

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nika Wagner

Vloga vodje pri preprečevanju in razreševanju mobinga

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nika Wagner

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Vloga vodje pri preprečevanju in razreševanju mobinga

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Vloga vodje pri preprečevanju in razreševanju mobinga

Mobing pomeni psihično nasilje na delovnem mestu, lahko pride tudi do fizičnega nasilja, vendar je to manj pogosto. Mobing lahko nastane med sodelavci ali med nadrejenim in podrejenim. Mobing ni nov pojav, saj njegovi začetki segajo že v leto 1984, vendar je postal aktualen šele zadnja leta, ko se o njem čedalje več govori. Mobing običajno izvaja ena oseba, ki se imenuje izvajalec oziroma vršilec mobinga, njegovo ravnanje pa je usmerjeno na žrtev. Mobing poteka sistematično in traja dlje časa, žrtvi in njenim najbližjim pa povzroči hude posledice. Poteka skozi štiri faze, vse od konflikta do konca delovnega razmerja oziroma izključitve posameznika iz delovnega življenja. Zelo pomembno je preprečevanje in razreševanje mobinga z vidika organizacije ter posameznika. Ključno vlogo pri preprečevanju in razreševanju mobinga ima vodja, zato sem opravila intervjuje s tremi vodji, saj sem želela izvedeti, kako oziroma na kakšne načine si vodje prizadevajo preprečevati in razreševati mobing. Na koncu sem njihove odgovore primerjala z obstoječo teorijo.

KLJUČNE BESEDE: mobing, vloga vodje, preprečevanje, razreševanje.

The role of a leader in the prevention and resolving of mobbing

Mobbing denotes psychological violence at a workplace but also physical violence can be present, however its occurrence is more rare. Mobbing can occur between co-workers or between a superior and an inferior worker. Mobbing is not a new phenomenon, its origins go back to the year 1984, however, it has been gaining more significance only in the recent years due to an increase in debates on this issue. Mobbing is usually performed by one individual, called performer or actor, his/her actions are aimed at a victim. Mobbing is systematic, it lasts for a longer period of time and it brings harsh consequences to a victim and his/her loved ones. We know four phases of mobbing, from conflict all the way to termination of work contract or exclusion of an individual from working life. It is very important to prevent and resolve the issue of mobbing on the level of an organisation and an individual. The leader has a key role with prevention and resolving of mobbing, so I have conducted a series of interviews with three leaders because I wanted to learn how and to what degree the leaders strive to prevent and resolve mobbing. Lastly, I have compared their answers with the existing theory.

KEY WORDS: mobbing, role of a leader, prevention, resolving.

KAZALO

1 UVOD	5
2 OPREDELITEV POJMA MOBING.....	7
3 PROBLEM GLEDE USTREZNOSTI RABE BESEDE MOBING	7
4 VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA.....	8
4.1 Organizacija dela.....	10
4.2 Način vodenja.....	10
4.3 Poseben socialni položaj mobiranih (žrtev mobinga).....	11
4.4 Moralni nivo posameznika	11
5 FAZE MOBINGA.....	11
5.1 Konflikt oziroma kritični dogodki.....	11
5.2 Mobing in stigmatizacija.....	12
5.3 Ukrepi delodajalca, kadrovskega oddelka.....	12
5.4 Konec delovnega razmerja, izključitev posameznika iz delovnega življenja.....	13
6 DEJANJA MOBINGA.....	14
7 VRSTE MOBINGA	15
7.1 Horizontalni mobing.....	15
7.2 Vertikalni mobing.....	15
7.3 Zunanji mobing	16
7.4 E-mobing.....	16
7.5 Lažni mobing.....	16
8 POSLEDICE MOBINGA	17
8.1 Posledice mobinga za posameznika / žrtev	17
8.2 Posledice mobinga za organizacijo	18
8.3 Posledice mobinga za družbo	18
9 MOBING V PRAVNEM SISTEMU	19
9.1 Mobing v Ustavi RS.....	20
9.2 Mobing v Zakonu o delovnih razmerjih.....	20
9.3 Mobing v Kazenskem zakoniku	21
9.4 Mobing v Zakonu o javnih uslužbencih	21
9.5 Mobing v Zakonu o varnosti in zdravju pri delu.....	21
10 PREPREČEVANJE IN RAZREŠEVANJE MOBINGA NA RAVNI ORGANIZACIJE.....	22
10.1 Strateški ukrepi preventivnega delovanja.....	22
10.2 Zgodnji strateški ukrepi.....	23
10.3 Pozni strateški ukrepi	23
11 PREPREČEVANJE IN RAZREŠEVANJE MOBINGA NA RAVNI POSAMEZNIKA	24
11.1 Osebnе obrambne strategije	25

11.1.1 Neformalni ukrepi	25
11.1.2 Formalni ukrepi	25
11.2 Dolgoročna obrambna strategija – učenje nenasilne komunikacije	25
12 VODJA KOT IZVAJALEC, PREPREČEVALEC TER RAZREŠEVALEC MOBINGA.....	26
12.1 Vodja kot izvajalec oziroma vršilec mobinga	26
12.2 Vloga vodje / stila vodenja pri preprečevanju mobinga	27
12.3 Vloga vodje pri razreševanju mobinga	33
13 EMPIRIČNI DEL	35
13.1 Kvalitativna analiza intervjujev	36
13.2 Primerjava teorije in prakse glede vloge vodij pri preprečevanju in razreševanju mobinga	37
14 ZAKLJUČEK	42
15 LITERATURA	44
PRILOGE	46
Priloga A: Intervju z vodjo prodaje	46
Priloga B: Intervju z vodjo logistike	47
Priloga C: Intervju z vodjo kadrovske službe.....	48

KAZALO TABEL

Tabela 6.1: Neustrezne oblike vedenja in ravnanja v okviru mobinga.....	14
Tabela 13.1: Analiza intervjujev	36

1 UVOD

Za svoje diplomsko delo sem si izbrala področje mobinga, saj me ta tema zelo zanima. S pojmom mobing sem se prvič srečala v času študija, pri predmetu kadrovski menedžment. Odločila sem se, da bom skozi diplomsko delo proučila mobing ter ga nato povezala z vlogo vodje. Menim, da imajo vodje zelo pomembno vlogo pri mobingu, saj se lahko znajdejo v vlogi izvajalca, žrtve, preprečevalca ali razreševalca mobinga.

Cilj diplomskega dela je seznanitev z mobingom in s preprečevanjem ter razreševanjem mobinga v teoriji in praksi. Na začetku sem si zastavila raziskovalno vprašanje: "Na kakšne načine vodje preprečujejo in razrešujejo mobing?"

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu sem uporabila deskriptivno metodo, saj sem proučila domačo in tujo literaturo o mobingu. Najprej sem opredelila pojem mobing, katerega je prvi začel raziskovati in ga tudi opredelil švedski psiholog Heinz Leymann. Ko govorimo o mobingu, zanj v Sloveniji še vedno nimamo ustreznega izraza, zato je drugo poglavje posvečeno tej problematiki. Sledi poglavje o vzrokih za nastanek mobinga, kot najpogostejši se navajajo organizacija dela, način vodenja, poseben socialni položaj žrtev mobinga in moralni nivo posameznika. Nato sem proučila štiri faze mobinga po Leymannu, in sicer se prva faza imenuje konflikt oziroma kritični dogodki, druga faza je mobing in stigmatizacija, sledi faza ukrepov delodajalca, kadrovskega oddelka, zadnja faza pa je konec delovnega razmerja, izključitev posameznika iz delovnega življenja. Leymann je opredelil petinštirideset dejanj mobinga, tako da sem temu namenila svoje poglavje. Nato sledijo vse vrste mobinga. Mobing ima grozne posledice, ne samo za žrtev, temveč tudi za organizacijo in družbo nasploh, kar je zapisano v naslednjem poglavju. Seznanila sem se tudi z mobingom v pravnem sistemu v Sloveniji. Proti koncu sta dve zelo pomembni poglavji, preprečevanje in razreševanje mobinga na ravni organizacije ter na ravni posameznika. Teoretični del se zaključuje s ključnim poglavjem o vodji kot izvajalcu oziroma vršilcu, preprečevalcu in razreševalcu mobinga.

