjetju soočajo z mobingom, le da to ni statistično potrjeno, saj še niso raziskovali v tej smeri. V času, ko sem opravljala študentsko delo, je celo prišlo do primera mobinga – do spora med delavci, kar me je še bolj spodbudilo, da raziščem problem mobinga v tem podjetju.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.

Teoretični del sem zastavila z opredelitvijo pojma mobing, s katero se je prvi in najbolj ukvarjal švedski psiholog dela Heinz Leymann. Omenila sem tudi njegovih 45 tipičnih dejanj mobinga. Nadalje sem opredelila 5 vrst mobinga: vertikalni, horizontalni, zunanji, lažni in e-mobing. Zanimale so me tudi faze oz. razvojne stopnje mobinga, ki si sledijo od konflikta (1. faza) do konca delovnega razmerja (zadnja, 4. faza). Eno od pomembnejših teoretičnih poglavij so tudi vzroki za nastanek mobinga in posledice mobinga. Med vzroki so najpomembnejši organizacija dela, način vodenja, socialni položaj mobiranih in moralni nivo posameznikov. Posledice mobinga pa delimo na posledice za posameznika, posledice za sodelavce, posledice za organizacijo in posledice za celotno družbo. Ne gre pozabiti tudi na simptome mobinga, ki kažejo na mobing. Menedžment naj si torej najprej zastavi vprašanje, ali mobing pri njih res ni prisoten in poskuša nanj objektivno odgovoriti. Nenazadnje so nepogrešljivi in potrebni tudi preventivni ukrepi in samo preprečevanje mobinga s strani organizacije, kjer se poudarja vloga

kadrovskega oddelka v smislu usposabljanja kadrovskega oddelka in menedžerjev ter vloga kadrovskega oddelka pri odpravljanju mobinga. Poleg tega so pomembni preventivni ukrepi tudi oblikovanje politike na področju mobinga, osveščanje zaposlenih, možnost neformalnega pritožbenega postopka in formalna prijava ter seveda sam pogovor z vodjo kadrovskega oddelka. Teoretični del sem zaključila s pravnimi vidiki mobinga v Sloveniji in Evropski uniji.

V teoretičnem delu sem uporabila opisno (deskriptivno) metodo, pri tem mi je bila v pomoč razna literatura, zlasti domači in tuji znanstveni članki.

Empirični del pa temelji na kvantitativni analizi, in sicer anketni raziskavi, v katero je kot merski instrument vključen vprašalnik zaprtega tipa.

Hipoteze, ki jih bom v nadaljevanju diplomske naloge potrdila ali ovrgla, so naslednje:

1. Mobing v podjetju X je prisoten, in sicer je v večji meri prisoten med zaposlenimi v proizvodnji kot med zaposlenimi v režiji.
2. Pomemben element mobinga so odnosi in vzdušje na delovnem mestu, ki vplivajo na zdravstveno stanje zaposlenih.
3. Najpogostejši razlog za pojav mobinga je preobremenjenost na delovnem mestu.
4. Zaposleni bolj občutijo mobing na vertikalni ravni kot na horizontalni ravni.
5. Žrtve mobinga najpogosteje vidijo rešitev v absentizmu (odsotnosti z dela).

2 OPREDELITEV POJMA MOBING

Beseda mobing izvira iz angleškega glagola *to mob*, ki v slovenskem jeziku pomeni »planiti na, napasti, lotiti se koga«. Izraz je izoblikoval avstrijski etolog Konrad Lorenz, ki je opazoval živali in prišel do zanimivih ugotovitev o tem, kako različne skupine živali preženejo vsiljivca in kako pri tem sodelujejo. Napad skupine živali na vsiljivca je torej poimenoval mobing (Brečko 2010, 17).

Pojem mobinga je prvi opredelil švedski psiholog dela Heinz Leymann leta 1984:

Mobing ali psihični teror na delovnem mestu se nanaša na sovražno in neetično komunikacijo, ki jo eden ali več posameznikov usmerja povečini v enega posameznika; ta je zaradi mobinga potisnjen v položaj, v katerem je nemočen in nesposoben, da bi se branil, in v katerem ga držijo s pomočjo nenehnega mobinga. Ta dejanja so zelo pogosta (vsaj enkrat na teden) in trajajo daljše obdobje (vsaj šest mesecev). Zaradi velike pogostnosti in dolgotrajnosti sovražnega vedenja povzročata to maltretiranje hudo trpljenje na duševni, psihosomatski in družbeni ravni (Leymann v Kostelić-Martić 2007, 27).

Cvetko (2006, 25) navaja svojo definicijo, po kateri je mobing specifična oblika obnašanja na delovnem mestu, ko posameznik ali skupina sistematično psihično ponižuje drugo osebo ali druge osebe z namenom, da škodi njenemu ugledu, časti, človeškemu dostojanstvu in osebni integriteti, dokler ne preneha delovno razmerje.

3 DEJANJA MOBINGA

Leymann (1993, 33–34) je v svojih raziskavah naletel na 45 tipičnih dejanj mobinga, ki jih je razdelil v 5 skupin. Te ponazarja Tabela 3.1.

Tabela 3.1: 45 dejanj mobinga

<p>1. Napadi na možnost komuniciranja</p> <ul style="list-style-type: none"> - omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega - večkratno prekinjanje govora, jemanje besede - omejevanje možnosti komuniciranja s strani sodelavcev - kričanje oz. glasno zmerjanje - konstantno kritiziranje dela - konstantno kritiziranje osebnega življenja - nadlegovanje po telefonu - verbalne grožnje - pisne grožnje - izmikanje stikom, odklonilne geste oz. pogledi - izmikanje stikom, dajanje nejasnih pripomb, brez navedb razlogov izmikanja 	<p>2. Napadi na socialne stike</p> <ul style="list-style-type: none"> - nenadoma se s prizadetim nihče več ne pogovarja - ko prizadeti koga v podjetju ogovori, ga le-ta ignorira - premestitev v pisarno daleč od sodelavcev - sodelavcem je prepovedano pogovarjati se s posamezno osebo - splošno ignoriranje v podjetju
<p>3. Napadi na socialni ugled</p> <ul style="list-style-type: none"> - ogovarjanje za hrbtom - širjenje govorice - poskusi smešenja posameznika - domnevanje, da je posameznik psihični bolnik - poskus prisile v psihiatrični pregled - norčevanje iz telesnih hib - oponašanje načina hoje, glasu ali gest, z namenom, da bi se nekoga osmešilo - napadanje političnega ali verskega prepričanja - norčevanje iz zasebnega življenja - norčevanje iz narodnosti - siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest - delovne napore se ocenjuje napačno ali z namenom žalitve - dvomi v poslovne odločitve posameznika - posameznik je deležen kletvic in obscenih izrazov - posameznik je deležen poskusov spolnega zблиževanja ali verbalnih spolnih ponudb 	<p>4. Napadi na kakovost delovne in življenjske situacije</p> <ul style="list-style-type: none"> - posameznik ne dobiva novih delovnih nalog - odvzete so mu vse delovne naloge, in sicer v tolikšni meri, da si še sam ne more izmisliti kakšne naloge zase - dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog - dodeljevanje nalog daleč pod nivojem sposobnosti - dodeljevanje vedno novih nalog (pogosteje kot ostalim sodelavcem) - dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo - dodeljevanje naloge daleč nad nivojem kvalifikacij z namenom diskreditacije
<p>5. Napadi na zdravje</p> <ul style="list-style-type: none"> - siljenje k opravljanju zdravju škodljivih nalog - grožnje s fizičnim nasilje - uporaba lažjega fizičnega nasilja, da se nekoga »disciplinira« - fizično zlorabljanje - namerno povzročanje škode ali nepotrebnih stroškov posamezniku - namerno povzročanje psihične škode na domu ali delovnem mestu - spolni napadi 	

Vir: Leymann (1993, 33–34).

Našteta mobing dejanja poleg definicije olajšajo nadaljnje raziskovanje mobinga, hkrati pa pojav približajo tistim, ki ga še ne spoznavajo.

4 VRSTE/RAZŠIRJENOST MOBINGA

Glede na to, kdo je zlorabljaljoči in kdo žrtev, oziroma glede na smer dejanj mobinga razlikujemo vertikalni in horizontalni mobing.

4.1 Vertikalni mobing

Vertikalni mobing predstavljajo situacije, v katerih se izvaja mobing na vertikalni lestvici od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor (Brečko 2010, 50).

Za vertikalni mobing gre v dveh primerih:

- kadar en nadrejeni mobizira enega podrejenega, oziroma v primeru serijskega mobinga nadrejeni mobizira podrejene enega za drugim dokler ne uniči skupine (strateški mobing, bosing), ali
- kadar ena skupina zaposlenih (podrejenih) mobizira enega nadrejenega (Kostelić-Martić 2007, 27).

Munc (2010, 386) pojasni pojavne oblike vertikalnega mobinga:

- »bullying« - brutalno in tudi fizično nasilno obračunavanje na delovnem mestu;
- »bossing« - manj agresivno, vendar sistematično izvajanje mobinga;
- »staffing« - pojav sistematičnega upora podrejenih neželenemu nadrejenemu (pogosto v javnih ustanovah).

Posebna vrsta vertikalnega mobinga je tudi t.i. strateški mobing. Uprava se dogovori, kateri zaposleni so nezaželeni in kako bi jih čimprej odstavili z njihovih delovnih mest. Nezaželeni zaposleni so ponavadi delovni presežek po združevanju dveh podjetij, npr. dveh bank, ali reorganizaciji, posodabljanju podjetja. Vodilni se torej odločijo, koga je treba odstaviti (kdo jim je nesimpatičen), mobing pa običajno izvaja neposredno nadrejeni z najbližjimi sodelavci. Tak mobing mora biti na začetku čim bolj neopazen, ker je njegov prvi cilj poklicno onesposobiti

žrtev, iz podjetja pa se izžene šele, ko je za konkurenco neuporabna (Kostelić-Martić 2007, 27–28).

4.2 Horizontalni mobing

Za horizontalni mobing gre, kadar se izvaja mobing med zaposlenimi, sodelavci, ki so v hierarhični organizaciji na enakem položaju, torej znotraj iste intenzitete moči in vlog (Kostelić-Martić 2007, 28).

»Osebna ogroženost, ljubosumje, nezdravi karierizem, zavist lahko pri posamezniku vzbudijo željo, da bi nekoga (žrtev) odstranil iz organizacije. Pogosto je v ozadju tudi lažno prepričanje, da bo njegova odstranitev vodila k napredku drugega v karieri. Tako si pogosto cela skupina sodelavcev zaradi notranjih problemov, napetosti in ljubosumja izbere žrtveno jagnje, črno ovco, na kateri hočejo dokazati, da so boljši in sposobnejši« (Brečko 2010, 49). V svetu je največ ravno horizontalnega mobinga, in sicer kar 66% (Brečko v Brečko 2010, 49).

4.3 Zunanji mobing (outside mobbing)

Mobing kot pojav psihičnega nasilja na delovnem mestu lahko poteka v organizaciji, napadalec pa lahko prihaja tudi od zunaj – mobing od zunaj ali zunanji mobing (outside mobbing). Pogostejši je v poklicih, v katerih imajo zaposleni večkratne stike z istimi partnerji, strankami ali dobavitelji.

Zunanji mobing se dogaja tudi med ljudmi, ki sodelujejo na relaciji organizacija – dobavitelj. V primeru daljših dobaviteljskih razmerij se v vlogi žrtve ali v vlogi napadalca lahko znajdetata tudi predstavnik organizacije ali predstavnik dobavitelja (Brečko 2010, 50).

Ne glede na smer in raven izvajanja mobinga poznamo še dve vrsti mobinga: e-mobing in lažni mobing.

4.4 E-mobing

V času napredne informacijske tehnologije se vedno bolj pojavlja e-mobing. To je posebna oblika mobinga, ki se odvija preko računalniških programov in sistemov v podjetjih. Dejanja, ki

so značilna za to obliko psihičnega nasilja na delovnem mestu, so: okužene datoteke, namerno inštaliranje programskih napak, spremembe vstopnih šifer, o čemer žrtev ni obveščena, vdiranje v sisteme, kopiranje datotek brez vednosti žrtve (Brečko 2007, 419).

Pred e-mobingom se lahko zaščitimo le z večjo digitalno pismenostjo. Najbolj ogrožene pri tem so osebe, ki zaradi starosti ali bolezni ipd. ne sledijo napredku informacijske tehnologije, ali pa so bile zaradi porodniškega dopusta, bolezni, ipd. nekaj časa odsotne s trga dela (Brečko 2010, 51).

4.5 Lažni mobing

Ker je mobing še dokaj nerazčiščen pojem v naši državi, se dogajajo tudi manipulacije in zlorabe. Velikokrat se namreč sproži lažen alarm, ko nekdo izkoristi slabo poznavanje mobinga v organizaciji in začne širiti lažne informacije, da se nad njim izvaja mobing. To so običajno osebe, ki se čutijo ogrožene in skušajo z lažnim alarmom preprečiti napovedane organizacijske spremembe oziroma čimbolj zmanjšati vpliv teh sprememb na svoj osebni položaj v organizaciji (Brečko 2010, 52).

5 FAZE/RAZVOJNE STOPNJE MOBINGA

Tkalčeva (2006, 7–8) sam proces mobinga razdeli v štiri faze: konflikt, začetek psihoterorja, prvi disciplinski ukrepi in konec delovnega razmerja.

5.1 Prva faza: Konflikt

S konfliktom se začne vsak proces mobinga, vendar ni nujno, da se vsak konflikt razvije v mobing. Konflikt se lahko reši. Če pa ni rešljiv in se ga nihče niti ne trudi konstruktivno rešiti, potem se zaostre, kar pa lahko vodi v mobing. Z razvojem procesa mobinga iz strokovnega kontakta nastaja osebni spor (Leymann v Tkalec 2006, 7–8). Pojavijo se prve psihosomatske motnje, to so občasna slabost, motnje spanja, glavobol, želodčne težave, žolčne težave, težave s krvnim obtokom, napadi znojenja, pospešeno bitje srca, razdražljivost, izčrpanost, potrto in nejevoljnost (Resh v Tkalec 2006, 8).

5.2 Druga faza: Začetek psihoterorja

Konflikt ni bil rešen in je v tej fazi potisnjen v ozadje. Tarča napadov postane osebnost napadenega, »napadalci« pa izvajajo dejanja, ki mu škodujejo. V tej fazi procesa mobinga se zgodijo negativne spremembe za napadeno osebo, in sicer v kratkem času prej priljubljeni in spoštovani sodelavec v očeh drugih postane izobčenec, ki se ga vsi izogibajo, sodelavci pa postanejo neprijazni, muhasti, zahrbtni, nezaupljivi, celo agresivni (Tkalec 2006, 8). Žrtev ne more več vzpostavljati normalnih odnosov v svojem delovnem okolju ter vedno bolj izgublja občutek varnosti in podpore s strani sodelavcev (Leymann v Tkalec 2006, 8). Psihosomatske motnje postajajo vedno hujše, poleg tega pa se pričnejo kazati resnejše psihične težave, imenovane »posttravmatski stres« (Resh v Tkalec 2006, 8).