Empirični del diplomskega dela se neposredno navezuje na zadnje teoretično poglavje o vlogi vodje pri mobingu. Moj instrument raziskovanja so intervjuji, ki sem jih opravila s tremi vodji v organizaciji, ki je želela ostati anonimna. Po opravljenih intervjujih sem naredila kvalitativno analizo teksta. Na koncu sem uporabila primerjalno metodo, saj sem primerjala obstoječo teorijo z odgovori vodij glede njihove vloge pri preprečevanju in razreševanju mobinga.

2 OPREDELITEV POJMA MOBING

Termin mobing izvira iz angleškega glagola *to mob*, kar v slovenskem jeziku pomeni 'planiti na, napasti, lotiti se koga'. Izraz je prvi uporabil avstrijski etnolog Konrad Lorenz. Le-ta je med opazovanjem živali prišel do zanimivih ugotovitev o tem, kako živali preženejo vsiljivca ter kako pri tem sodelujejo. Lorenz je torej s terminom mobing poimenoval napad skupine živali na vsiljivca (Brečko 2014, 19).

Heinz Leymann, delovni psiholog nemškega rodu, ki je živel in delal na Švedskem, je enako dogajanje opazoval na delovnem mestu ter prvi opredelil pojav mobinga:

Mobing v delovnem okolju vključuje sovražno in neetično komunikacijo enega ali več posameznikov, sistematično in najpogosteje usmerjeno proti enemu posamezniku, ki je zaradi mobinga porinjen v nemočen položaj, kjer nima zaščite in kjer tudi ostaja zaradi stalnih dejanj mobinga. Ta dejanja so zelo pogosta, najmanj enkrat na teden, in v daljšem časovnem obdobju, najmanj šest mesecev. Zaradi visoke pogostosti in dolgega trajanja sovražnega obnašanja se mobing kaže v znatnih duševnih, psihosomatskih in socialnih problemih (Leymann v Povše Pesrl in drugi 2010, 8).

Zajčeva navaja svojo definicijo, da je mobing »sistematično in dlje časa trajajoče neprimerno ravnanje s podrejenimi, sodelavci ali nadrejenimi« (Zajc 2014, 16). Sistematično ravnanje poteka po določeni shemi, ima vzrok ter predviden rezultat. Vsak drugače razume besedno zvezo dlje časa, saj je to odvisno od posameznikove subjektivne ocene in vrste neprimernega ravnanja. Glede subjektivne ocene trajanja je zmeraj potrebna še presoja skozi splošno kulturo okolja, kjer nek odnos poteka. Kako posameznik razume, kdaj je neko ravnanje neprimerno, je tudi odvisno od njegove subjektivne ocene. Za kriterij trajanja in kriterij neprimernosti je pomembno, da se vsako ravnanje presoja glede na konkretne okoliščine. Vsako neprimerno ravnanje ne moremo opredeliti kot mobing, saj se v mobing spremeni, ko se pojavlja dlje časa oziroma večkrat, prisoten mora biti namen ali pa morajo biti učinki takšnega ravnanja ponižujoči in zastrašujoči za žrtev (Zajc 2014, 16–17).

3 PROBLEM GLEDE USTREZNOSTI RABE BESEDE MOBING

V Sloveniji najpogosteje uporabljamo izraz *mobbing*, gre za izvirni zapis, oziroma uporabljamo mobing, ki je njegova slovenska različica. Takšna uporaba je značilna tudi za sosednje države – Italijo, Avstrijo in Hrvaško. V uporabi so še izrazi psihično oziroma čustveno nasilje, trpinčenje ter šikaniranje (Povše Pesrl in drugi 2010, 8).

Iniciativna skupina za preprečevanje mobinga, ki je vsebovala zunanje strokovnjake za različna področja, se je organizirala v sklopu Kliničnega inštituta za medicino dela. Skušali so poiskati primeren slovenski izraz za angleško besedo *mobbing*. Predlagali so več izrazov: psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu; dr. Monika Kalin Golob je predlagala termin šikaniranje, kjer gre za namerno povzročanje neprijetnosti oziroma nevšečnosti; mobing, ki je slovenska različica angleške besede *mobbing*; trpinčenje in iz njega izhajajoča besedna zveza trpinčenje na delovnem mestu se uporablja v Zakonu o delovnih razmerjih (Brečko 2014, 19–21). Sama sem se odločila, da bom pri pisanju diplomskega dela uporabljala izraz mobing, ki je slovenska različica tujke, saj menim, da se ta izraz glede pomena najbolj približa izvorni opredelitvi pojava *mobbing*.

V angleški literaturi obstajajo različna poimenovanja mobinga, ki sovpadajo z izvajalcem mobinga:

- *bullying* – vodja izvaja grobo trpinčenje svojih podrejenih, velikokrat je povezano s fizičnim nasiljem ali z grožnjami o le-tem, prisotno je lahko še zmerjanje in kričanje;
- *bossing* – vodja vrši trpinčenje podrejenih na bolj prikrit način, kar pa ne pomeni, da je manj intenzivno oziroma manj boleče;
- *mobbing* – sodelavci (posameznik ali skupina le-teh) trpinčijo in nadlegujejo drugega sodelavca;
- *staffing* – podrejeni nadlegujejo vodjo (Zajc 2014, 22).

4 VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA

Leymann je zagovarjal, da so vzroki za nastanek mobinga predvsem organizacijski dejavniki, kot na primer organizacija dela, organizacijska kultura, kakovost vodenja in podobni. Nasprotoval je ideji, da so osebnostne značilnosti žrtve kakorkoli povezane z nastankom in razvojem mobinga na delovnem mestu (Leymann v Povše Pesrl in drugi 2010, 9).

Delovanje izvajalca mobinga lahko izvira iz njegove oziroma njene nezmožnosti po spoštovanju življenja in drugačnosti, iz pretveze in potuhnjenosti, iz predobrega mnenja o sebi, to je iz potrebe po samopovečevanju. Osebnost izvajalca mobinga lahko opišemo z značilnostmi, kot so pretirano oblastniški, strahopeten, nevrotičen in častihlepen. Večino dejanj izvajalca mobinga lahko vodita ljubosumje in zavist, ki izvirata iz občutkov negotovosti in strahu. Do mobinga pride, ker se ljudje vedejo hudobno oziroma škodljivo, včasih se tega niti ne zavedajo (Davenport in drugi 2005, 58).

Mobing v podjetju nastane zaradi različnih okoliščin:

- vodje ter ostali odgovorni v organizaciji ne spremljajo dovolj dogajanja med posameznimi zaposlenimi, zato spregledajo dobro prikrito trpinčenje oziroma nadlegovanje v kolektivu;
- izvajalec mobinga je zvit, saj kljub mehanizmom za preprečevanje mobinga mobing zna in si ga tudi upa izvajati;
- žrtev mobinga se zapira vase in zanika svoj težek položaj kljub opozorilom, kako bi morala v taki situaciji ukrepati (Zajc 2014, 20).

Bakovnik (2006, 3–4) navaja, da so vzroki za pojav mobinga lahko različni, po njegovem mnenju pa so najpogostejši vzroki naslednji:

- nesposobnost odkrivanja in reševanja konfliktov,
- neustrezna organizacija dela,
- slabo vodenje,
- nejasne pristojnosti,
- osebni motivi,
- preobilica dela in
- pomanjkanje delavcev.

Nekateri strokovnjaki zagovarjajo, da imajo povzročitelji mobinga agresivno vedenje močno zakoreninjeno v sebi ter da so med povzročitelji mobinga predvsem psihopatski menedžerji. Raziskave na drugi strani pa prikazujejo, da se mobing odvija v organizacijskih kulturah, ki dopuščajo oziroma celo nagrajujejo takšno ravnanje, in da le-te spodbujajo avtokratičen način vodenja. Mobing je velikokrat posledica nadaljevanja in stopnjevanja nerešenega konflikta (Česen in drugi 2009, 10).

Tkalčeva (2006, 9) meni, da do mobinga redko pride le zaradi enega vzroka. Vzrok je velikokrat odvisen od več dejavnikov, in sicer od izvajalcev mobinga, žrtev mobinga, vodje, oddelka, podjetja ter od gospodarskih ciklov. Objektivni vzroki za nastanek mobinga so: organizacija dela, način vodenja, socialni položaj mobiranih ter moralni nivo posameznikov. Le-ti so podrobneje opredeljeni v nadaljevanju.