5.3 Tretja faza: Prvi disciplinski ukrepi

Mobirani zaradi ponižanj in mobing dejanj na delovnem mestu postane problematičen – je nekoncentriran, dela napake in je pogosto na bolniški, zato je delodajalec prisiljen ukrepati. Mobiranega mora opozoriti na napake oziroma mu izreči opomin v primeru ponavljajočih se napak. Pogosto nadrejeni mobiranega premesti na novo delovno mesto, da bi s tem odpravil problem, saj se z njim ne zna drugače spopasti. Tako se nepravice mobiranega kopičijo. Ker je naš pravni sistem tog, sloneč na normah, mobing pa je težek in raznolik problem, zanj ne obstaja rešitve v delovnem pravu, saj je večino mobing dejanj težko dokazati (Tkalec 2006, 8). Posledica disciplinskega (znotraj podjetja) ali pravnega postopka (na sodišču) je, da primer postane javen, s tem pa mobirani dobi slab ugled, ki ga spremlja povsod (Leymann v Tkalec 2006, 8). Če mobing traja eno do dve leti, prizadeto osebo začne mučiti depresija in občutek nesmiselnosti svojega početja. Poveča se lahko nevarnost zlorabe zdravil ali odvisnosti od njih, pogost je alkoholizem (Resh v Tkalec 2006, 8).

5.4 Četrta faza: Konec delovnega razmerja

Če primer mobinga preide v četrto fazo, večinoma sledi prekinitev delovnega razmerja. Odpoved da mobirani, ki ne zdrži več pritiskov, ali pa delodajalec, ki s primernim izgovorom delavca odpusti. Večkrat se zgodi, da žrtev od vsega hudega obupa in pod pritiskom celo privoli v sporazumno prekinitev delovnega razmerja (Tkalec 2006, 8). Leymann pravi, da del mobiranih

zaradi hudih psihosomatskih obolenj postane za delo trajno nesposobnih in se upokojijo iz zdravstvenih razlogov (invalidska upokojitev). Žrtve zelo težko zopet vstopijo v poklic ali na trg delovne sile, saj so telesno in duševno tako poškodovane, da, četudi bi jih že kdo zaposlil, ne bi bile več kos pritiskom delovnega procesa (Leymann v Tkalec 2006, 8).

6 VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA

Nekateri strokovnjaki menijo, da je agresivno vedenje močno zakoreninjeno v povzročiteljih mobinga samih in da so med njimi predvsem psihopatski menedžerji. Raziskave pa bolj kažejo na to, da se mobing dogaja v organizacijskih kulturah, ki dopuščajo ali celo nagrajujejo takšno vedenje ter spodbujajo avtoritarni način vodenja. Mobing je pogosto nadaljevanje in stopnjevanje nerešenega konflikta (Česen in drugi 2009, 10).

Na Nizozemskem so med zaposlenimi v telekomunikacijski družbi izvedli študijo o vplivu organizacijske kulture na obseg neprimerne spolnega vedenja. Zaposleni, ki so ocenjevali delovno klimo pozitivno, so poročali o manjši meri neprimerne spolnega vedenja (Timmerman in Bajema v Di Martino in drugi 2003, 20).

Razlogi za nastanek mobinga so večplastni, kompleksni, med seboj prepleteni in potekajo sočasno. So kombinacija različnih organizacijskih dejavnikov (Svetic 2010, 363).

Ugodno okolje za pojav mobinga torej ustvarjajo sledeči organizacijski dejavniki: nekooperativno delovno okolje in nejasni medsebojni odnosi, zamegljene zahteve in pričakovanja glede posameznih vlog oz. delovnih mest, šibki organizacijski tokovi (predvsem komunikacijski), dolgotrajno neetično delovanje organizacije in dvomljive strategije, slaba seznanjenost s pravili, pravicami in dolžnostmi, prikrivanje določenih dejanj in zanikanje konfliktov, medsebojno nezaupanje, neodkrito komuniciranje itd. (Česen in drugi 2009, 10).

Tudi Tkalčeva (2006, 9) meni, da je vzrok mobinga odvisen od večih dejavnikov, najpogosteje od mobiranih, moberjev, vodje, oddelka, podjetja in gospodarskih ciklov. Med objektivne vzroke, ki so podrobneje opisani v nadaljevanju, spadajo: organizacija dela, način vodenja, socialni položaj mobiranih in moralni nivo posameznikov.

6.1 Organizacija dela

Mobing povzročajo negativno in stresno delovno okolje, konfliktnost in nejasnost delovnih vlog, spremembe (na primer organizacijsko prestrukturiranje), kultura in klima, na psihično nasilje pa ima vpliv tudi stil vodenja. Pomembna dejavnika sta med drugim kompleksnost dela in nadzor. Mobing se namreč izvaja zaradi monotonih nalog in nizkega nadzora nad delovnim okoljem (Di Martino in drugi 2003, 19–21).

Pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa (stalna časovna stiska, premalo zaposlenih v oddelku, nejasna ali nasprotujoča si navodila, zunanji pritiski itd.) so torej pogosto krivec za konflikte, ki kasneje prerastejo v mobing. Za ljudi, ki delajo v takih pogojih, so konflikti ventil za frustracije, ki jih čutijo zaradi preobremenjenosti. Potencialne žrtve mobinga so zaposleni, ki svojega dela ne opravljajo dovolj dobro ali pa ga opravljajo preveč dobro (Tkalec 2006, 9).

6.2 Način vodenja

Nadrejeni mora znati opaziti mobing nad zaposlenim in je dolžan tudi posredovati. Sam lahko prepreči ali prekine mobiranje z jasnimi navodili, s pravilnim upravljanjem s človeškimi viri ter z jasno ločitvijo mobiranega in moberja. Vendar so ravno nadrejeni večkrat krivci za nastanek mobinga. Le-ti mobing pogosto uporabljajo za zmanjševanje števila zaposlenih. Storiteli so ponavadi tisti, katerih položaj ali ugled v podjetju je ogrožen (Tkalec 2006, 9).

Leymann navaja podatke, da je med iniciatorji mobinga procentualno največ sodelavcev (44%), sledijo nadrejeni (3%), nato sodelavci in podrejeni (10%) ter nazadnje podrejeni (9%) (Leymann v Tkalec 2006, 8).

Pri mobingu med sodelavci ločimo 3 podvrste:

- posameznik proti posamezniku,
- skupina proti skupini,
- skupina proti posamezniku (Tkalec 2006, 9).

Leymannovi podatki pričajo, da se mobirani večinoma spopadajo z večjim številom napadalcev. Tudi če je napadalec samo eden, se napadeni čutijo enako izpostavljene, saj ostali sodelavci

dogajanje podpirajo ali spregledajo, s tem pa lajšalo delo moberja oziroma mobing celo omogočajo (Leymann v Tkalec 2006, 8).

6.3 Socialni položaj mobiranih

Proces mobinga lahko sprožijo tudi osebne značilnosti, vendar to ne pomeni, da je mobirani sam kriv za razvoj mobinga. Mober lahko mobira, ker mu ni všeč kulturna ali nacionalna pripadnost, spol, barva kože ali kakšna osebna lastnost žrtve. Tak mobing se opazi tam, kjer se neko osebo izključuje zaradi dejavnikov, na katere sama nima vpliva. Žrtve mobinga so običajno socialno šibkejši, na primer matere samohranilke in invalidi (Tkalec 2006, 9–10).

6.4 Moralni nivo posameznikov

Moberji običajno ne razmišljajo o posledicah svojih dejanj, zato se razvije mobing. V procesu mobinga poleg oseb, ki hočejo z mobing dejanji sodelavca namerno prizadeti, sodelujejo tudi ljudje, ki nepremišljeno ali malomarno le opazujejo mobing, ne da bi posredovali. Ravno ti mobing sploh omogočajo in zgodi se, da se razvije le zato, ker se ga tolerira. V vsakem podjetju naj bi se zato osnoval enoten moralni nivo, ki bi mobing dejanja obravnaval kot nesprejemljiva (Tkalec 2006, 10).

Posamezniki se za mobing odločajo iz različnih razlogov, bodisi ker jim mobing pomeni ventil za sproščanje agresij, ki nastanejo na delovnem mestu ali v osebni življenju¹, bodisi ker hočejo okrepiti občutek povezanosti znotraj skupine. Med drugim mobingirajo, ker hočejo uveljavljati moč ali znižati stroške². Za mobing se posameznik nenazadnje lahko odloči tudi, ker se boji, da bo izgubil delovno mesto, da bo spregledan pri napredovanju, da ne bo zadostno upoštevan pri odločitvah podjetja ali da bo sam postal žrtev mobinga (Tkalec 2006, 10).

¹ na primer: trajna nadzaposlenost, zastarela delovna oprema, trajno nestrinjanje z odločitvami nadrejenih itd.

² na primer: načrtno mobiranje z namenom izrina zaposlenega iz podjetja, da bi se tako izognili plačilu odpravnine

7 POSLEDICE MOBINGA

7.1 Posledice mobinga za posameznika

Posledice so zelo različne in obširne: od izgube motivacije in zmanjšanega ponosa pri opravljanju dela do stresa in poškodb telesnega ali duševnega zdravja. Stres prizadene tudi posredne žrtve, ki so priča mobing dejanju. Med posledice torej spadajo stres, čustveni pretresi, občutki nemoči, demotivacija, nastop motenj koncentracije in spomina, miselni avtomatizmi, strah pred neuspehom, upadanje delovne samozavesti, težave v socialnih odnosih na delu in izven dela, težnja k neopaznemu vedenju (Privošnik 2011, 18).

Brečkova (2010, 56–58) poleg že naštetih med potencialne posledice dodaja še: potrptost in obup, preutrujenost oz. občutek izčrpanosti, izguba volje do dela, nespečnost, nočne more, napadi joka, izguba nadzora nad vedenjem, motnje hranjenja, motnje zbranosti in spomina, pojav miselnih avtomatizmov, strah in tesnoba, upad samozavesti, motnje v socialnih odnosih, težnja po neopaznem vedenju, kriza osebnosti, nevroze, depresivna motnja in reaktivne psihoze, psihosomatska obolenja, oslabelost imunskega sistema, tvorba tumorjev, agresivnost do sebe ali do drugih, samomorilsko vedenje in posttravmatska stresna motnja.

7.2 Posledice mobinga za sodelavce

Če sodelavci in sodelavke opazijo, da se nekoga iz njihovega delovnega okolja šikanira, se znajdejo v težkem položaju: če se jim zdi, da se šikaniranemu godi krivica, mu želijo pomagati, hkrati pa se bojijo, da se bodo tudi sami znašli med šikaniranimi. Če pa ne storijo nič, so za šikaniranje sokrivi, saj tako dajejo šikanerjem vedeti, da se jim zdi njihovo obnašanje normalno in primerno. Posledice so torej sledeče: prizadetega se opazuje in ocenjuje preveč kritično, dobiva le negativne povratne informacije sodelavcev, postaja izoliran znotraj delovne organizacije oziroma od ostalih sodelavcev. Raven komuniciranja se torej premakne s poslovne na osebno raven. Delovne kompetence dobijo drugotni pomen, delovne strukture pa začnejo razpadati (Tkalec 2001, 913–914).

Sodelavci lahko zaradi sporov dobijo občutek krivde, strah pred posledicami, če bi žrtvi pomagali, strah pred tem, da bi tudi sami postali žrtve, zato pogosto prekinejo stike in se

prenehajo družiti. Timsko delo v organizaciji se zmanjšuje, zaposleni se vedno manj udeležujejo neformalnih družabnih srečanj (Privošnik 2011, 18).

7.3 Posledice mobinga za organizacijo

Posledice mobinga v organizaciji se kažejo v zmanjševanju ustvarjalnosti in produktivnosti, v pomanjkanju motivacije zaposlenih, zmanjševanju inovativnosti, slabšanju delovne klime, itd. Zaradi nenehnih sporov se konec koncev zmanjšuje tudi poslovni ugled ustanove in povečuje njena finančna obremenjenost. Ker so ljudje nezadovoljni, ostajajo dlje časa na bolniški, s tem pa postanejo preobremenjeni tisti, ki ostanejo (Privošnik 2011, 18).

»Stroški gospodarske družbe (ti gredo predvsem v breme lastnika), ki nastanejo zaradi mobinga, so lahko posredni stroški zaradi zmanjšane storilnosti ali neposredni stroški zaradi bolniških odsotnosti, posledic invalidnosti in odpovedi pogodb o zaposlitvi oziroma fluktuacije« (Cvetko 2003, 899–900).

Mobing ima zagotovo negativne posledice za celotno organizacijo in za delodajalca, Brečkova (2010, 59–60) pa navaja zlati naslednje: slabšanje delovne klime (rahljanje občutka pripadnosti podjetju in nizka stopnja zadovoljstva zaposlenih ter slabi odnosi v podjetju), zmanjšanje produktivnosti (manjšanje ustvarjalnih zmožnosti), težave z motivacijo zaposlenih, zmanjšanje inovativnosti, zmanjšanje poslovnega ugleda (mediji in internet), povečanje fluktuacije (odhodi ključnih kadrov v tujino, kar hromi delovno uspešnost organizacije), več absentizma (žrtve in tudi drugi zaposleni) in povečani stroški (odpravnine, odškodnine, dragi pravni postopki, delo zunanjih svetovalcev).

7.4 Posledice mobinga za celotno družbo

Na posledice mobinga ni imuna niti družba³. Celotna družba plačuje najvišjo ceno zaradi slabšanja odnosov in izgube vrednot (Brečko 2010, 60–61).

Mobing povzroča tudi izgube v pokojninskem sistemu. »Če je mogoče, se žrtve mobinga pogosto odločijo za predčasno upokožitev, v katero so pravzaprav tudi prisiljene, saj jim je

³ Prizadeta je v smislu višjih stroškov zdravstvenega in invalidskega varstva, slabšega zaupanja ljudi v družbene strukture, slabšanja družbenih odnosov, slabšanja družbenega dogovora in celo slabšanja ugleda države.

mobing povzročil tudi znatno stopnjo invalidnosti, zaradi katere ne morejo več delati« (Kostelić-Martić 2007, 30).

8 PREPOZNAVANJE PRISOTNOSTI MOBINGA

Menedžment naj bi si najprej postavil vprašanje, ali mobing v organizaciji ni prisoten, in poskušal nanj objektivno odgovoriti. Mlinaričeva (2006a, 19–20) razlikuje med splošnimi in posebnimi simptomi, ki kažejo na mobing.