4.1 Organizacija dela

Pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa velikokrat povzročijo konflikte, ki se nato razvijejo v mobing. Te pomanjkljivosti so na primer premalo zaposlenih v oddelku, nenehna časovna stiska, nejasna oziroma nasprotujoča si navodila, zunanji pritiski in druge. Vsem, ki delajo pod takšnimi pogoji, je »konflikt ventil za frustracije, ki jih čutijo zaradi preobremenjenosti« (Tkalec 2006, 9). Obstaja velika verjetnost, da bodo tisti zaposleni, ki svoje delo opravljajo preveč dobro ali pa ga ne opravijo dovolj dobro, postali žrtve mobinga (Tkalec 2006, 9).

4.2 Način vodenja

Nadrejeni mora znati opaziti, če je kdo od zaposlenih deležen mobinga, in v takem primeru je dolžan posredovati. On sam tudi lahko prepreči oziroma prekine mobing s pravilnim upravljanjem s človeškimi viri, z jasnimi navodili ter če je potrebno z jasno ločitvijo izvajalca mobinga in žrtve mobinga. Po drugi strani pa so tudi nadrejeni velikokrat izvajalci mobinga. Leymann je 1993 objavil podatke o tem, kdo je iniciator mobinga. Največ iniciatorjev mobinga je med sodelavci (44 %), sledijo nadrejeni (37 %), potem sodelavci in podrejeni (10 %), najmanj iniciatorjev mobinga pa je med podrejenimi (9 %) (Leymann v Tkalec 2006, 9). Praktiki, ki svetujejo na področju mobinga, pa ocenjujejo, da je iniciatorjev mobinga med nadrejenimi mnogo več, okoli 70 %, kar pomeni, da so le-ti največkrat izvajalci mobinga. Nadrejeni izvajajo mobing oziroma ga vsaj tolerirajo za zmanjševanje števila zaposlenih. Tako se izognejo plačevanju odpravnin za zaposlene, ker prizadeti sami dajo odpoved delovnega razmerja, saj ne morejo več prenašati razmer na delovnem mestu. Izvajalci mobinga so velikokrat tisti, ki mislijo, da je njihov ugled oziroma položaj v organizaciji ogrožen (Tkalec 2006, 9).

Mobing med sodelavci obstaja v treh oblikah:

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

Leymannovi podatki iz raziskave 1993 kažejo, da je 34 % izprašanih odgovorilo, da so bili deležni mobinga s strani ene osebe, okoli 40 % jih je odgovorilo, da so jih napadle dve do štiri osebe in 27 % je bilo deležnih mobinga s strani več kot štirih oseb. Iz podatkov je razvidno, da se žrtve mobinga v večini primerov spopadajo z večjim številom napadalcev. Ne glede na število napadalcev se žrtve mobinga počutijo enako izpostavljene, saj drugi sodelavci mobing spregledajo ali ga celo podpirajo. Le-ti sodelavci s svojo pasivnostjo izvajalcu mobinga

olajšajo delo oziroma mobing celo omogočajo. Ukrepi, ki so usmerjeni le na žrtev mobinga, zaradi takšnih situacij niso učinkoviti (Leymann v Tkalec 2006, 9).

4.3 Poseben socialni položaj mobiranih (žrtev mobinga)

Do mobinga lahko pride tudi zaradi osebnih značilnosti žrtve mobinga, kar pa ne nakazuje, da bi bila žrtev kriva za razvoj tega pojava. Izvajalca mobinga lahko zmoti žrtvina nacionalna ali kulturna pripadnost, barva kože, spol ali neka osebna značilnost. Žrtev je zaradi določenih dejavnikov, na katere pa sama nima vpliva, izključena.. Velikokrat so žrtve mobinga socialno šibkejši, kot na primer invalidi ali matere samohranilke (Tkalec 2006, 9–10).

4.4 Moralni nivo posameznika

Ne obstaja nobena raziskava, ki bi potrdila, da mobing izvajajo že po naravi zlobni ljudje. Mobing se največkrat razvije zato, ker izvajalec mobinga ne razmišlja o posledicah svojih dejanj. V procesu mobinga poleg izvajalcev mobinga sodelujejo še drugi, ki mobing le opazujejo, namesto da bi posredovali. Ravno ti s takšnim vedenjem mobing omogočajo in ga tolerirajo, zato se mobing pogosto razvije, ker se ga tolerira. Podjetja bi morala imeti razvit enoten moralni nivo, ki bi govoril o nesprejemljivosti mobinga. Mobing se po drugi strani lahko razvije iz konflikta, kadar le-tega nihče ne poskuša rešiti. Sicer pa so konflikti nekaj normalnega v podjetju, saj so nujni za obstoj podjetja (Tkalec 2006, 10).

Posamezniki se mobinga poslužujejo iz več razlogov, nekateri ga uporabljajo kot ventil za sproščanje agresij, ki nastanejo v osebnem življenju ali na delovnem mestu, drugi želijo z mobingom uveljaviti moč (nadrejeni se zato velikokrat poslužujejo mobinga), tretji želijo s takšnim vedenjem znižati stroške. Nekateri se za mobing odločijo, ker želijo okrepiti občutek povezanosti znotraj skupine. Posameznik lahko izvaja mobing, ker se boji, da bo izgubil delovno mesto, da bo spregledan pri napredovanju, da bo sam postal žrtev mobinga ali pa da ga podjetje ne bo dovolj upoštevalo pri svojih odločitvah (Tkalec 2006, 10).

5 FAZE MOBINGA

Leymann (1996, 171) je pojav mobinga razdelil v štiri faze: konflikt; mobing in stigmatizacija; ukrepi delodajalca, kadrovskega oddelka ter konec delovnega razmerja, izključitev posameznika iz delovnega življenja.

5.1 Konflikt oziroma kritični dogodki

Konflikt je najbolj pogost sprožilni dogodek za mobing, saj je le-ta lahko viden kot stopnjevan konflikt. O tem, kako se konflikt stopnjuje in nazadnje pretvori v mobing, ne vemo veliko. Prva faza mobinga, ki sicer še ni mobing, je hipotetično lahko zelo kratka, medtem ko

se v naslednji fazi pokažejo stigmatizirana dejanja s strani sodelavcev ali nadrejenih (Leymann 1996, 171).

V prvi fazi se že pojavijo prve psihosomatske motnje, kot so želodčne in žolčne težave, pospešeno bitje srca, težave s krvnim obtokom, motnje spanja, napadi znojenja, izčrpanost, občasna slabost, glavobol, nejevoljnost, potrnost in razdražljivost (Resh v Tkalec 2006, 8).

5.2 Mobing in stigmatizacija

Ni nujno, da mobing vključuje agresijo oziroma izključitev. Vendar če si takšnemu vedenju izpostavljen na dnevni ravni in to precej časa, se lahko spremeni kontekst teh vedenj, saj so uporabljena z namenom stigmatiziranja nekega posameznika. Pravzaprav imajo vsa ta vedenja, ne glede na njihov običajen pomen v normalni vsakodnevni komunikaciji, skupen imenovalec, ki temelji na namenu, da bi posamezniku »prišli do živega« oziroma, da bi ga kaznovali. Posledično je agresivna manipulacija glavna značilnost teh dejanj (Leymann 1996, 171).

Ko prihaja do prvih motenj med žrtvijo mobinga in njenim socialnim okoljem, žrtev ni več sposobna normalno komunicirati s sodelavci v delovnem okolju. Žrtev začne izgubljati podporo in občutek varnosti s strani sodelavcev, ker se od nje umaknejo še preostali sodelavci, ki niso neposredno vključeni v proces mobinga (Leymann v Tkalec 2006, 8). Psihosomatske motnje se čedalje bolj stopnjujejo, poleg njih pa se začnejo pojavljati še hude psihične težave, ki jih imenujemo posttravmatski stres (Resh v Tkalec 2006, 8).

5.3 Ukrepi delodajalca, kadrovskega oddelka

Ko se vključi še vodstvo, dogodek uradno postane primer. Zaradi prejšnje stigmatizacije lahko hitro pride do napačne presoje situacije in tako je krivda na strani posameznika, ki je mobingu podvržen. Vodstvo namerava sprejeti in prevzeti škodo, ki je nastala med prejšnjimi fazami. To zelo pogosto izpade kot da bi nekaj naredili z namenom, da se »znebimo zla«, torej žrtve. Velikokrat se zato pojavijo hujše kršitve pravic, ko je kadrovski oddelk voden s strani delovne zakonodaje. V tej fazi žrtev postane stigmatizirana. Sodelavci in vodstvo se nagibajo k temu, da bi to obrazložili z osebnimi značilnostmi namesto z dejavniki okolja (Jones v Leymann 1996, 171). Do tega lahko pride še posebej takrat, ko je vodstvo odgovorno za psihološko delovno kolje in lahko zavrača, da bi sprejelo odgovornost za nastalo situacijo (Leymann 1996, 171–172).

V tej fazi nastopijo ukrepi delodajalca, saj žrtev mobinga postane problematična, posameznik dela napake, je dekoncentriran ter je velikokrat na bolniškem dopustu zaradi psihosomatskih težav. Nadrejeni mora posameznika opozoriti na napake, če pa se bodo le-te ponavljale, mu

mora izreči opomin. Drugi ukrep, po katerem nadrejeni pogosto poseže, je premestitev žrtve na drugo delovno mesto, ob tem pa nepravice zaposlenega naraščajo. Naš pravni sistem je tog, zato za različne primere mobinga ni smiselno iskati rešitve v delovnem pravu. Poleg tega je pred sodiščem težko dokazati mobing dejanja (Tkalec 2006, 8).

Če sledi disciplinski ali pravni postopek, primer postane javen, zanj zvedo še tisti sodelavci, ki do takrat niso vedeli ničesar. Žrtev mobinga pridobi slab ugled, ki se ga ne more znebiti niti na novem delovnem mestu (Leymann v Tkalec 2006, 8).

V primeru trajanja mobinga od enega do dveh let, se fizični in psihični simptomi žrtve le še stopnjujejo. Značilne so depresije, občutek o nesmiselnosti svojega početja, poveča se možnost zlorabe oziroma odvisnosti od zdravil, lahko je prisoten alkoholizem in celo akutna suicidnost (Resh v Tkalec 2006, 8).

5.4 Konec delovnega razmerja, izključitev posameznika iz delovnega življenja

Dokler obstaja mobing na delovnem mestu, nam izključitve posameznikov iz delovnega življenja tudi že dolgo pred upokojitvijo niso tuje. Zaradi nastale situacije se lahko žrtev mobinga začne soočati z resnimi boleznimi, zato si poišče zdravniško ali psihološko pomoč. Kakorkoli, strokovnjaki lahko žrtvi mobinga hitro postavijo napačno diagnozo, bodisi tako, da dvomijo v posameznikovo izpoved, bodisi, da jih ne zanimajo sprožilni družbeni dogodki. Najbolj pogoste zmotne diagnoze so paranoja, manična depresija in motnje osebnosti (Leymann 1996, 172).

V primeru, da se mobing nadaljuje v četrti fazi, se primer običajno zaključi s prekinitvijo delovnega razmerja. Velikokrat žrtev sama želi prenehati delovno razmerje, saj mobinga ne zmore več prenašati. Po drugi strani se za odpoved delovnega razmerja lahko odloči delodajalec, vendar mora imeti ustrezen razlog, zaposleni v takih primerih pogosto privolijo v sporazumno prekinitev delovnega razmerja (Tkalec 2006, 8).

Nekatere žrtve mobinga se spopadajo s hudimi oblikami psihosomatskih obolenj in so posledično trajno nesposobni za delo, zato se upokojijo iz zdravstvenih razlogov (Leymann v Tkalec 2006, 8).

Žrtve mobinga bi zelo težko zopet vstopile na trg delovne sile, saj obstaja velika verjetnost, da zaradi telesnih in duševnih poškodb ne bi zdržale pritiskov delovnega procesa (Tkalec 2006, 8).

6 DEJANJA MOBINGA

Leymann je opredelil 45 tipičnih oblik oziroma dejanj mobinga, ki jih je nato razdelil v 5 skupin (glej Tabela 6.1) (Leymann v Brečko 2014, 31).

Tabela 6.1: Neustrezne oblike vedenja in ravnanja v okviru mobinga

<p>1. Napadi na (samo)izražanje in komuniciranje</p> <ul style="list-style-type: none"> • omejevanje možnosti izražanja in komuniciranja, ki ga izvaja nadrejeni • omejevanje možnosti izražanja in komuniciranja, ki ga izvajajo sodelavci • seganje v besedo, jemanje besede • kričanje in zmerjanje • nenehno kritiziranje dela • kritiziranje osebnega življenja • dajanje nejasnih pripomb • zastraševanje po telefonu • pisne grožnje • ustne grožnje • izmikanje neposrednim stikom, onemogočanje stikov s pogledi, odklonilne geste in zbadanje 	<p>2. Napadi, ki ogrožajo socialne stike žrtve</p> <ul style="list-style-type: none"> • z žrtvijo se noče nihče več pogovarjati • ignoriranje, ko žrtev koga sama nagovori • premestitev v delovne prostore, oddaljene od sodelavcev • sodelavci se ne smejo pogovarjati z žrtvijo • splošna ignoranca pri sodelavcih
<p>3. Napadi, ki ogrožajo osebni ugled žrtve</p> <ul style="list-style-type: none"> • obrekovanje • širjenje govoric • poskusi smešenja žrtve • izražanje domnev, da je žrtev psihični bolnik • poskusi prisile v psihiatrični pregled • norčevanje iz telesnih hib • oponašanje tipičnih vzorcev vedenja z namenom, da se žrtev osmeši • napad na politično ali versko prepričanje žrtve • norčevanje iz zasebnega življenja • norčevanje iz narodnosti • siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samospoštovanje žrtve • napačno ali žaljivo ocenjevanje delovnih prizadevanj • dvom o poslovnih odločitvah žrtve • žrtev je pogosto deležna kletvic in obscenih izrazov 	<p>4. Napadi na delovno mesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • žrtev ne dobiva več novih delovnih nalog • žrtvi so odvzete vse delovne naloge • dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog • dodeljevanje nalog pod ravno kvalifikacije • dodeljevanje novih in novih nalog • dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo • dodeljevanje nalog nad ravno kvalifikacije • poškodovanje delovnega mesta žrtve
<p>5. Napadi na zdravje</p> <ul style="list-style-type: none"> • dodeljevanje za zdravje škodljivih nalog • grožnje s fizičnim nasiljem • uporaba lažjih oblik fizičnega nasilja • fizična zloraba • namerno povzročanje psihične škode 	

Vir: Leymann v Brečko (2014, 40–41).

7 VRSTE MOBINGA

Brečkova (2014, 55) trdi, da mobing lahko doleti vsakega v organizaciji. Ločimo več vrst mobinga, ki so odvisne od smeri delovanja in izvajanja: horizontalni, vertikalni, zunanji, e-mobing in lažni mobing.

7.1 Horizontalni mobing

Za horizontalni mobing je značilno, da se izvaja med zaposlenimi oziroma sodelavci. Le-ti so na enakem položaju, zato imajo enako porazdeljene vloge in moč. Dejavniki, zaradi katerih si posameznik želi, da bi določeno osebo pregnal iz organizacije, so: zavist, ljubosumje, osebna ogroženost in nezdravi karierizem (Brečko 2014, 55).

Skupina zaposlenih si mnogokrat zaradi napetosti, ljubosumja in notranjih težav izbere enega zaposlenega za žrtevno jagnje, ki mu želijo dokazati, da so sposobnejši in boljši od njega (Kostelić-Martić 2005, 17).

Raziskave dokazujejo, da je v organizacijah najbolj prisoten horizontalni mobing, saj je njegova zastopanost kar 66 % (Brečko v Brečko 2014, 55).

7.2 Vertikalni mobing

Vertikalni mobing poteka na vertikalni lestvici od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor (Brečko 2014, 56).

Kostelić-Martićeva (2005, 16) meni, da vertikalni mobing lahko poteka na dva načina:

- nadrejeni izvaja mobing nad podrejenim, če pa gre za serijski mobing, potem nadrejeni izvaja mobing nad vsemi podrejenimi, dokler ne uniči vso skupino,
- skupina zaposlenih podrejenih izvaja mobing nad nadrejenim.

Strateški mobing je posebna oblika vertikalnega mobinga. Uprava določi nezaželene zaposlene, ki bi jih rada čim prej odstranila z njihovih delovnih mest. Zaposlenega je težko odpustiti brez jasnega in tehtnega razloga, zato organizacija s psihološkim trpinčenjem sili zaposlenega, da zapusti organizacijo. Nezaželeni zaposleni predstavljajo presežek delovne sile, ki je nastal po združevanju dveh organizacij ali po posodabljanju organizacije oziroma po reorganizaciji. Le-ti so postali nesimpatični nekemu od vodilnih, saj so preveč drugačni, ali pa se ne morejo vključiti v delovno okolje. Vodilni se tako odločijo, koga je potrebno odpustiti. Najpogosteje mobing izvaja neposredno nadrejeni nad svojimi najbližjimi sodelavci. Pri izvajanju mobinga je na začetku pomembno, da je izvajalec nevpadljiv, saj je cilj poklicno onesposobiti žrtev, ki se jo lahko odpusti šele takrat, ko postane nekonkurenčna svojim sodelavcem (Kostelić-Martić 2005, 16).