Splošni simptomi so naslednji:

- nenavaden porast odsotnosti z dela;
- odpovedi iz osebnih razlogov;
- problemi pri kvaliteti dela;
- povečana poraba materiala;
- neusklajeni roki ali prekoračitev rokov;
- pritožbe o opravljenem delu, brez pravega vzroka;
- ugotovitve zunanjih sodelavcev, da so odnosi v skupini moteni;
- prepiri, agresivno vedenje, napadi besa;
- pri strokovnih problemih udeleženci ne najdejo rešitve;
- zaposleni so čustveno »prekinili« delovno razmerje, ker se ne čutijo več del kolektiva, kar se kaže v neangažiranosti, brezvolji, poskusih, da bi ostali neopazni;
- poskusi samomora ali samomor v kolektivu.

Posebni simptomi so sledeči:

- vzrok prepira ni viden oziroma obseg prepira ni v sorazmerju z intenzivnostjo prepira in čustveno reakcijo;
- posameznik pokaže načine obnašanja, ki nikakor niso v skladu z njim oziroma ki jih sicer celo obsoja;
- posameznik se osebno ali službeno izolira;
- strahovi in brezcilnost se kažejo pri sicer umirjenih in uravnovešenih osebah;
- posameznik odklanja redno delo, kar je glede na njegovo dosedanjo angažiranost popolnoma nerazumljivo;

- nekateri postopki in obnašanja se v skupini vedno znova pojavljajo, udeleženci krivijo za stanje drug drugega;
- oblastno obnašanje, zaverovanost v svoj prav, obdolževanje drugih za nastalo situacijo, pa tudi odmikanje in zatekanje v molk, saj se nihče ne počuti dolžnega rešiti neko nalogo (prelaganje odgovornosti na drugega).

Če menedžment ugotovi, da bi bilo potrebno ukrepati, naj o tem temeljito razmisli in naredi korake, ki bodo prinesli želene rešitev in s tem zelene rezultate (Mlinarič 2006a, 20).

Značilnosti organizacij z mobingom

Mobing se pogosteje pojavi v organizacijah z naslednjimi lastnostmi:

1. delovno okolje je izrazito tekmovalno, s strogo hierarhično strukturo, karierizem ima velik pomen;
2. organizacije ne posvečajo pozornosti delovni klimi in odnosom med zaposlenimi, zanima jih le ekonomski dobiček;
3. presežek delovne sile povzroča veliko zaskrbljenost;
4. avtoritarni stil vodenja in upravljanja;
5. slabo načrtovanje organizacijskih sprememb in nenehna negotovost glede tega, koga bodo izbrali;
6. slaba in nezadostna participacija zaposlenih pri odločanju;
7. slabe možnosti za poklicno usposabljanje in izpopolnjevanje;
8. pomanjkanje medsebojnega spoštovanja, še posebej spoštovanja kulturnih razlik, in strpnosti;
9. pomanjkanje jasnih delovnih pravil in pravil vedenja;
10. pretirane delovne obremenitve in nesmiselne delovne naloge;
11. pomanjkljivo opredeljene vloge (dvoumne, konfliktno) in pomanjkanje profesionalnosti (Gilioli v Kostelić-Martić 2007, 28).

9 PREVENTIVNI UKREPI IN PREPREČEVANJE MOBINGA S STRANI ORGANIZACIJE

9.1 Usposabljanje kadrovskega oddelka, linijskih vodij, menedžerjev

Različni avtorji predlagajo različne načine, kako se lahko organizacija spopade z mobingom. Možnih preventivnih ukrepov je veliko. Usposabljanje je eden izmed ukrepov za preprečevanje in reševanje mobinga. Usposabljanje vključuje prepoznavanje in preprečevanje nasilja, agresivnega vedenja ter negativnih dejanj na delovnem mestu.

Cunningham (2008, 5) meni, da so v organizaciji, ki se sooča s problemom mobinga, ključnega pomena tudi menedžerji. Le-ti s svojimi sposobnostmi, znanjem, sodelovanjem in vedenjem dajejo največji zgled zaposlenim. Naloga menedžerjev je, da poskrbijo za usposabljanje, izobraževanje, pretok informacij in morebitno spremembo organizacijske kulture ter s tem preprečijo pojav mobinga v organizaciji.

9.2 Vloga kadrovskega oddelka pri odpravljanju mobinga

Mobing ni le problem posameznika, temveč celotne organizacije. Zato se raznovrstnih oblik nasilja na delovnem mestu ne sme ignorirati, temveč ga je potrebno že v zgodnji fazi učinkovito reševati. Pomembni so preventivni ukrepi, s katerimi skuša organizacija preprečevati nastanek mobinga v delovnem okolju.

Kostelić-Martić (2007, 31) navaja tri ravni preprečevanja mobinga na delovnem mestu:

1. Primarno preprečevanje: namenjeno je preprečevanju nastanka novih oblik in posledic mobinga. Za to je potrebno izvesti vrsto številnih ukrepov, ki se nanašajo na ustrezno organizacijo delovnih nalog in delovnega časa, vodenja, delovno okolje in kulturo, dokumente in pogodbe, ki ščitijo posameznika pred psihičnim nasiljem ter seznanjanje in izobraževanje vseh zaposlenih o tej problematiki.
2. Sekundarno preprečevanje: ko se mobing v organizaciji že pojavi, je v prvi vrsti pomembno, da se že v zgodnjih fazah njegovega razvoja sprejme ukrepe, ki bodo onemogočili, da bi se razširil in razvijal še naprej. V tem primeru so dobrodošli zaupni svetovalci in mediatorji (posredovalci in posredniki).

3. Terciarno preprečevanje: ko se mobing že razvije do te stopnje, da je žrtev utrpela že zelo resne posledice, je dolžnost podjetja, da žrtvi nudi pomoč, in sicer: pomoč žrtvi pri odpravljanju ali zmanjševanju negativnih učinkov mobinga, povrnitev psihičnega in fizičnega zdravja, nekdanjega ugleda, samozavesti in dostojanstva. Pri tem posamezniku pomagajo skupine za samopomoč, rehabilitacija in zakoni.

9.3 Oblikovanje politike na področju mobinga

Eden izmed ukrepov za preprečevanje pojava mobinga v organizacijah je tudi vzpodbujanje in zagotavljanje etičnega in profesionalnega ravnanja vseh zaposlenih in na vseh organizacijskih nivojih. Pri tem je pomembno, da so vsi zaposleni seznanjeni, katero vedenje spada v okvir profesionalnega in etičnega obnašanja. Zaposleni tako tudi vedo, da je vsako vedenje, ki je zunaj tega okvirja, sankcionirano s strani mehanizmov, ki jih je potrebno vzpostaviti. Tako bi lahko v prvi vrsti organizirali redna izobraževanja na področju etičnega prava za zaposlene in tudi na druge načine osveščali zaposlene o sprejemljivih načinih obnašanja. Strokovnjaki, ki se v organizaciji ukvarjajo z razvojem človeških virov in človeškega kapitala, bi morali določiti kodeks etike in profesionalnega vedenja na nivoju celotnega podjetja in na ta način načrtno vzpodbujati etično ravnanje vseh zaposlenih ter sistematično preprečevati in sankcionirati neetično vedenje (Mihalič 2006, 304).

Za preprečevanje in obvladovanje psihičnega nasilja naj organizacija sprejme ustrezno politiko. Politika naj opredeljuje glavna načela, ki so: organizacija psihičnega nasilja ne bo dopuščala, psihično nasilje je organizacijski problem in ga je mogoče reševati, vsak zaposleni ima pravico do spoštljivega odnosa. Politika naj vsebuje tudi definicijo psihičnega nasilja in listo dejanj, ki jih štejemo pod psihično nasilje. Nato sledijo dolžnosti menedžerjev in predstavnikov sindikatov v zvezi z reševanjem primerov psihičnega nasilja. Potrebno je tudi usposobiti kontaktne osebe, na katere se lahko obrnejo žrtve, če svojega problema ne želijo deliti z vodjem ali sindikalnim zaupnikom. Naslednji korak je določitev postopka prijave psihičnega nasilja ter reševanje in nudenje pomoči žrtvam. Pomembno je, da so o politiki dobro obveščeni vsi zaposleni, prav tako pa je tudi pomembno nenehno spremljanje učinkov politike, saj jo lahko tako tudi sproti izboljšujemo (Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa 2007).

Ukrepi preprečevanja psihičnega nasilja na delovnem mestu zajemajo:

- seznanjanje zaposlenih o psihičnem nasilju in njegovih posledicah,
- pravočasno reševanje konfliktov,
- oblikovanje jasnih zahtev in pričakovanj glede posameznih delovnih mest ter seznanjanje zaposlenih s temi zahtevami,
- redno obveščanje zaposlenih o dogajanju v organizaciji,
- ustvarjanje kulture sodelovanja in zaupanja med zaposlenimi,
- prijavljanje in reševanje primerov psihičnega nasilja (Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa 2007).

Ena izmed oblik mobinga na delovnem mestu je tudi spolno nadlegovanje na delovnem mestu. Potrebno je zakonsko določiti ukrepe in sankcije zoper tovrstno nasilje na delovnem mestu, opredeliti ravnanja delodajalcev, žrtve spolnega nadlegovanja, nadlegovanih oseb in institucij - zlasti tistih, ki nudijo pomoč ženskam z izkušnjo nasilja.

Bonnie Mani (2004, 44) izpostavlja tezo, da organizacije težko nastopijo proti nadlegovalcu, če se žrtve ne pritožijo. Raziskava, ki so jo izvedli med zveznimi uslužbenkami in uslužbenci v ZDA, je pokazala, da se je uradno pritožilo le 6% tistih, ki so doživeli spolno nadlegovanje. Od preostalih 94% se jih veliko ni pritožilo zato, ker nadlegovanja niso jemali resno. Velika večina jih je bilo tako pripravljenih odpustiti najpogostejše oblike spolnega nadlegovanja (zbadanje, šale, opazke ali vprašanja spolne narave).

»Zdi se verjetno, da organizacijski kontekst, v katerem je okoljsko nadlegovanje običajna praksa, pošilja sporočilo tistim posameznikom, ki so nagnjeni k individualnemu nadlegovanju, da je njihovo vedenje sprejemljivo« (Firestone in Harris 1999, 627).

Bonnie Mani (2004, 44–45) ugotavlja, da je spolnega nadlegovanja manj v organizacijah, ki so razvile in izvajajo učinkovite politike za preprečevanje tovrstnega nasilja na delovnem mestu. Čeprav avtorica meni, da ena sama politika ne zadovolji potreb vseh organizacij, bi morale vse politike vsebovati naslednje:

- definicijo spolnega nadlegovanja in uvajanja ustrezne zakonodaje,
- primere zelo hudih, hudih in manj hudih oblik spolnega nadlegovanja,
- pokritost – to je, da so lahko spolnega nadlegovanja obtožene nadrejene osebe, sodelavke oziroma sodelavci in podrejene osebe,
- obveznosti vodstvenega in vodilnega kadra za izvajanje in uveljavljanje politike,
- vzpodbudo žrtvam, da bodo prijavile primere,

- formalne in neformalne postopke,
- zagotovilo o zaupnosti.

9.4 Osveščanje zaposlenih

Cooper (1997, 35) meni, da bi mobing v organizacijah preprečilo usposabljanje, na katerem bi zaposleni osvojili veščine čustvene inteligence. Pri tem gre za socialno inteligenco, ki omogoča, da posameznik spozna tako svoja čustva kot tudi čustva drugih ljudi. Čustvena inteligenca tudi omogoča, da razlikujemo med temi čustvi in na podlagi tega sklepamo pravilne in poštene odločitve. Mnogokrat se v organizacijah, ki razvijajo izboljševalne ukrepe, to področje spregleda. Mnoge raziskave pa so potrdile dejstvo, da lahko primerno nadzirana čustva pripeljejo do zaupanja, pripadnosti in zvestobe.

Hannabuss (1999, 309) opisuje tehniko usposabljanja za prepoznavanje mobinga, pri kateri gre za profiliranje potencialnih izvajalcev mobinga. Zaposleni morajo naštetiti tiste lastnosti, ki bi jih po njihovem mnenju imela oseba, ki bi izvajala fizično in psihično nasilje na delovnem mestu. Nato poteka diskusija med zaposlenimi in z izvajalcem usposabljanja, ki jih tudi podučijo, kako ukrepati. Zaposleni so tako bolj pozorni na potencialne izvajalce mobinga, prav tako pa se naučijo, kako preventivno preprečiti agresivno vedenje.

Anna Shuttleworth (2004, 63–64) pravi, da je tudi usposabljanje zaposlenih eden izmed načinov preprečevanja mobinga. Organizacija naj bi izbrala ustrezno in pravilno metodologijo, zato svetuje, da v organizaciji upoštevajo sledečih pet pravil:

- 1.) Zagotoviti potek usposabljanja.
- 2.) Ugotoviti pet glavnih točk oz. ciljev, ki jih želijo v podjetju z usposabljanjem doseči.
- 3.) Od izvajalca usposabljanja ne smemo pričakovati, da bo s tem, ko bo posredoval znanje in pomembne informacije zaposlenim, tudi rešil nastale probleme in preprečil mobing.
- 4.) Z izvajalcem usposabljanja je potrebno sodelovati, saj bo le skupno sodelovanje pripeljalo do želenih ciljev.
- 5.) Znanje, pridobljeno z usposabljanjem o mobingu, je potrebno obnavljati.

V podjetju pa lahko zaposlene poučijo o prepoznavanju in preprečevanju mobinga še z naslednjimi metodami usposabljanja:

- Organizirana predavanja, kjer bi bil mobing predstavljen s teoretičnega vidika in ponazorjen s primeri s tega področja, in pa, kar je najpomembnejše, predstavljeni bi bili vzorci preprečevanja mobinga.
 - Študije primera, dejanja mobinga se ponazorijo na praktičnih primerih in se predstavijo kot resnični dogodki. Zaposleni bi se tako naučili, kako ravnati in reagirati, kadar so sami žrtve.
 - Igranje vlog, ki je učinkovito sredstvo pri učenju novih spretnosti, saj se od udeleženca zahteva, da aktivno sodeluje, se vključi v igro in se tako aktivno uči
- (Schuttleworth 2004, 62).

Metod usposabljanja je na razpolago mnogo; če se bo in za katero metodo se bo podjetje odločilo, pa je odvisno od vodilnih. Dejstvo je, da slaba osveščenost z mobingom v podjetju in s tem povezana neprepoznavnost le-tega posledično vodita do mnogih tveganj⁴, ki lahko ogrozijo organizacijsko klimo in odnose med zaposlenimi.