7.3 Zunanji mobing

Mobing običajno poteka znotraj organizacije, vendar pa lahko napadalec prihaja tudi od zunaj, kar imenujemo zunanji mobing. Značilen je za poklice, kjer imajo zaposleni pogoste stike z enakimi strankami, dobavitelji ali partnerji. Zunanji mobing je tako prisoten v zdravstvu, šolstvu ter sodstvu. Najdemo ga tudi med osebami, ki delujejo v odnosu organizacija–dobavitelj, saj se lahko v vlogi napadalca ali vlogi žrtve najdeta tako predstavnik organizacije kot predstavnik dobavitelja. Le-to velja v primeru daljših dobaviteljskih razmerij. Delodajalec je pri tovrstnem mobingu enako pravno in etično odgovoren, saj je dolžan skrbeti za varno delovno okolje in zmanjševati možnost takšnih groženj ter nasilja (Brečko 2014, 56).

Ločimo še dve vrsti mobinga, ne glede na smer ter raven izvajanja mobinga: e-mobing in lažni mobing (Bečko 2014, 57).

7.4 E-mobing

E-mobing bi lahko poimenovali tudi digitalni mobing, saj gre za novo obliko nasilja v sodobni digitalni družbi. Zaznavamo ga v več oblikah: nedovoljeno kopiranje datotek, vdiranje v sistem, spreminjanje vstopnih šifer brez vnaprejšnjega obvestila, spremembe osebnih nastavitvev, namerno pošiljanje okuženih datotek in druge oblike. Proti e-mobingu se lahko uspešno zaščitimo le z boljšo digitalno pismenostjo. Zaradi e-mobinga so najbolj ogroženi tisti posamezniki, ki z avoljo boleznj ali starosti ne uspejo slediti napredku informacijske tehnologije. Posamezniki pa so lahko iz različnih razlogov, kot sta porodniški dopust in daljša odsotnost zaradi boleznj, odsotni s trga dela. Posledično take osebe ne morejo slediti napredku informacijske tehnologije. Pod e-mobing spada še neprimerno komuniciranje med prejemniki e-sporočil in delegiranje nujnih nalog, ki morajo biti opravljene isti dan, brez vnaprejšnjega dogovora po e-pošti, kljub temu da je to časovno neizvedljivo (Brečko 2014, 57–58).

7.5 Lažni mobing

Zaradi neustrezne opredelitve mobinga na nacionalni ravni prihaja do manipulacij in zlorab. Lažna žrtev mobinga lahko izkoristi slabo poznavanje mobinga v organizaciji ter tako napade svojega napadalca oziroma izvajalca mobinga. Žrtev torej sproži lažni alarm, saj nad njo nihče ne izvaja mobinga. Lažnega alarma se poslužujejo posamezniki, ki se počutijo ogroženi, saj na ta način skušajo preprečiti napovedane spremembe oziroma želijo tem bolj omejiti njihov vpliv na svoj položaj znotraj organizacije (Brečko 2014, 58).

8 POSLEDICE MOBINGA

Nasilje in trpinčenje na delovnem mestu povzročata znatne posledice posameznikom, ki se kažejo v obliki slabega zdravja. Posledice nasilja in trpinčenja na delovnem mestu prizadenejo tudi organizacijo, v smislu učinkov na absentizem, produktivnost in fluktuacijo zaposlenih. Nenazadnje je tudi s finančnega vidika smiselno, da se proti mobingu ukrepa na vseh treh ravneh: na ravni posameznika, organizacije in družbe (Hoel in drugi v Di Martino in drugi 2003, 1).

8.1 Posledice mobinga za posameznika/žrtev

Psihologinja M. G. Cassitto je na podlagi svojih dolgoletnih izkušenj z žrtvami mobinga opozorila na začetne reakcije, ki jih doživijo žrtve:

1. žrtev na začetku krivdo prevzame nase,
2. občutek osamljenosti,
3. osebno razvrednotenje (Cassitto v Kostelić-Martić 2005, 71).

Mobing ima velik vpliv na žrtvino zdravje, zato zdravstvene težave in simptome žrtve razdelimo v tri kategorije:

1. spremembe v socialnem in čustvenem ravnovesju – anksioznost, depresija, občutek depersonalizacije, obsesivne misli, napadi panike pri vsakdanjih problemih ter zmanjšanje zanimanja do drugih oseb;
2. spremembe psihofiziološkega stanja – motnje spanja, glavoboli, omotica, prebavne motnje, pomanjkanje zraka, občutek napetosti v prsih, prehitro bitje srca, kožne spremembe in druge;
3. spremembe obnašanja – popolna pasivnost in izolacija, agresivnost do sebe in drugih, povečano pitje alkohola, pretirano kajenje, uporaba zdravil brez nadzora, motnje hranjenja ter spolne motnje (Kostelić-Martić 2005, 72).

Žrtve mobinga so občutljive za razvoj posttravmatske stresne motnje (PTSD) in drugih psiholoških težav. Nekatere psihološke oziroma čustvene težave, ki nastanejo zaradi mobinga na delovnem mestu, vključujejo pomanjkanje samozavesti, strah, depresijo, razdražljivost, pomanjkanje spanja, motene odnose z družino, prijatelji in sodelavci, povečano stopnjo absentizma ter zmanjšano sposobnost za normalno delovanje na delovnem mestu. Žrtve mobinga pogosto krivijo sebe za nastalo situacijo, menedžment pa velikokrat ne odreagira pravilno, saj prevečkrat podpre samokritiko žrtve (Paludi in drugi 2006, 33).

Zaradi mobinga se žrtve velikokrat soočajo s hudimi zdravstvenimi težavami, saj imajo lahko psihične, vedenjske ali pa telesne težave. Najbolj pogoste so depresija ali anksiozne motnje,

razdražljivost, nespečnost, glavobol, visok krvni lak, bolečine v mišicah, sklepih in trebuhu, srčno-žilne bolezni, motnje hranjenja in druge. Žrtev se običajno začne zapirati vase, je vse manj samozavestna, čedalje težje opravlja svoje delo, se sramuje svojega položaja ter jo je strah, kar posledično slabo vpliva na razmerja v družini, službi ter v krogu prijateljev. Tudi ekonomska stabilnost žrtve in njene družine je lahko ogrožena v primeru dolgotrajne bolniške odsotnosti, odpovedi delovnega razmerja ali pa v primeru zamenjave delovnega mesta (Česen in drugi 2009, 10).

8.2 Posledice mobinga za organizacijo

Negativne posledice mobinga utрпи tudi delodajalec oziroma sama organizacija, saj so prisotni slabi delovni odnosi, poslabšana učinkovitost pri delu, bolniške odsotnosti, povečana fluktuacija zaposlenih, usposabljanje novih zaposlenih, negativen ugled v javnosti in podobno (Česen in drugi 2009, 10).

Brečkova (2014, 65–66) navede najbolj izstopajoče negativne posledice za organizacijo ter delodajalca:

- zmanjša se produktivnost zaposlenih – upadajo ustvarjalne zmožnosti zaposlenih zaradi slabih odnosov ter neuspešnega sodelovanja;
- poslabšanje delovne klime – stopnja zadovoljstva zaposlenih upade, odnosi se skrhajo, prihaja do upada občutka pripadnosti organizaciji;
- zaposleni imajo težave z motivacijo – do tega prihaja zaradi negativnih vzgibov v organizaciji;
- zmanjša se inovativnost zaposlenih – zaposleni so čedalje manj inovativni, poleg tega se manjšajo njihove ustvarjalne zmožnosti;
- zviša se stopnja absentizma – poleg žrtve so še ostali zaposleni večkrat bolniško odsotni, saj tudi sami pogosteje obolevajo;
- poveča se fluktuacija zaposlenih – ključni kadri zapuščajo organizacijo, kar poslabša delovno uspešnost;
- poslovni ugled upade – informacije o mobingu v organizaciji se hitro razširijo, tudi s pomočjo medijev;
- stroški organizacije se zvišajo – to povzročijo odškodnine, odpravnine, pravni postopki in dela zunanjih svetovalcev.

8.3 Posledice mobinga za družbo

Mobing dejanja imajo posledice tudi na družbo:

- poslabšajo se družbeni odnosi – slabi odnosi znotraj organizacij se prenesejo na družbo, primeri mobinga se razvijejo v javne primere neetičnega ravnanja, kar kvira družbene odnose;
- zvišajo se stroški zdravstvenega in invalidskega varstva – zvišani stroški absentizma ter višje stopnje trajne nesposobnosti oziroma invalidnosti državljanov prizadenejo državno blagajno in vse davkoplačevalce;
- družbeni dogovor oslabi – institucije in osebe težko sodelujejo ter se dogovarjajo;
- ljudje manj zaupajo družbenim strukturam – prihaja do slabšega zaupanja v institucije in družbene strukture;
- ugled države upade (Brečko 2014, 66).

Zaradi psihosomatskih posledic mobinga žrtve za okrevanje potrebujejo drage specialistične preglede in dolge terapije, kar pa še poveča stroške že tako oslabljenega nacionalnega zdravstvenega sistema. Posledice mobinga so vidne tudi v pokojninskem sistemu, saj se žrtve pogosto odločijo za predčasno upokojevanje oziroma so zaradi nastalih posledic prisiljene v to (Kostelić-Martić 2005, 78).

Nekatere posledice mobinga predstavljajo ekonomsko breme za družbo:

- predčasno upokojevanje zaradi slabega zdravja;
- dolgotrajna brezposelnost in odvisnost od blaginje;
- stroški absentizma;
- prezgodnja in nenačrtovana izguba produktivnih zaposlenih, ki privede do pomanjkanja sposobne in talentirane delovne sile, to pa se odraža na nacionalni produktivnosti;
- ekonomsko breme za osebno dobrobit se prenese na družino ter prijatelje (Di Martino in drugi 2003, 68).

9 MOBING V PRAVNEM SISTEMU

Področje mobinga je v slovenski zakonodaji urejeno v:

- Ustavi Republike Slovenije (Ur. l. RS 33/1991),
- Zakonu o delovnih razmerjih – ZDR-1 (Ur. l. RS 21/2013),
- Kazenskem zakoniku – KZ-1-UPB2 (Ur. l. RS 50/2012),
- Zakonu o javnih uslužbencih – ZJU-UPB3 (Ur. l. RS 63/2007) in v
- Zakonu o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD-1 (Ur. l. RS 43/2011).

9.1 Mobing v Ustavi RS

V drugem delu Ustave RS, ki govori o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah, je za področje mobinga pomemben 14. člen »Enakost pred zakonom«. Ta člen govori o tem, da ima v Sloveniji vsak zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na spol, jezik, vero, raso, narodnost, izobrazbo, družbeni položaj ... ali katerokoli drugo osebno okoliščino (Ustava RS, 14. člen).

Bistvena sta še člena 34. in 35. Ustave RS. 34. člen določa, da ima vsak pravico do osebnega dostojanstva in varnosti. 35. člen ureja varovanje pravic zasebnosti in osebnostnih pravic na način, ki zagotavlja nedotakljivost človekove duševne in telesne celovitosti, njegove zasebnosti ter osebnostnih pravic (Ustava RS, 14. in 15. člen).

9.2 Mobing v Zakonu o delovnih razmerjih

Zakon o delovnih razmerjih vsebuje kar nekaj členov, ki so bistveni za mobing. ZDR-1 ne vsebuje pojma mobing, temveč je v zakonu uporabljen izraz trpinčenje oziroma nadlegovanje na delovnem mestu. 7. člen tako prepoveduje spolno in drugo nadlegovanje ter trpinčenje na delovnem mestu, ki ga definira kot »vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom« (Zakon o delovnih razmerjih, 7.člen). V tem členu tudi piše, da žrtev ne sme biti izpostavljena neugodnim posledicam zaradi ukrepanja proti trpinčenju na delovnem mestu (ZDR-1, 7. člen).

8. člen ZDR-1 govori o odškodninski odgovornosti delodajalca in o denarni odškodnini v primeru kršitve prepovedi trpinčenja na delovnem mestu. Delodajalec je v takem primeru odškodninsko odgovoren po pravilih civilnega prava, delavec pa je zaradi nepremoženjske škode (duševne bolečine), ki je nastala, upravičen do denarne odškodnine (ZDR-1, 8. člen).

V 43. členu je določena delodajalčeva obveznost zagotavljanja dela delavcu, za katerega sta se dogovorila s pogodbo o zaposlitvi. Delodajalec mora poleg tega delavcu zagotoviti še vsa potrebna sredstva ter delovni material za nemoteno izpolnjevanje obveznosti. Mora mu omogočiti tudi dostop do poslovnih prostorov (Zakon o delovnih razmerjih, 43. člen).

45. člen nalaga delodajalcu obvezo po zagotavljanju pogojev za varnost in zdravje delavcev. To mora potekati v skladu s predpisi o varnosti in zdravju pri delu (ZDR-1, 45. člen).

ZDR-1 v 46. členu ureja delodajalčevo dolžnost po varovanju in spoštovanju delavčeve osebnosti. Prav tako pa mora delodajalec upoštevati ter ščititi delavčevo zasebnost (ZDR-1, 46. člen).

Skladno s 47. členom Zakona o delovnih razmerjih je delodajalec dolžan varovati dostojanstvo delavca pri delu. Zagotavljati mora delovno okolje, kjer delavec ne bo izpostavljen trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. Za ta namen je delodajalec dolžan sprejeti ukrepe za zaščito delavcev pred trpinčenjem na delovnem mestu (ZDR-1, 47. člen).

48. člen ZDR-1 ureja varstvo delavčevih osebnih podatkov, ki so lahko v uporabi le z namenom uresničevanja pravic ter obveznosti iz delovnega razmerja ali v zvezi z delovnim razmerjem (Zakon o delovnih razmerjih, 48. člen).

Delavec ima pravico do izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi v primeru več razlogov, ki so podani v 111. členu ZDR-1. Za področje mobinga je relevanten zadnji naveden razlog v tem členu, in sicer, če delodajalec delavcu ni zagotovil ustreznega varstva pred trpinčenjem na delovnem mestu skladno s 47. členom ZDR-1 (ZDR-1, 111. člen).

9.3 Mobing v Kazenskem zakoniku

V Kazenskem zakoniku se ne uporablja izraz mobing, temveč šikaniranje na delovnem mestu oziroma trpinčenje, ki je urejeno v 197. členu. Kdor nekoga na delovnem mestu spolno nadleguje, trpinči, neenakopravno obravnava ali nad njim izvaja psihično nasilje, se ga kaznuje z zaporno kaznijo do dveh let. V primeru, da imajo prej navedena dejanja posledico v obliki psihičnega, psihosomatskega ali fizičnega obolenja, je storilec kaznovan z zaporno kaznijo do treh let (Kazenski zakonik, 197. člen).

9.4 Mobing v Zakonu o javnih uslužbencih

Ravno tako Zakon o javnih uslužbencih ne vsebuje izraza mobing, ampak se namesto njega uporabljata šikaniranje oziroma nadlegovanje. 15. člen tako govori o delodajalčevi dolžnosti varovanja javnega uslužbenca pred grožnjami, šikaniranjem ter podobnimi dejanji, katera ogrožajo izvajanje njegovega dela (Zakon o javnih uslužbencih, 15. člen).

15.a člen ureja načelo prepovedi nadlegovanja. Prepovedano je namreč kakršnokoli fizično, verbalno ali neverbalno vedenje javnega uslužbenca, temelječe na osebni okoliščini, katero povzroča sovražno, ponižujoče, žaljivo ali zastrašujoče delovno okolje za posameznika in žali njegovo dostojanstvo (ZJU-UPB3, 15.a člen).

9.5 Mobing v Zakonu o varnosti in zdravju pri delu

Zakon o varnosti in zdravju pri delu v 5. členu nalaga delodajalcu dolžnost zagotavljanja varnosti in zdravja delavcev pri delu. Delodajalec to zagotavlja s pomočjo različnih ukrepov, poleg tega mora preprečevati, odpravljati ter obvladovati nevarnosti pri delu. S tem namenom

mora skrbeti tudi za obveščanje in usposabljanje delavcev (Zakon o varnosti in zdravju pri delu, 5. člen).

6. člen zavezuje delodajalca, da mora skrbeti za promocijo zdravja na delovnem mestu (ZVZD-1, 6. člen).