9.5 Možnost neformalnega pritožbenega postopka in formalna prijava

Bonnie Mani (2004, 63–64) priporoča dve strategiji, ki bi organizaciji pomagali pri reševanju problema mobinga:

1. Organizacija naj bi zagotovila mreže svetovalnih in preiskovalnih oseb, saj imajo tako žrtve mobinga različne možnosti, da vložijo pritožbo. To so neodvisne osebe in ne nekdo, ki je sicer prisoten v organizacijski strukturi kot zagovornik menedžmenta. Večja verjetnost, da bo žrtev vložila pritožbo, je, če ji bodo zagotovljeni različni načini za vložitev pritožbe. Žrtev pa ima tudi večjo možnost izbiranja med različnimi osebami.

2. Izvajanje neformalnega pritožbenega postopka

Formalni postopki so za žrtev velikokrat ponižujoči, saj je žrtev strah posledic ali šikaniranja. Priporočljivo je, da se pritožbe, če je le mogoče, rešujejo na neformalni ravni.

Za učinkovit pristop k reševanju problema mobinga ni dovolj le to, da organizacija sprejme politiko, ki naj bi preprečevala in reševala to problematiko. Laura Reese in Karen Lindsenberg

⁴ Na primer spori med delavci itd.

(2003, 184–185) ugotavljata, da je kakovostno usposabljanje zaposlenih dejansko pomembno za zadovoljstvo s politiko in postopki ter posledično za stopnjo mobinga. Avtorici menita, da je ključnega pomena tudi usposabljanje vodstvenega kadra, saj so pritožbe največkrat naslovljene prav nanj. Vodstveni kader je tisti, ki bo moral zaposlenim predstavljati zaveze organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih je vezano na to, kako se vodstveni kader odzove na pritožbe in kako posledično ukrepa, s tem pa je povezano zadovoljstvo zaposlenih s politiko in postopki.

9.6 Pogovor z vodjo kadrovskega oddelka

Nadrejeni kader je tisti, ki naj bi bil usposobljen za prepoznavanje različnih vrst nasilja na delovnem mestu. Dolžnost teh oseb je, da nudijo podporo vsakomur, ki potrebuje pomoč oziroma je žrtev mobinga. Pomemben je pogovor žrtve z nadrejeno osebo, saj ji le-ta lahko zagotovi, da se nadlegovanje preneha, in poskrbi, da se problem učinkovito reši.

Philip Cohen in drugi (2004) ugotavljajo, da nasilje z neposrednim stikom vsebuje tri sestavine, in sicer motiviranega storilca, primerno žrtev in odsotnost sposobnih varuhinj oziroma varuhov, ki lahko preprečijo neko dejanje.

Webb Bonnel (2004, 42–47) podaja nekaj smernic za vodstveni kader, v primeru, ko jim zaposlena oseba pove, da je žrtev mobinga:

1. V prvi vrsti naj se žrtev posluša, z namenom, da se ugotovi, kakšne ukrepe pričakuje zaposlena oseba (nadrejeno osebo lahko obvesti o dogodku in pričakuje dodatne informacije o postopkih itd.).
2. Nato se žrtvi ponudi pogovor z osebo, ki je domnevni nadlegovalec, če žrtev od nadrejene osebe pričakuje pomoč pri reševanju problema.
3. Smiselno je vzpodbuditi žrtev, da reče »ne«, kar je pogosto tudi primeren način za zaustavitev mobinga (avtorica opozarja, da je reševanje primera odgovornost nadrejene osebe in ne žrtve).
4. Različne vrste mobinga je potrebno obravnavati enako kakor druge prekrške, v skladu z disciplinskimi prestopki organizacije.
5. Potrebno je pisati zapisnik o tem, kaj je bilo prijavljeno in kaj je bilo v zvezi s tem narejeno.
6. Žrtev naj ne bi dobila sporočila, naj mobing spregleda.

7. Ne sme se predvidevati, da je žrtev kriva za nadlegovanje ali da si ga želi.
8. Ne sme se zasmehovati žrtve in izražati dvoma.
9. Žrtvi se ne sme reči, naj osramoti nadlegujočo osebo, jo izigra ali se fizično maščuje.
10. Ne sme se dopustiti, da se nadlegovanje nadaljuje.

Možen pa je tudi dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga v družbi, ki je dokument, katerega ključni cilji so:

- povečati ozaveščenost in razumevanje resnosti problemov mobinga v delovnem okolju (izjemno škodljive posledice za žrtve, sodelavce in družbo) tako pri delodajalcu kot pri zaposlenih;
- usmeriti pozornost na pravočasno prepoznavanje tipičnih znakov in pojavov, ki lahko pokažejo na obstoj mobinga;
- zagotoviti delodajalcu, delavcem in njihovim predstavnikom akcijsko usmerjen okvir (dokument) za prepoznavanje, preprečevanje in obvladovanje problemov mobinga v družbi (MDDSZ 2006).

10 PRAVNI VIDIKI MOBINGA V SLOVENIJI IN EU

S pojavom mobinga se ukvarjajo številni sociologi, psihologi in drugi strokovnjaki, nanj pa so se odzvali tudi pravna znanost, organi EU in mnoge države. Stopnja aktivnosti na tem področju po posameznih državah sicer ni enaka, se pa že kažejo skupne značilnosti ukrepov, ki se nanašajo predvsem na ozaveščanje, kampanje proti mobingu in poskuse zakonske regulacije ter sprejetje anti-mobing zakonov (Bakovnik 2006, 5).

Slovenska zakonodaja trenutno zaposlene ščiti le pred spolnim nasiljem, ne ščiti pa jih pred diskriminacijo in jim ne nudi pravnega varstva. Evropska zakonodaja ščiti zaposlene tudi pred psihičnim terorjem (Mlinarič 2006a, 20).

Direktiva Sveta Evrope iz leta 1989 v 5. členu določa, da je delodajalec dolžan poskrbeti za varnost in zdravje na vseh področjih, ki so v zvezi z delom. Evropska socialna listina pa v 26. členu zavezuje vse članice EU, da delavce zaščitijo pred negativnimi in žaljivimi dejanji. Pripravljeno pa je tudi besedilo evropskih socialnih partnerjev iz leta 2006, ki bo sprejeto, ko bodo nanj podale soglasje vse nacionalne članice. Gre za sporazum, ki je za preprečevanje

mobinga velikega pomena in ki prepoveduje vsako nadlegovanje in nasilje ter skrbi za osebno integriteto posameznika in ščiti njegovo dostojanstvo (Mlinarič 2007c).

Slovenske zakonske podlage so:

1. Ustava:

14. člen: V Sloveniji so vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine. Vsi so pred zakonom enaki.

34. člen: Vsakdo ima pravico do osebnega dostojanstva in varnosti.

35. člen: Zagotovljene so človekova zasebnost in osebnostne pravice.

2. Zakon o delovnih razmerjih:

41. člen: Delodajalec mora delavcu zagotavljati delo, dogovorjeno v pogodbi o zaposlitvi, in vsa potrebna sredstva za nemoteno izpolnjevanje obveznosti.

44. člen: Delodajalec mora varovati in spoštovati delavčevo osebnost.

45. člen: Delodajalec je dolžan zagotavljati delavcu varno delovno okolje, kjer ne bo izpostavljen neželenemu ravnanju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev.

3. Sprememba Zakona o delovnih razmerjih:

6.a člen: prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu

4. Zakon o javnih uslužbencih:

15.a člen: Prepovedano je vsako fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje, ki bi žalilo dostojanstvo javnega uslužbenca.

5. Odločbe Ustavnega sodišča (U-I-25/95, Up-183/97, OdlUS VI, 183.24.tč.) (Mlinarič 2007c).

»V Sloveniji sicer ni znan noben primer, ko bi delojemalec tožil delodajalca za odškodnino zaradi mobinga. Pravne prakse še ni, verjetno tudi zato ne, ker žrtve mobinga še vedno niso dovolj osveščene, kaj se z njimi sploh dogaja« (Mlinarič 2007a, 38).

11 ANKETNA RAZISKAVA

11.1 Opis podjetja X

Podjetje X je družba z omejeno odgovornostjo predelovalne industrije, ki se uvršča med velike družbe, saj šteje 280 zaposlenih. Od tega je zaposlenih 170 moških in 110 žensk. 27% delavcev in delavk je brez izobrazbe in so priučeni. 12% je visoko izobraženih, in sicer imajo zaključen doktorat, magisterij ali dokončano univerzitetno izobrazbo strojne in elektro smeri.

So specialisti za izdelovanje velikoserijskih kovinskih izdelkov, namenjenih uporabi v pisarnah, lesni industriji, tapetništvu, gradbeništvu in strojogradnji. Prihodnost podjetja vidijo v popolni avtomatizaciji in robotizaciji proizvodnje, saj bodo na tak način lahko ohranili svoj sloves in na trgu ponudili izdelke najvišje svetovne kakovosti.

11.2 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je statistično ugotoviti, ali mobing v podjetju X je prisoten. Cilj je torej na podlagi kvantitativne analize potrditi, da je mobing v izbranem podjetju prisoten, in identificirati elemente mobinga med zaposlenimi v podjetju. V sklepu želim nazadnje podati nekaj praktičnih priporočil za rešitev problema mobinga, ki jih bom oblikovala na temelju rezultatov raziskave.

11.3 Vzorec raziskave

V nadaljevanju bom grafično prikazala in interpretirala rezultate anketne raziskave, ki sem jo izvedla v omenjenem podjetju. Vanjo sem zajela 52 anketirancev, kar je malo manj kot 20% vseh zaposlenih. Med njimi je bilo 26 anketirancev, ki opravljajo proizvodno delo in 26 anketirancev, ki opravljajo režijsko delo. Rezultate sem torej večinoma prikazovala s primerjavo mnenja proizvodnih in mnenja režijskih delavcev, saj se v posamezni vrsti dela mobing pojavlja drugače.

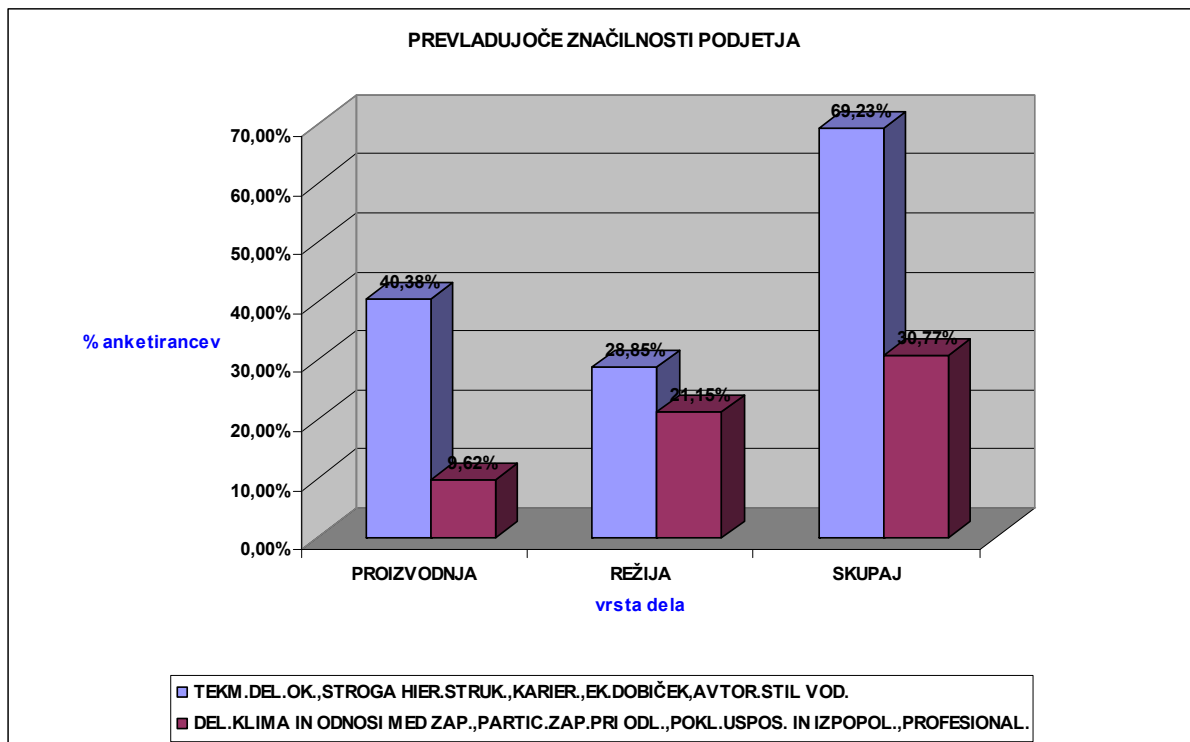
Spol v raziskavi ni imel nobene vloge.

11.4 Rezultati in interpretacija

11.4.1 Hipoteza 1

Mobing v podjetju X je prisoten, in sicer je v večji meri prisoten med zaposlenimi v proizvodnji kot med zaposlenimi v režiji.

Slika 11.1: Prevladujoče značilnosti podjetja

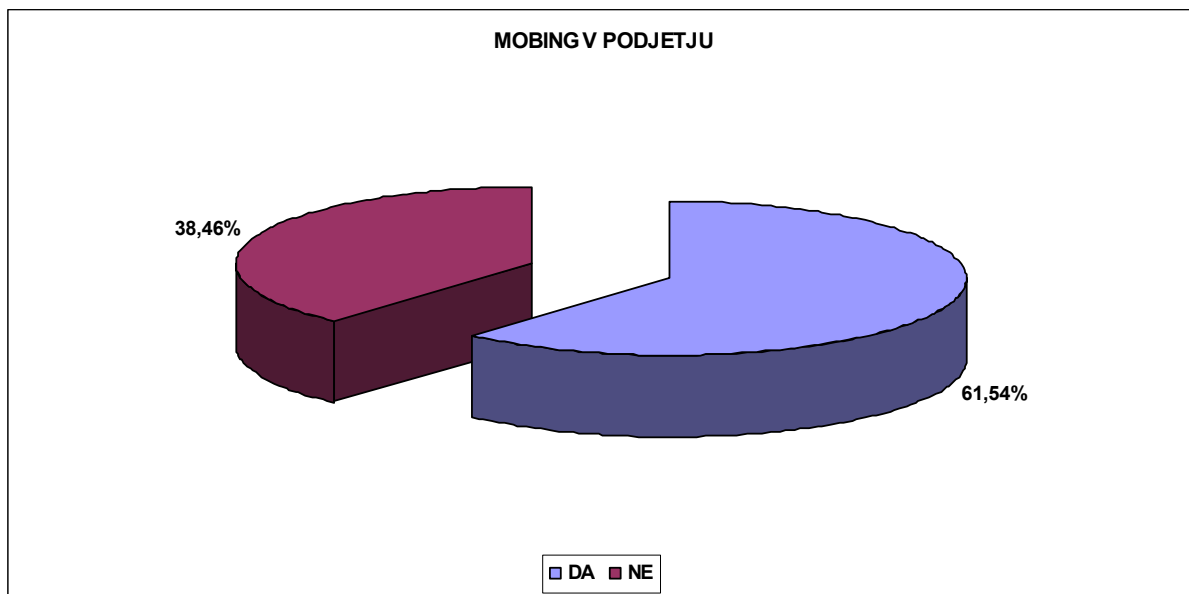


Vir: Lastno delo.