7. člen nalaga delodajalcu, da mora pri načrtovanju delovnega procesa upoštevati vse vplive na varno in zdravo delo delavcev. Poleg tega mora delodajalec pri načrtovanju dela upoštevati še telesne ter duševne zmožnosti delavcev (Zakon o varnosti in zdravju pri delu, 7. člen).

Delodajalec je zmeraj odgovoren za zagotavljanje varnosti ter zdravja pri delu tudi v primeru, da prenese strokovne naloge na tem področju na strokovno službo oziroma delavca (ZVZD-1, 8. člen).

10 PREPREČEVANJE IN RAZREŠEVANJE MOBINGA NA RAVNI ORGANIZACIJE

Tkalčeva (2006, 10) je opredelila tri preventivne ukrepe organizacij zoper mobing:

- sprememba stila vodenja – smiselno bi bilo uvesti ocenjevanje vodilnih s strani podrejenih, saj bi na tak način preprečili stil vodenja, ki omogoča mobing;
- sprememba organizacije dela – dobro organizirana delovna mesta, ki imajo visoko stopnjo svobode delovanja ter odločanja, preprečujejo kopičenje stresa na delovnem mestu, ki bi ga zaposleni sproščali skozi mobing;
- zavarovanje socialnega položaja zaposlenih – poleg kolektivnih pravic je potrebno zaščititi še pravice vsakega zaposlenega.

Mobing ni dopusten, saj ima škodljive posledice, zato ga je potrebno zatirati. Zoper mobing se organizacije lahko odločijo za izbiro, sprejem ter implementacijo ukrepov. Le-ti so razdeljeni v tri kategorije: preventivno delovanje, zgodnje ukrepanje ter pozno ukrepanje (Brečko 2014, 87).

10.1 Strateški ukrepi preventivnega delovanja

Gre za najpogostejše preventivne oblike delovanja zoper mobing (Brečko 2014, 87).

- *Sprejem notranjega akta o preprečevanju mobinga in določitev pooblaščenca za antimobing,*
- *sprememba in izboljšanje sloga vodenja,*
- *izobraževanje zaposlenih o mobingu in njegovih posledicah,*
- *izobraževanje managementa za preprečevanje neprimernih oblik vedenja,*
- *jasna opredelitev vlog pri reševanju mobinga,*

- *organizacijski dogovor,*
- *komuniciranje o etičnem ravnanju,*
- *sprememba in izboljšanje komunikacijske strategije,*
- *sprememba organizacijske kulture in*
- *sprememba organizacije dela (Brečko 2014, 87–91).*

10.2 Zgodnji strateški ukrepi

Organizacija mora najprej sprejeti ukrepe preventivnega delovanja, da bo lahko zaznala prve znake mobinga. V primeru, da kljub preventivnim ukrepom do mobinga pride, mora organizacija začeti z nadaljnjimi ukrepi, kateri še vedno lahko preprečijo najhujše (Brečko 2014, 91).

- *Interni priročnik o mobingu,*
- *usposabljanje pooblaščenecv za antimobing,*
- *takojšnje ukrepanje zoper neprimerne oblike vedenja in ravnanja,*
- *uvedba sistema prijav brez represije ter*
- *izobraževalno-informativna intranetna stran (Brečko 2014, 92–93).*

10.3 Pozni strateški ukrepi

Če bi se mobing v organizaciji že razvil, morajo nadzorna telesa ter management zaščititi posameznika pred morebitno škodo. Ključno je, da se prepreči stigmatizacijo žrtve mobinga. Organizacija je dolžna žrtvi povrniti nekdanji ugled. Največja napaka managementa bi bila odpoved delovnega razmerja žrtvi. To bi odražalo pomanjkanje občutka za družbeno odgovornost, poleg tega bi bilo v nasprotju z Zakonom o delovnih razmerjih. Če bi management ravnal tako, bi zaposleni mislili, da dopušča mobing, kar bi precej negativno vplivalo na organizacijsko klimo. Zaposleni bi tako bili v nenehnem strahu, kdaj jih bo doletel mobing, zato v takem delovnem okolju ne bi bili učinkoviti. Kljub temu, da v tej fazi posledic mobinga ni več mogoče preprečiti, so strateški ukrepi organizacije za rehabilitacijo žrtve zelo pomembni zaradi vpliva na organizacijsko klimo (Brečko 2014, 93).

- *Izvedene sankcije zoper napadalce,*
- *varovanje zasebnosti žrtve,*
- *povrnitev ugleda žrtvi,*
- *materialna ali socialna pomoč,*
- *dopust za poklicno rehabilitacijo,*
- *izobraževanje za izboljšanje samozavesti in*

- *učna izkušnja z vso družbeno odgovornostjo* (Brečko 2014, 93–95).

11 PREPREČEVANJE IN RAZREŠEVANJE MOBINGA NA RAVNI POSAMEZNIKA

Združenje delodajalcev Slovenije priporoča zaporedje ravnanj za zaposlenega, ki meni, da je žrtev mobinga:

1. Zaposleni mora najprej zaznati nedopustno ravnanje,
2. potem mora začeti z evidentiranjem nedopustnih ravnanj (voditi »mobing dnevnik«),
3. zaposleni ugotovi, da je žrtev mobinga na podlagi vseh elementov,
4. mobing mora prijaviti delodajalcu oziroma odgovorni osebi in
5. sledi obravnava prijave zaposlenega ter nadaljnji ukrepi (Združenje delodajalcev Slovenije 2012).

V zgodnji fazi mobinga se do takrat še neudeleženi sodelavci odločijo, na katero stran konflikta bodo stopili (Tkalec 2006, 10). Strokovnjaki žrtvi mobinga svetujejo, da vodi evidenco o svojih postopkih in postopkih izvajalca mobinga – v obliki dnevnika (Resh v Tkalec 2006, 10). Dobro bi bilo, da si žrtev mobinga poišče zaupnika v organizaciji, ki bi jo obveščal o dogajanju. Zaupnik je lahko svetovalc žrtvi in njena pomembna priča (Tkalec 2006, 10).

Tkalec (2006, 10) je opredelila načine ukrepanja za posameznika:

1. Zaposleni oziroma žrtev neposredno nagovori izvajalca mobinga:
 - skupaj poimenujeta nerešeni konflikt,
 - sledi priznanje obojestranskih interesov v konfliktu,
 - potreben je premislek o rešitvah ter
 - dogovoriti se morata, katera nevtralna oseba bo posredovala v konfliktu (Resh v Tkalec 2006, 10).
2. Zaradi konflikta je potrebna vključitev nadrejenega:
 - o konfliktu je potrebno pravočasno obvestiti nadrejenega, ki se lahko vključi kot nevtralni posrednik,
 - v primeru, da je izvajalec mobinga nadrejeni, lahko posreduje njemu nadrejeni, vendar je to tvegano, zato je dobro imeti podporo sveta delavcev oziroma zastopstva zaposlenih (Tkalec 2006, 10).
3. Če se konflikt razširi izven oddelka oziroma so vpeljeni prvi disciplinski postopki, je potrebna še vključitev sveta delavcev ter kadrovske službe:
 - pritožba v kadrovske službe in

- pritožba v svet delavcev, v pritožbeno komisijo ali oddana vloga v disciplinsko komisijo (Tkalec 2006, 10).

4. Zaposleni ima na razpolago še druge oblike pomoči:

- iskanje psihološke pomoči ter pravno svetovanje,
- rehabilitacijo ter iskanje novih usmeritev v življenju (Tkalec 2006, 11).

Brečkova (2014, 77) pravi, da če pride do mobinga, posameznik zmeraj razvije osebne obrambne strategije, za katere pa se ne ve, kakšne so ter kako učinkovite so. Sama navaja nekaj najučinkovitejših osebnih obrambnih strategij, ki jim je skupno to, da se o mobingu spregovori.

11.1 Osebne obrambne strategije

11.1.1 Neformalni ukrepi

- *Zavrnilo vlogo žrtve,*
- *neposredni nagovor napadalca,*
- *vodenje zapisnika/dnevnika o doživetih dejanjih,*
- *zaupati se sodelavcu ali prijatelju,*
- *iskanje psihološke pomoči ter*
- *iskanje pomoči v društvih (Brečko 2014, 77–79).*

11.1.2 Formalni ukrepi

- *Vključitev neposredno nadrejenega,*
- *prijava pooblaščenca za antimobing,*
- *pravno svetovanje,*
- *pritožba svetu delavcev, sindikatu,*
- *pritožba inšpektoratu za delo in*
- *izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi (Brečko 2014, 79–81).*

11.2 Dolgoročna obrambna strategija – učenje nenasilne komunikacije

Učenje nenasilne komunikacije je na dolgi rok najbolj učinkovita obrambna strategija. Učenje je potrebno tako za izvajalca mobinga kot za žrtev mobinga. V nadaljevanju sledijo priporočila za učenje nenasilne komunikacije, ob tem pa je potrebno upoštevati organizacijsko ali kulturno kolje, osebni slog komuniciranja ter konkretne okoliščine (Brečko 2014, 81).