Odgovore na anketno vprašanje, katere značilnosti podjetja po mnenju anketirancev prevladujejo, prikazuje Slika 11.1. Vidimo, da kar 69,23% anketirancev meni, da je za podjetje značilno tekmovalno delovno okolje, vlada mu stroga hierarhična struktura, pomembno vlogo imata karierizem in ekonomski dobiček, stil vodenja pa je avtoritarni. Od teh tako meni dobrih 40% proizvodnih delavcev in malo manj kot 29% režijcev. Le 30,77% anketirancev meni, da se v podjetju posveča pozornost delovni klimi in odnosom med zaposlenimi, da sta prisotni profesionalnost in participacija zaposlenih pri odločanju ter da imajo ljudje precej možnosti za poklicno usposabljanje in izpopolnjevanje. To mnenje pa zagovarja dvakrat več režijcev (dobrih 21%) kot proizvodnih delavcev (malo manj kot 10%).

Ker so tekmovalno delovno okolje, stroga hierarhična struktura, karierizem itd. značilnosti organizacij z mobingom in ker večina anketirancev v proučevanem podjetju zagovarja te značilnosti, lahko sklepam, da se proučevano podjetje sooča z mobingom, in tako **potrdim prvi del hipoteze 1, da mobing v podjetju X je prisoten.**

Slika 11.2: Mobing v podjetju

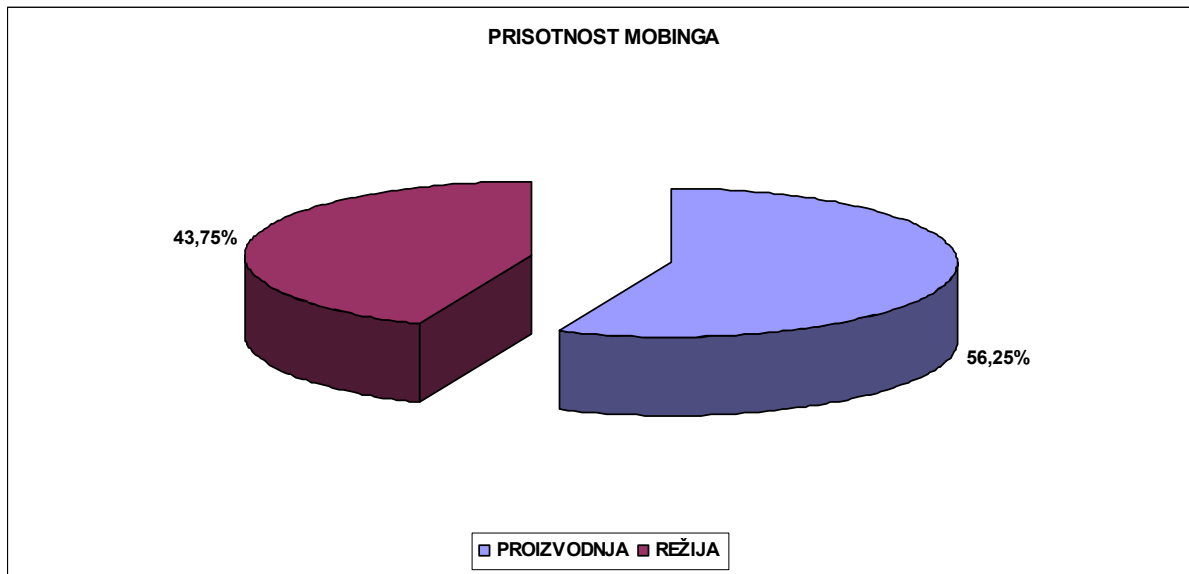


Vir: Lastno delo.

Slika 11.2 ponazarja naslednje ugotovitve:

Da mobing v podjetju X je prisoten, meni 32 anketirancev, kar je 61,54% vseh anketirancev, da mobinga ni, pa jih meni 20, tj. 38,46% vseh anketirancev. Frekvenčna porazdelitev že drugič, tokrat bolj neposredno, **potrdi prvi del hipoteze 1.**

Slika 11.3: Prisotnost mobinga

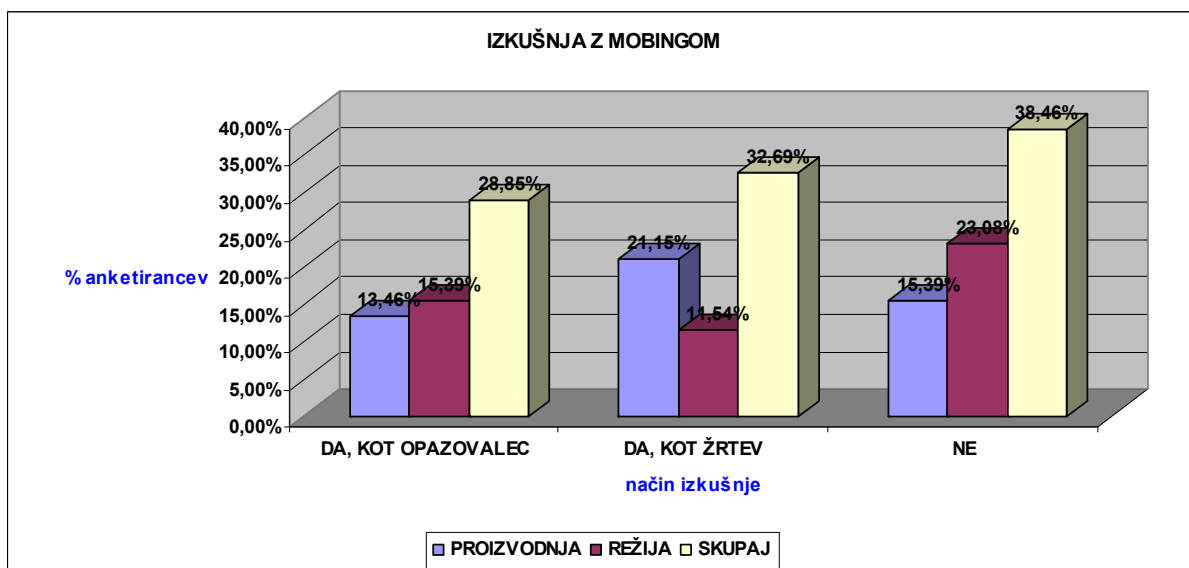


Vir: Lastno delo.

Od anketirancev, ki menijo, da mobing v podjetju je prisoten, jih je kar 56,25% zaposlenih v proizvodnji, 43,75% pa jih dela v režiji (glej Sliko 11.3).

Iz tega lahko sklepamo, da je mobinga več v proizvodnji kot v režiji. S tem je **potrjen še drugi del hipoteze 1**, in sicer, da je mobing v večji meri prisoten med zaposlenimi v proizvodnji kot med zaposlenimi v režiji.

Slika 11.4: Izkušnja z mobingom



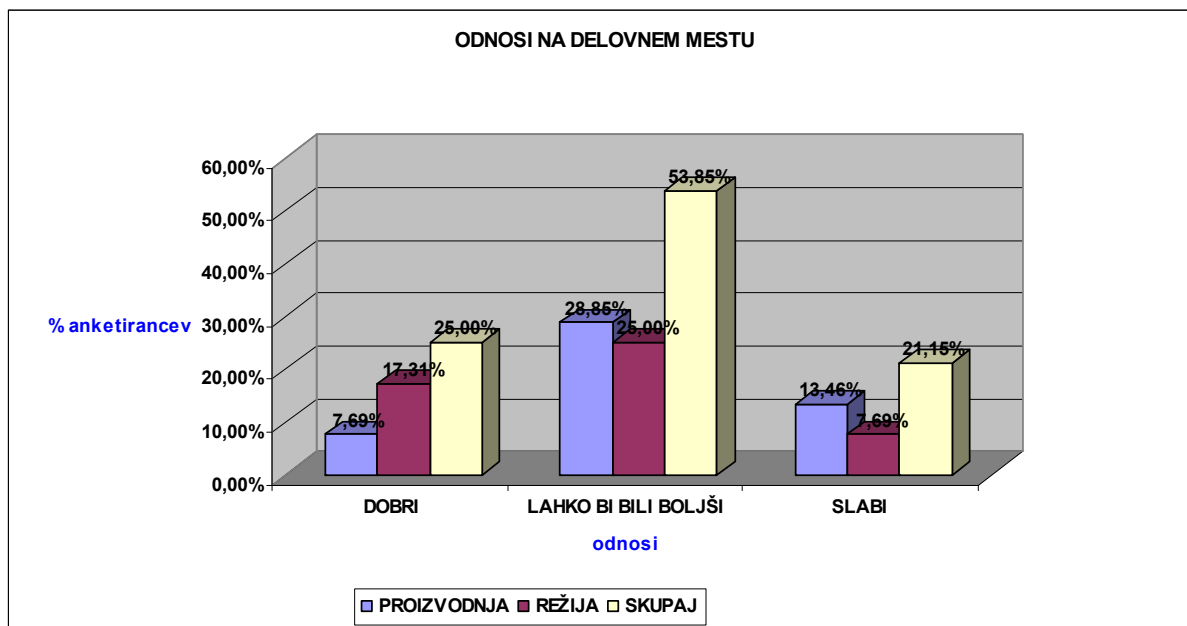
Vir: Lastno delo.

Na vprašanje, ali so se anketiranci v podjetju že srečali z mobingom, jih je 28,85% odgovorilo, da so že bili opazovalci mobinga, kar 32,69% anketirancev pa je že bilo žrtev. Opazovalcev je bilo več iz režije (15,39%), žrtev pa več iz proizvodnje (21,15%). Skupno se je torej 32 anketirancev (61,54%) že soočilo z mobingom, 20 anketirancev (38,46%) pa še ne. Med temi, ki se še niso nikoli srečali z mobingom, je kar 23,08% režijcev in le 15,39% proizvodnih delavcev. Slika 11.4 torej **potrdi celotno hipotezo 1.**

11.4.2 Hipoteza 2

Pomemben element mobinga so odnosi in vzdušje na delovnem mestu, ki vplivajo na zdravstveno stanje zaposlenih.

Slika 11.5: Odnosi na delovnem mestu



Vir: Lastno delo.

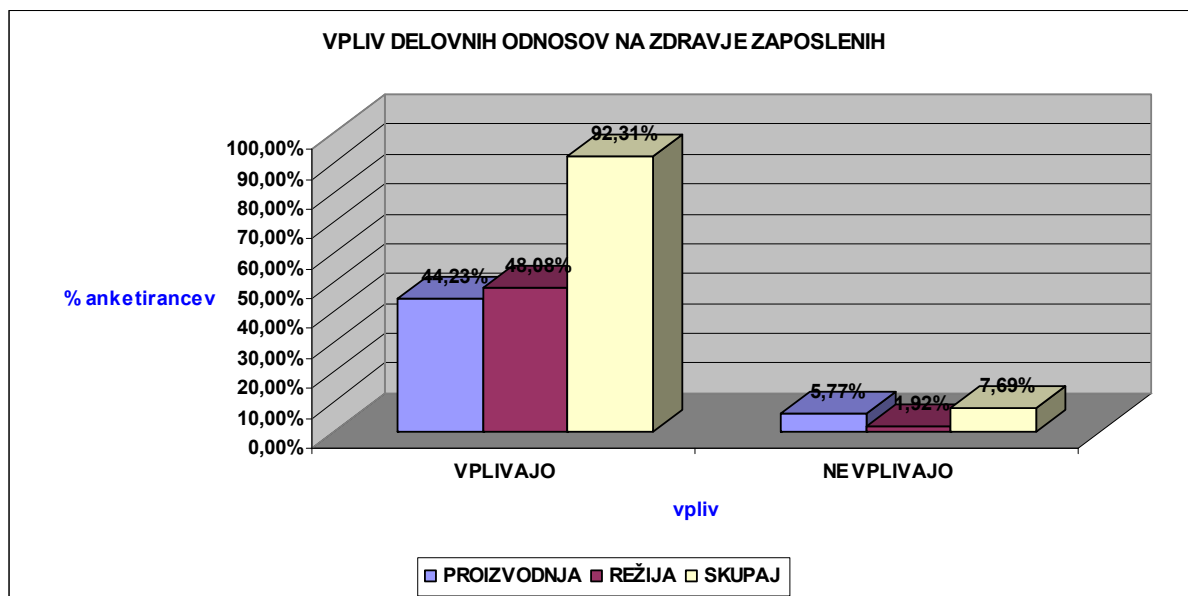
Ocene odnosov na delovnem mestu s strani anketirancev ponazarja Slika 11.5, in sicer so ocene naslednje:

Največ, to je skoraj 54% vseh anketirancev meni, da bi odnosi na delovnem mestu lahko bili boljši, 25% jih meni, da so odnosi dobri, kar 21% anketirancev pa jih pravi, da so odnosi slabi. Med temi, ki zagovarjajo dobre odnose na delovnem mestu, je logično več režijcev (17%), več

kot dvakrat manj pa proizvodnih delavcev (slabih 8%). V mnenju, da bi odnosi lahko bili boljši, so režijci in proizvodni delavci skoraj izenačeni. Mnenje, da so odnosi slabi, zagovarjajo proizvodni delavci s kar 13%, režijci pa z malo manj kot 8%.

Skupno je torej kar 75% anketirancev nezadovoljnih z odnosi na delovnem mestu, saj menijo, da so le-ti slabi oziroma bi lahko bili boljši. Tako mnenje pa posledično pomeni, da bodo slabi odnosi verjetno imeli vpliv na velik delež anketirancev, kar bom proučila v nadaljevanju.

Slika 11.6: Vpliv delovnih odnosov na zdravje anketirancev

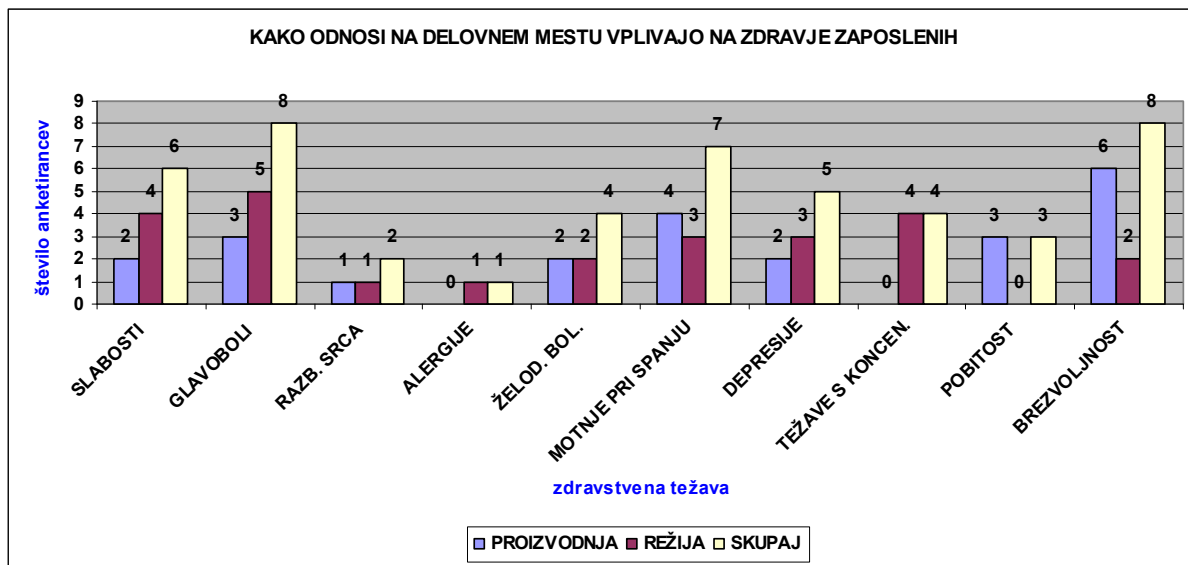


Vir: Lastno delo.

Iz grafa na Sliki 11.6 je razvidno, da odnosi na delovnem mestu vplivajo na zdravje večine anketirancev, in sicer na dobrih 92% anketirancev. Od tega imajo v režiji odnosi malenkost pomembnejšo vlogo od odnosov v proizvodnji, saj v režiji vplivajo na zdravje 48% anketirancev, v proizvodnji pa na zdravje 44% anketirancev. Obratna situacija je pri anketirancih, na katere delovni odnosi nimajo vpliva – skoraj 6% je takih med proizvodnimi delavci, le slaba 2% pa je takih med režijci. Odnosi na delovnem mestu torej nimajo vpliva na zdravje le slabih 8% vseh anketirancev.

Na podlagi pridobljenih in interpretiranih podatkov lahko **potrdim hipotezo 2, ki pravi, da so pomemben element mobinga odnosi in vzdušje na delovnem mestu, ki vplivajo na zdravstveno stanje zaposlenih.**

Slika 11.7: Kako odnosi na delovnem mestu vplivajo na zdravje zaposlenih

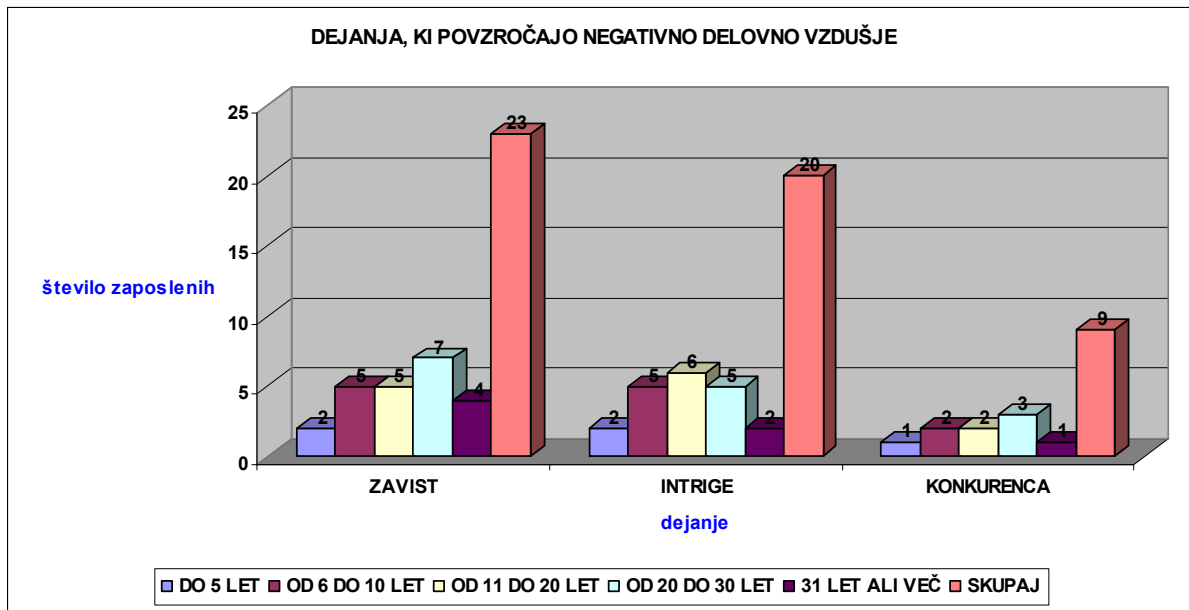


Vir: Lastno delo.

Slabi odnosi na delovnem mestu se pri različnih posameznikih odražajo različno, kar prikazuje Slika 11.7.

Največ anketirancev, na čigar zdravje vplivajo delovni odnosi, se sooča z glavoboli in brezvoljnostjo, 8 anketirancev ima v primeru slabih odnosov glavobole in 8 anketirancev je brez vsakršne volje. Najmanj anketirancev ob slabih delovnih odnosih dobi alergijo; tak je le eden. Iz režije nihče ne občuti pobitosti, iz proizvodnje pa nihče nima alergij in težav s koncentracijo.

Slika 11.8: Dejanja, ki povzročajo negativno delovno vzdušje



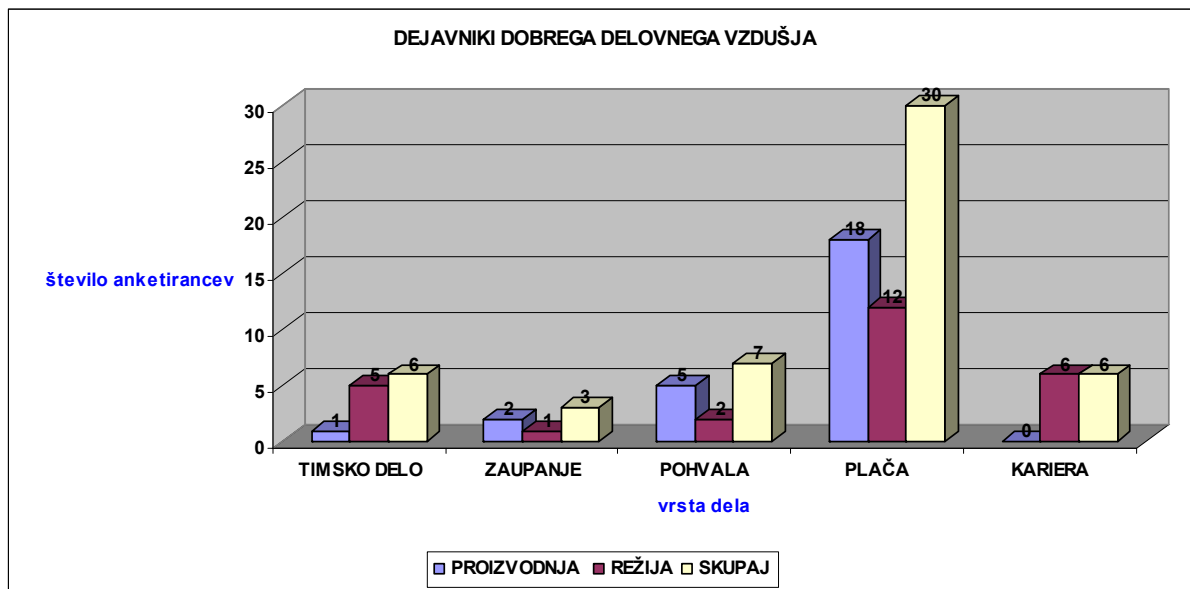
Vir: Lastno delo.

Negativno delovno vzdušje v delovni sredini povzročajo številna dejanja, med najpomembnejšimi so zavist, intrige in konkurenca. Zaposleni vsakemu posameznemu dejanju pripisujejo različno pomembnost.

Največ anketirancev - 23 (44,23%) meni, da negativno delovno vzdušje povzroča zavist, malo manj - 20 (38,46%) jih meni, da so to intrige, najmanj - 9 (17,31%) anketirancev pa meni, da negativno delovno vzdušje povzroča konkurenca. Med tistimi, ki menijo, da je zavist glavni krivec slabega delovnega vzdušja, je 7 ljudi z delovno dobo od 20 do 30 let, le 2 pa z delovno dobo do 5 let. Zelo podobno razmišljajo zaposleni z do 5 let delovne dobe in zaposleni z 31 let ali več delovne dobe, saj so pri intrigah in konkurenci izenačeni, kar je zanimiv podatek. Da so intrige glavni razlog za slabo delovno vzdušje, menita 2 iz prve kategorije in prav tako 2 iz druge kategorije, medtem ko enako meni veliko več (6) zaposlenih z delovno dobo od 11 do 20 let ter malo manj (5) zaposlenih z delovno dobo od 6 do 10 let in 5 z delovno dobo od 20 do 30 let.

Vse kategorije razen zaposleni z delovno dobo od 11 do 20 let menijo, da je glavni krivec zavist, sledijo intrige in nazadnje konkurenca. Od zaposlenih z delovno dobo od 11 do 20 let pa jih največ zagovarja intrige, malo manj zavist in najmanj konkurenco (glej Sliko 11.8).

Slika 11.9: Dejavniki dobrega delovnega vzdušja



Vir: Lastno delo.

Na dobro delovno vzdušje in posledično manjšo verjetnost mobinga vplivajo številni dejavniki. Hočemo ali nočemo je še vedno v večini primerov plača tista, ki največ odtehta. Pomembno vlogo pa imajo tudi timsko delo, zaupanje, pohvala in kariera.

Graf na Sliki 11.9 nazorno prikazuje, da več kot polovici vseh anketirancev (30-im od 52-ih anketirancev) tudi v proučevanem podjetju plača pomeni najpomembnejši dejavnik dobrega delovnega vzdušja. Plači sledi pohvala, ki jo zagovarja 5 proizvodnih delavcev in 2 režijca. Tretje mesto si delita timsko delo in kariera, s tem da kariera proizvodnim delavcem ne pomeni nič, režiji pa kar precej, timsko delo pa v režiji zagovarja 5 delavcev, v proizvodnji pa le eden. Zaupanju pripisujejo najpomembnejši pomen le 2 proizvodna delavca in en režijec.

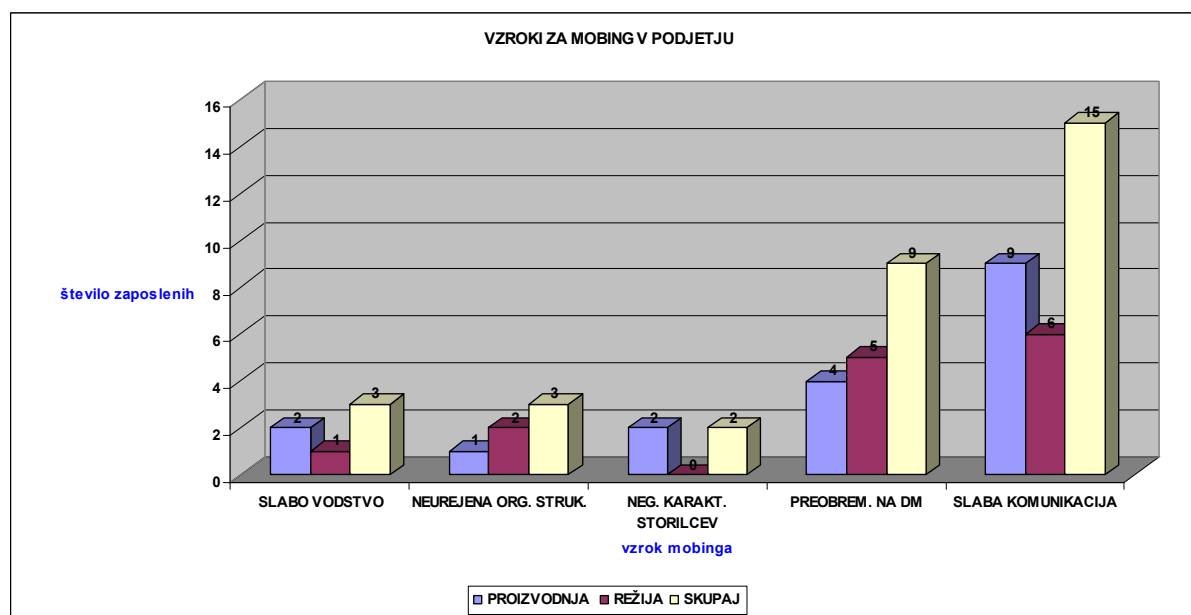
V proizvodnji torej zaposleni pripisujejo najpomembnejši pomen plači, nato pa v velikem razkoraku sledijo pohvala, zaupanje, timsko delo in nazadnje kariera. V režiji pa je prav tako najpomembnejši dejavnik plača, nato pa v manjšem razkoraku sledijo kariera, timsko delo, pohvala in zaupanje.

Sklepam lahko, da plača proizvodnji pomeni precej več kot režiji, kariera pa pomeni režiji precej več kot proizvodnji.

11.4.3 Hipoteza 3

Najpogostejši razlog za pojav mobinga je preobremenjenost na delovnem mestu.

Slika 11.10: Vzroki za mobing v podjetju



Vir: Lastno delo.

Obstajajo številni vzroki za mobing v podjetju: slabo vodstvo, neurejena organizacijska struktura, negativni karakter storilcev, preobremenjenost na delovnem mestu, slaba komunikacija itd. O tem, kateri je najpomembnejši, pa imajo zaposleni deljena mnenja. Naštete vzroke obravnava Slika 11.10.

Od anketirancev, ki menijo, da mobing v podjetju je prisoten, jih največ (15) meni, da je največji vzrok mobinga slaba komunikacija. To mnenje zagovarja največ proizvodnih (9) in prav tako tudi največ režijskih (6) delavcev. Slabi komunikaciji sledi preobremenjenost na delovnem mestu, za katero 9 anketirancev meni, da je največji vzrok mobinga, od tega tako meni 5 režijcev in 4 proizvodni delavci. Sledita izenačena slabo vodstvo in neurejena organizacijska struktura, negativnemu karakterju storilcev pa anketiranci ne pripisujejo posebnega pomena, v režiji celo za nobenega delavca to ni največji vzrok mobinga.

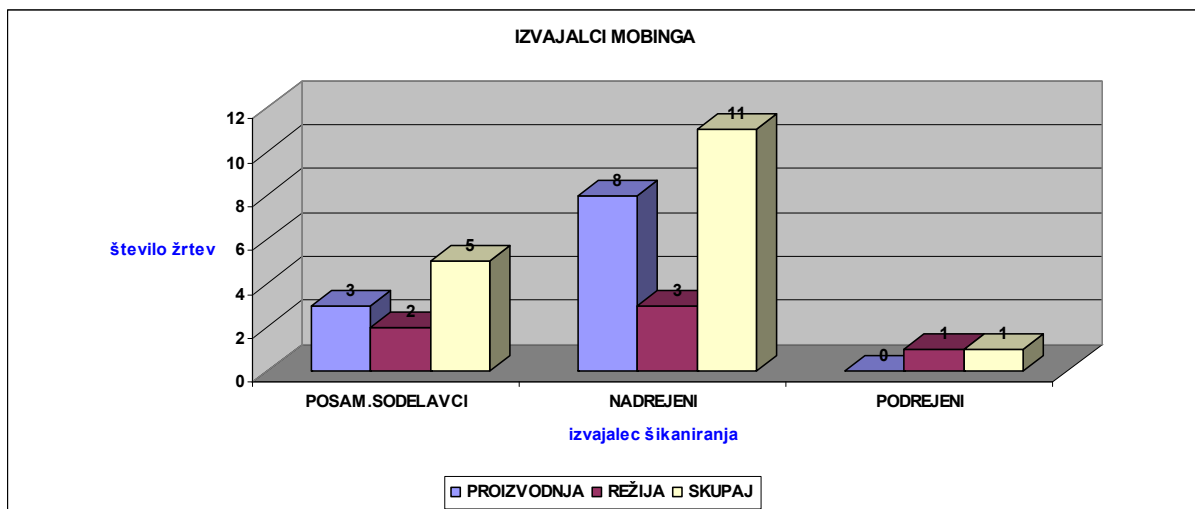
Za režijo sta slaba komunikacija in preobremenjenost na delovnem mestu skoraj izenačena vzroka, medtem ko proizvodnji slaba komunikacija pomeni precej pomembnejši vzrok mobinga kot preobremenjenost na delovnem mestu.

Ker je torej za anketirance največji vzrok mobinga slaba komunikacija in ne preobremenjenost na delovnem mestu kot trdi hipoteza 3, moram hipotezo 3 ovreči.

11.4.4 Hipoteza 4

Zaposleni bolj občutijo mobing na vertikalni ravni kot na horizontalni ravni.

Slika 11.11: Izvajalci mobinga



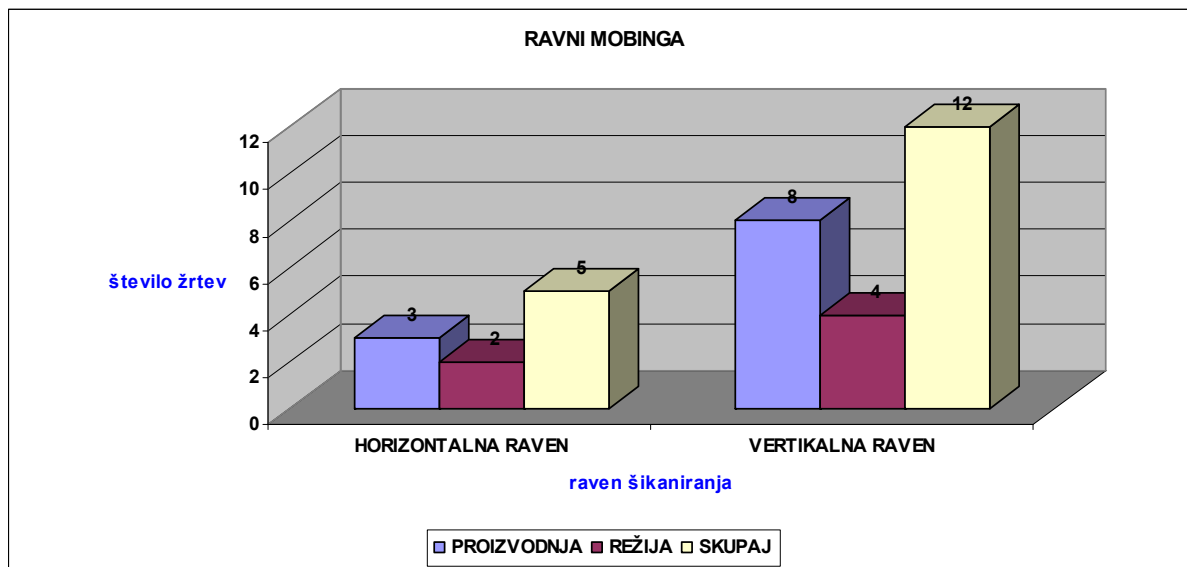
Vir: Lastno delo.

Kot je razvidno iz Slike 11.11, lahko šikanirajo posamezni sodelavci na isti ravni, nadrejeni ali pa podrejeni.

Po podatkih anketne raziskave so največ žrtev mobinga (11) šikanirali nadrejeni, od tega 8 žrtev iz proizvodnje in 3 žrtve iz režije. Najmanj žrtev so šikanirali podrejeni, in sicer le eno žrtev iz režije. 5 žrtev je bilo šikaniranih od svojih sodelavcev na isti ravni, in sicer eden več iz proizvodnje (3) kot iz režije (2).

Sklepamo lahko, da tako v proizvodnji kot v režiji žrtve v največji meri šikanirajo nadrejeni, malo manj posamezni sodelavci na isti ravni, najmanj pa podrejeni.

Slika 11.12: Ravni mobinga



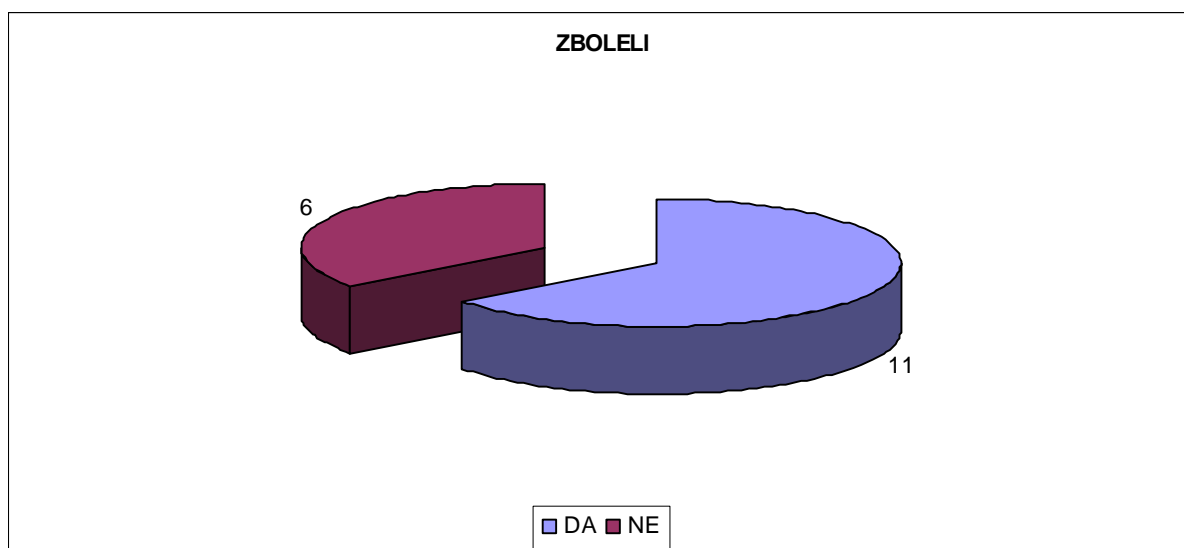
Vir: Lastno delo.

Zgornja slika (glej Sliko 11.12) prikazuje horizontalno in vertikalno raven šikaniranja. Horizontalna raven pomeni šikaniranje s strani posameznih sodelavcev na isti ravni, vertikalna raven pa pomeni šikaniranje s strani nadrejenih in s strani podrejenih. Iz grafa lahko razberemo, da je več kot dvakrat več žrtev občutilo šikaniranje na vertikalni ravni kot pa na horizontalni ravni: 12 žrtev (8 iz proizvodnje, 4 iz režije) je bilo šikaniranih s strani nadrejenih oz. podrejenih, le 5 žrtev (3 iz proizvodnje, 2 iz režije) pa s strani posameznih sodelavcev na isti ravni. **Hipotezo 4 torej lahko potrdim.**

11.4.5 Hipoteza 5

Žrtve mobinga najpogosteje vidijo rešitev v absentizmu (odsotnosti z dela).

Slika 11.13: Zboleli



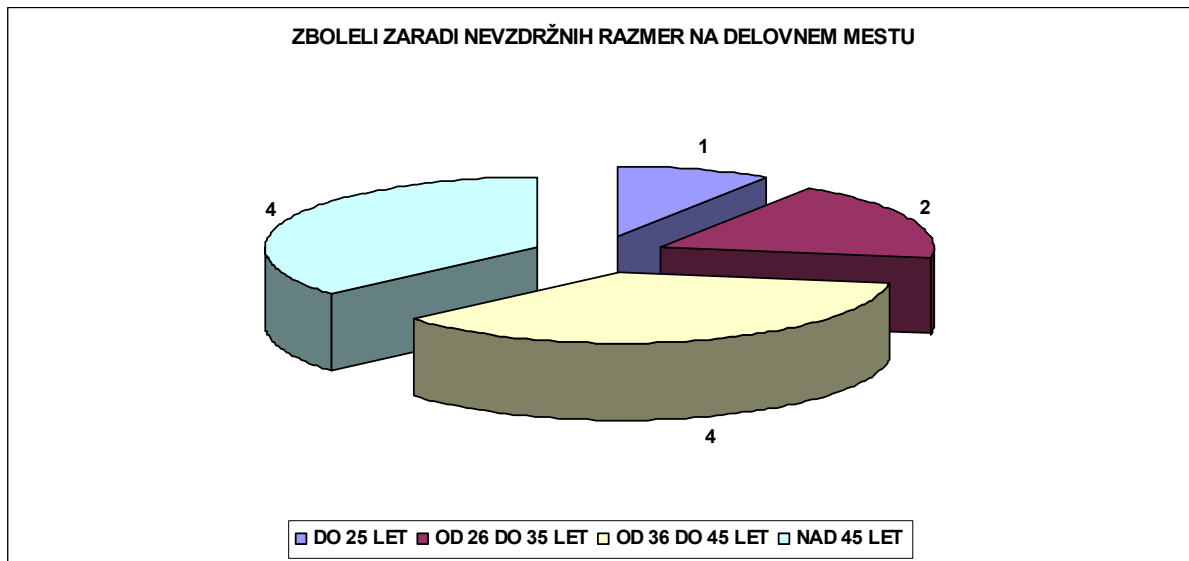
Vir: Lastno delo.

Pogosto se zgodi, da so zaposleni zaradi nevzdržnih razmer na delovnem mestu pod takim pritiskom, da podležejo boleznim.

V proučevanem podjetju je od 17-ih žrtev mobinga kar 11 žrtev (pribl. 65%) zbolelo, 6 (pribl. 35%) pa ne (glej Slika 11.13).

Sklepamo lahko, da mobing pri večini žrtev povzroči bolezensko stanje, le izredno močni in vzdržljivi ljudje se ne zlomijo in ostanejo zdravi.

Slika 11.14: Zboleli zaradi nevzdržnih razmer na delovnem mestu



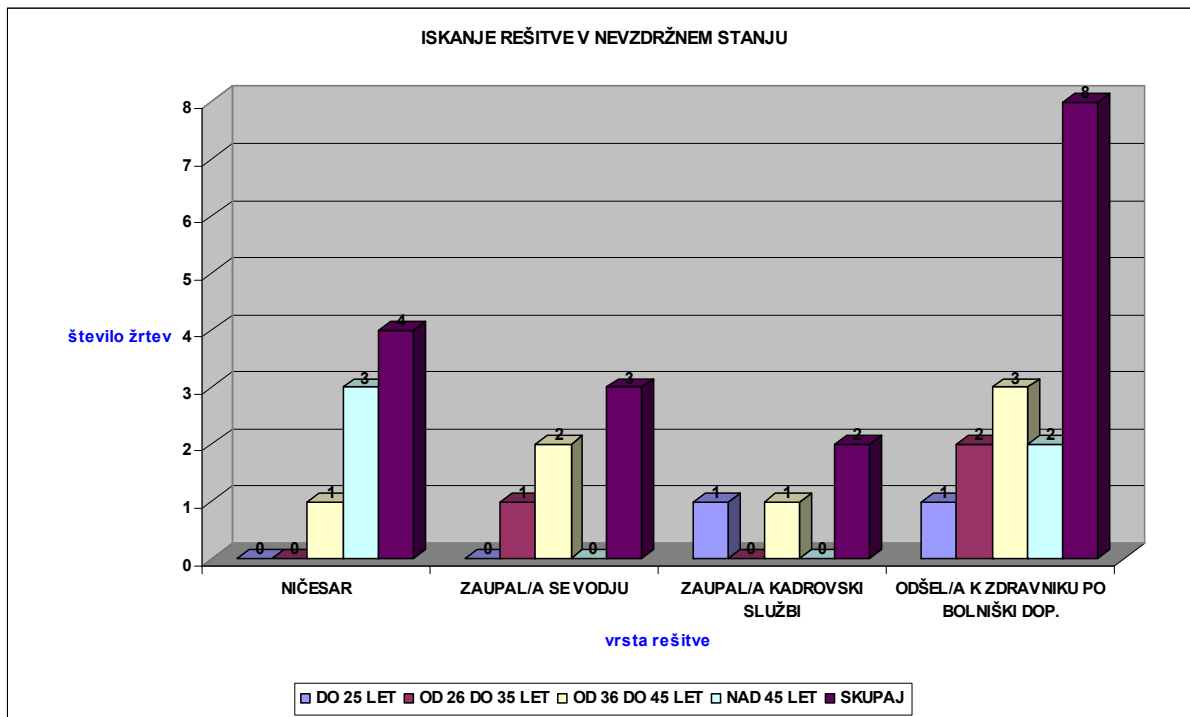
Vir: Lastno delo.

Graf na Sliki 11.14 prikazuje, da je bilo od zbolelih največ anketirancev starih od 36 do 45 let ter nad 45 let, in sicer so pri obeh sklopih starosti zboleli po štirje. Od najmlajših (do 25 let) je zbolel le eden, dva pa v starosti od 26 do 35 let.

Največ žrtev je zbolelo v starosti 36 let in več, in sicer kar 72,73% (8 od 11) vseh zbolelih.

Leta torej predstavljajo pomemben dejavnik boleznih zaradi mobinga. Starejša kot je žrtev mobinga, večja verjetnost je, da bo zbolela. V starejših letih namreč ljudje postanejo apatični, težje se spoprijemajo s težavami, fizično in psihično slabijo.

Slika 11.15: Iskanje rešitve v nevzdržnem stanju



Vir: Lastno delo.

Ko se zaposleni znajdejo v položaju, ko morajo poiskati rešitev iz nevzdržnega stanja in psihičnega zloma, se odločajo različno. Nekateri ne storijo ničesar, svojo rutino opravljajo naprej kot da se ni nič zgodilo in na težave poskušajo pozabiti. Drugi se zaupajo svojemu/i nadrejemu/i, spet tretji kadrovski službi, nekateri pa rešitev vidijo v bolniški odsotnosti.

Ko je bilo stanje v dotičnem podjetju nevzdržno, je skoraj polovica (47,06%) vseh žrtev odšla k zdravniku po bolniški dopust. Malo manj - 23,53% žrtev ni storilo ničesar, delali so naprej, kot da se ni nič zgodilo. 17,65% žrtev se je zaupalo vodju/i, najmanj - 11,76% žrtev pa se je zaupalo kadrovski službi.

V starosti do 25 let je ena žrtev šla po bolniški dopust, ena pa se je zaupala kadrovski službi. V starosti nad 45 let 3 niso storili ničesar, 2 sta šla po bolniški dopust, nihče pa se ni zaupal niti vodju/i niti kadrovski službi (glej Sliko 11.15).

Bolniška odsotnost v vseh razredih starosti pomeni najpogostejšo rešitev za nevzdržno stanje na delovnem mestu, razen za žrtve, stare nad 45 let, kjer je za več ljudi najboljša rešitev narediti nič, se enostavno vdati. **Hipoteza 5 je potrjena.**

12 SKLEP

Z anketnimi rezultati sem potrdila vse hipoteze, razen 3. hipoteze, ki pravi, da je v proučevanem podjetju najpogostejši razlog za pojav mobinga preobremenjenost na delovnem mestu. Izkazalo se je, da to ne drži, da je sicer preobremenjenost na delovnem mestu že drugi najbolj pogost razlog mobinga, najpogostejši pa je po mnenju anketirancev slaba komunikacija med zaposlenimi, kar potrdi podatek kadrovske vodje v drugem odstavku uvoda.

Slaba komunikacija je predpogoj za mobing, v organizaciji pa se soočajo ravno s problemom slabe komunikacije. Ker živimo v informacijski družbi, je najpogostejši način komuniciranja preko elektronske pošte. A ker je populacija zaposlenih v proučevanem podjetju pretežno starejša, ta način prenašanja informacij ne bi bil najbolj učinkovit. Menim, da bi bila glede na razmere in finančne zmožnosti podjetja še najučinkovitejša množična medija oglasna deska in organizacijski časopis, kjer bi se zaposleni lahko seznanili s pojmom mobinga. Na oglasno desko bi se tako pripela sprejeta politika o preprečevanju mobinga v organizaciji in na ta način bi si vsi zaposleni lahko prebrali, kaj je organizacija v tej smeri že naredila in kakšne možnosti imajo oni. Za tiste zaposlene, ki ne prakticirajo oglasne deske, pa obstaja še organizacijski časopis. Predlagam, da se v časopisu nameni več prostora mobingu, da zaposlenim tema pade v oči in si doma v miru preberejo o tem. Treba pa je vsekakor še predstaviti sprejeto politiko, da se bodo zaposleni zavedali, da ima tudi njihova organizacija celostno urejeno področje preprečevanja mobinga.

Namen in cilj raziskave je dosežen, saj sem ugotovila, da mobing v podjetju X je prisoten, in sicer ga bolj občutijo v proizvodnji kot v režiji in bolj na vertikalni kot na horizontalni ravni.

Vzdušje in odnosi na delovnem mestu igrajo v podjetju pomembno vlogo, saj vplivajo na zdravje zaposlenih. Dobri delovni odnosi pomenijo boljše zdravstveno stanje zaposlenih in posledično manj mobinga med zaposlenimi ter vice versa - slabi delovni odnosi pomenijo slabše zdravstveno stanje zaposlenih in posledično več mobinga med zaposlenimi.

Najpomembnejši dejavnik dobrega delovnega vzdušja je plača, negativno delovno vzdušje pa večinoma povzroča zavist.

Žrtve mobinga iščejo različne rešitve, največ pa jih izbere beg v absentizem, saj je to najlažja, čeprav ne najboljša pot, s katero se izognejo težavam. A to je rešitev le na kratek rok.

Verjamem, da mobing podjetju predstavlja velik izziv. Če ne bodo pravočasno ukrepali, lahko podjetje utрпи veliko škode. Lahko se zgodi, da delavci ne bodo več motivirani za delo, da bodo z odporom in strahom prihajali na delo, da bo vladalo nezaupanje. To bo povzročilo padec proizvodnje. Zmanjšala se bo storilnost, povečala se bo bolniška odsotnost, invalidnost in podobno. Vse to bo šlo na račun delodajalca. Delavci pa bodo utrpeli razna fizična in psihična obolenja. Mobing torej povzroča škodo vsem v podjetju, zato ga je potrebno pravočasno prepoznati in ga odpraviti.

13 LITERATURA

1. Bakovnik, Rajko. 2006. Vloga sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobbinga. *Industrijska demokracija* 10 (12): 3–5.
2. Brečko, Daniela. 2006. Psihično in čustveno nasilje v delovnih okoljih: mobbing – psihoteror tekmovalne družbe. *Industrijska demokracija* 10 (12): 12–18.
3. --- 2007. Mobbing – kako ga pravočasno prepoznati in ukrepati. *Delavci in delodajalci* 7 (2/3): 415–428.
4. --- 2010. *Recite mobingu ne: obvladovanje psihičnega in čustvenega nasilja*. Ljubljana: Planet GV.
5. Cohen N. Philip. 2004. The Gender Division of Labour. »Keeping House« and Occupation Segregation in the United States. *Gender and Society* 18 (2): 239–252.
6. Cooper, Robert. 1997. Applying emotional intelligence in the workplace. *Training and Development* (12): 31–38.
7. Cunningham, Ian. 2008. Is honest feedback always a good idea? And why is there concern about bullying? *Development and Learning in Organizations* 22 (1): 5–7.
8. Cvetko, Aleksej. 2003. Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo* 29 (5): 895–906.
9. --- 2006. Mobbing – psihično nasilje. *Sanitas et labor* 5 (1): 25–39.
10. Česen, Tanja, Mirjana Damej, Bećir Kečanović, Alenka Mordej, Simona Pečnik Posel, Franc Posel in Tanja Urdih Lazar, ur. 2009. *Mobing, trpinčenje, šikaniranje ...: nekaj usmeritev za pogum pri ohranjanju dostojanstva*. Ljubljana: Pogum – društvo za dostojanstvo pri delu.
11. Di Martino, Vittorio, Helge Hoel in Cary L. Cooper. 2003. Preventing violence and harassment in the workplace. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Dostopno prek:
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/109/en/1/ef02109en.pdf>
(30. avgust 2011).
12. Firestone M. Juanita in Richard J. Harris. 1999. Changes in Patterns of Sexual Harassment in the U.S. Military: A Comparison of the 1988 and 1995 DoD Surveys. *Armed Forces and Society* 25 (4): 613–632.
13. Hannabuss, Stuart. 1998. Bullying at work. *Library Management* 19 (5): 304–310.

14. Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa. 2007. *Promocija – pot do zdravja delavcev*. Dostopno prek: <http://www2.izd.si/default-1000.html> (15. julij 2011).
15. Kostelić-Martić, Andreja. 2007. Psihično nasilje na delovnem mestu: ustvarimo delovne razmere, v katerem ne bo možnosti za pojav mobinga. *HRM* 5 (15): 26–32.
16. Leymann, Heinz. 1993. *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
17. Mani G., Bonnie. 2004. The Employer`s Advantage in Sexual Harassment Case: How the Courts Have Discouraged the Victims of Sexual Harassment. *Review of Public Personnel Administration* 24 (1): 41–69.
18. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
19. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. 2006. *Dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic mobbinga v družbi*. Dostopno prek: http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Delovna_razmerja/ANTIMOBBIING_Dogovor.pdf (10. julij 2011).
20. Mlinarič, Pavla. 2006a. Mobbing kot problem menedžmenta in zakonodaje. *Industrijska demokracija* 10 (12): 18–21.
21. --- 2006b. Vprašalnik za izvedbo analize o mobbingu. *Industrijska demokracija* 10 (12): 29–31.
22. --- 2007a. Zaščita pred mobingom: ko služba postane pekel. *HRM* 5 (15): 34–38.
23. --- 2007b. *Mobing*. Dostopno prek: <http://www.mobing.si/slo/mobbing.html> (20. avgust 2011).
24. --- 2007c. *Mobing*. Dostopno prek: http://www.mobing.si/slo/pravna_ureditev.html (23. avgust 2011).
25. Munc, Matic. 2010. *Nemoč nasilja*. Maribor: De Vesta.
26. Privošnik, Nataša. 2011. *V primežu dela: ukrepi in napolila pri soočanju z nasiljem na delovnem mestu*. Ljubljana: Tarion.
27. Reese A. Laura in Karen E. Lindenberg. 2005. Gender, Age and Sexual Harassment. *Review of Public Personnel Administration* 25 (4): 325–352.
28. Schuttleworth, Anna. 2004. Managing workplace stress: How training can help. *Industrial and Commercial Training* 36 (2): 61–65.
29. Svetic, Aleša. 2010. Nekateri vidiki povezanosti vodenja z mobingom na delovnem mestu. *Management* 5 (4): 359–373.
30. Tkalec, Lea. 2001. Šikaniranje. *Teorija in praksa* 38 (5): 908–926.

31. --- 2006. Mobbing - psihoteror na delovnem mestu. *Industrijska demokracija* 10 (12): 6–12.
32. *Ustava Republike Slovenije*. Ur. l. RS 33/1991. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199133&stevilka=1409> (30. avgust 2011).
33. Webb Bonnell, Susan. 2004. *Sexual Harassment... Shades of Gray: Guidelines for Managers, Supervisors and Employees*. USA: Pacific Resource Development Group.
34. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (30. avgust 2011).
35. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB-2)*. Ur. l. RS 32/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200632&stevilka=1308> (30. avgust 2011).
36. *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A)*. Ur. l. RS 103/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2007103&stevilka=5131> (30. avgust 2011).

PRILOGA

Priloga A: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Sabina Habjan, študentka 4. letnika Fakultete za družbene vede, smeri Sociologija - kadrovskega menedžmenta. Izdelujem diplomsko nalogo z naslovom Prisotnost elementov mobinga v odnosih med zaposlenimi v podjetju X, s katero želim ugotoviti, ali mobing v izbranem podjetju je prisoten, in identificirati njegove elemente med zaposlenimi v podjetju. Zato vas prosim, da mi izpolnite anketni vprašalnik in mi s tem omogočite nadaljnje delo.

Naj vam le na kratko opišem pojem **mobing** oz. **šikaniranje na delovnem mestu**:

Mobing ali psihični teror na delovnem mestu se nanaša na sovražno in neetično komunikacijo, ki jo eden ali več posameznikov usmerja povečini v enega posameznika; ta je zaradi mobinga potisnjen v položaj, v katerem je nemočen in nesposoben, da bi se branil, in v katerem ga držijo s pomočjo nenehnega mobinga. Ta dejanja so zelo pogosta (vsaj enkrat na teden) in trajajo daljše obdobje (vsaj šest mesecev). Zaradi velike pogostnosti in dolgotrajnosti sovražnega vedenja povzročajo to maltretiranje hudo trpljenje na duševni, psihosomatski in družbeni ravni. (Leymann 1984)

1. Spol:

- a) ženski
- b) moški

2. Starost:

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35 let
- c) od 36 do 45 let
- d) nad 45 let

3. Končana izobrazba:

- a) poklicna
- b) srednja ali manj
- c) višja šola
- d) visoka strokovna šola
- e) univerzitetna
- f) specializacija ali magisterij
- g) doktorat

4. Delovna doba:

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

5. Katero vrsto dela opravljate?
- proizvodno
 - režijsko
6. Katere značilnosti podjetja po vašem mnenju prevladujejo?
- tekmovalno delovno okolje, stroga hierarhična struktura, karierizem, ekonomski dobiček, avtoritarni stil vodenja.
 - posvečanje pozornosti delovni klimi in odnosom med zaposlenimi, participacija zaposlenih pri odločanju, dobre možnosti za poklicno usposabljanje in izpopolnjevanje, profesionalnost.
7. Kako osebno ocenjujete odnose na delovnem mestu?
- dobri
 - lahko bi bili boljši
 - slabi
8. Ali vplivajo odnosi na delovnem mestu na vaše zdravje?
- da
 - ne
- 8.1 Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z »da«, kako se odražajo?
- slabosti
 - glavoboli
 - razbijanje srca
 - alergije
 - želodčne bolečine
 - motnje pri spanju
 - depresije
 - težave s koncentracijo
 - pobitost
 - brezvoljnost
9. Katero dejanje po vašem mnenju povzroča negativno delovno vzdušje v vaši delovni sredini?
- zavist
 - intrige (zahrbtna dejanja proti komu, spletke)
 - konkurenca
10. Kateri je po vaši oceni najpomembnejši dejavnik za dobro delovno vzdušje?
- delo v skupini (timu)
 - zaupanje
 - pohvala
 - plača
 - kariera
11. Ali je po vašem mnenju v podjetju prisoten mobing?
- da
 - ne

11.1 Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z »da«, kaj je po vaši oceni največji vzrok za mobing v podjetju?

- a) slabo vodstvo
- b) neurejena organizacijska struktura
- c) negativni karakter storilcev
- d) preobremenjenost na delovnem mestu
- e) slaba komunikacija

12. Ste se sami v podjetju že srečali z mobingom?

- a) da, kot opazovalec
- b) da, kot žrtev
- c) ne

Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z »da, kot žrtev«, odgovorite na naslednja podvprašanja:

12.1 Če ste sami žrtev mobinga, kdo vas šikanira?

- a) posamezni sodelavci (na isti ravni)
- b) nadrejeni
- c) podrejeni

12.2 Ali ste zaradi nevzdržnih razmer na delovnem mestu že kdaj zboleli?

- a) da
- b) ne

12.3 Kaj ste storili, ko je bilo stanje nevzdržno in ste bili psihično zlomljeni?

- a) Ničesar, delal/a sem naprej kot da se ni nič zgodilo.
- b) Zaupal/a sem nadrejenemu.
- c) Zaupal/a sem kadrovski službi.
- d) Odšel/a sem k zdravniku po bolniški dopust.

Najlepša hvala za vaše odgovore!

Vir: Mlinarič 2006b, 29–31.