- *Kritiziramo problem, ne osebnosti,*
- *konstruktivna kritika,*

- *izrazimo občutke, čustva,*
- *dialog usmerjamo v iskanje rešitev, ne v poglobljanje težav,*
- *določimo si pravi cilj komunikacije,*
- *pogovarjamo se o težavi, ne o značaju,*
- *sprejmimo vsakega posameznika kljub drugačnosti in mu izkažimo spoštovanje,*
- *sprejmimo kritiko po načelih nenasilne komunikacije,*
- *izpopolnimo spretnost aktivnega poslušanja,*
- *v pogovoru izhajamo iz sebe,*
- *prevzemimo odgovornost za svoj način komuniciranja,*
- *komunicirajmo neposredno s sogovornikom in ne dopustimo, da bi sodelavci prenašali naše besede tretjemu,*
- *bodimo posebej pozorni na samodejne misli in posploševanje, ki vodijo v izkrivljeno mišljenje o posamezniku ali okoliščinah ter*
- *občasno zavestno ponovimo formulo nenasilne komunikacije (Brečko 2014, 81–84).*

12 VODJA KOT IZVAJALEC, PREPREČEVALEC TER RAZREŠEVALEC MOBINGA

12.1 Vodja kot izvajalec oziroma vršilec mobinga

Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa je leta 2008 izvedel raziskavo o razširjenosti trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji. V raziskavi so uporabljali izraz trpinčenje na delovnem mestu in ne mobing. 10,4 % vprašanih je odgovorilo, da so bili v zadnjih šestih mesecih pred raziskavo vsaj občasno izpostavljeni trpinčenju na delovnem mestu. 1,5 % anketirancev pa je odgovorilo, da so trpinčenje na delovnem mestu v enakem obdobju doživljali pogosto, kar pomeni dnevno ali večkrat tedensko. Sicer je v obdobju petih let pred raziskavo trpinčenje na delovnem mestu doživljajo 19,4 % vprašanih (Česen in drugi 2009, 11–12).

Česnova in drugi (2009, 12) navajajo, da so rezultati raziskave Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa pokazali, da so nadrejeni oziroma vodje najpogostejši povzročitelji mobinga – 81 %. Le-tem sledijo sodelavci kot izvajalci mobinga s 33 %, nato podrejeni s 14,9 % in na zadnjem mestu so stranke (bolniki) ali študentje. Vsota deležev je višja od 100 %, saj lahko v posameznem primeru trpinčenje na delovnem mestu hkrati izvaja več povzročiteljev, ki so zaposleni na različnih organizacijskih ravneh.

Izvajalci mobinga so psihično nenormalne osebe, psihopati, ki so zavzeli vodstvene položaje in funkcije. Le-ti maltretirajo zaposlene, pri tem pa se poslužujejo vseh oblik korupcije ter kriminala in to brez kakršnega koli strahu, da bi jim kdo to poskušal preprečiti ali jih ustrezno kaznovati. Za pojav mobinga v delovnem okolju je dovolj že to, da tista stran, ki je na položaju moči in oblasti, nima značilnost, ki so potrebne za to funkcijo. V primeru, da je vodja poln kompleksov, nemoralen in narcisoiden, se mobing hitro pojavi (Praštalo 2014, 61–62).

Motivi za izvajanje mobinga na strani vodij so sledeči:

- avtoritativnost in discipliniranje podrejenih z določenimi metodami,
- strah pred izgubo avtoritete oziroma moči,
- antipatičnost nekaterih sodelavcev,
- zamere iz preteklosti,
- maščevanje za povzročene probleme,
- netolerantnost ter
- sadizem (Andlovic 2014, 9).

12.2 Vloga vodje/stila vodenja pri preprečevanju mobinga

Preprečevanje mobinga je uspešno, če je povezano s splošno kulturo organizacije. Zelo pomembno je, da je vsa organizacija upravljana skozi enoten sistem ter da so cilji procesov organizacije med seboj usklajeni. Organizacijsko upravljanje torej vključuje tudi proces preprečevanja mobinga, povezano pa je še z drugimi procesi v organizaciji: z reševanjem težavnih situacij, z izobraževanjem, z internim komuniciranjem ... Ključno je, da imajo vodje oziroma vodstvo jasno strategijo organizacijskega upravljanja. Vodje tako s preišljenimi in sistematičnimi procesi izboljšav na enem področju pripomorejo do izboljšav tudi na drugih področjih, saj so procesi med seboj povezani (Zajc 2014, 28).

Pravilnik o varstvu delavcev pred mobingom ima pozitiven vpliv v tistih organizacijah, kjer vodje občutijo pristno odgovornost do zaposlenih ter organizacije same, poleg tega pa zaposlene ozaveščajo o mobingu tudi po sprejetju pravilnika (Zajc 2014, 29).

Vodje se morajo zavedati, da je potrebno urediti področje komunikacije ter kritike na vseh nivojih – pri podrejenih kot tudi pri nadrejenih, saj se na ta način posledično uredi še področje prenosa informacij, zmanjša se verjetnost mobinga ter se uredi področje, ki je namenjeno reševanju težavnih situacij. Če vodja ustrezno poda informacijo in kritiko, se zmanjša

verjetnost mobinga, prav tako pa ni potrebno njegovo nadaljnje reševanje (Zajc 2014, 29). Pri preprečevanju mobinga pa morajo vodje upoštevati tudi pomembno vodilo za medosebne odnose in to je spoštovanje (Zajc 2014, 34).

Organizacije so dolžne preventivno usposobiti vodje za reševanje mobinga med zaposlenimi oziroma se morajo povezati z zunanjim svetovalcem (Zajc 2014, 35). Zajčeva navaja (2014, 41), da bi bilo koristno, da vodja vzpostavi red o tem, kdaj je na razpolago sodelavcem, kako se lahko sodelavci dogovorijo z njim za pogovor in podobno. Vodja torej deluje preventivno v zvezi z mobingom, če postavlja jasne omejitve, ki jih kombinira s pravimi vrednotami, najbolj pomembno pa je, da spoštuje vse zaposlene. S takšnim delovanjem bo vodja postal zgled še ostalim zaposlenim v organizaciji.

Priporočljivo je, da vodje ne skrbijo le za ozaveščanje sodelavcev o mobingu, temveč da zaposlene seznanijo še s pozitivnimi temami, saj le-te usmerjajo pravilno delovanje zaposlenih. Rezultat tega delovanja pa je preprečevanje mobinga na ravni vsakdanje komunikacije ter sodelovanja (Zajc 2014, 59).

Povše Pesrl in drugi (2010, 13–14) so oblikovali predloge za preventivno delovanje zoper mobing na delovnem mestu. Le-te so razdelili na osem sklopov, pri čemer se eden izmed njih nanaša na spremembo stila vodenja. Menijo, da mora biti vodenje procesno ter ne avtoritarno ali togo hierarhično. Vključevanje sodelavcev je zelo pomembno, poleg tega pa naj vodenje stremi k ustvarjanju zaupanja med zaposlenimi. Ključ do uspešnega vodenja ni le v inteligentnosti, ampak v občutku človeške toplote in pravičnosti. Avtorji navajajo, da je potrebno še usposabljanje vodij za razvijanje vedenjskih kompetenc ter vodstvenih veščin.

V literaturi so stili vodenja identificirani kot eden najpomembnejših vzrokov za pojav mobinga (Leymann; Vartia v Ertureten in drugi 2013, 205). Teorija obravnava pet različnih stilov vodenja, in sicer:

- transformacijski stil vodenja,
- transakcijski stil vodenja,
- etični stil vodenja,
- avtokratičen stil vodenja in
- paternalistični stil vodenja (Appelbaum in drugi 2012, 338–340; Ertureten in drugi 2013, 205).

Transformacijski stil vodenja

Transformacijski stil vodenja je povezan z vodstvenim pristopom, kjer imajo vodje karizmo, motivacijski navdih, intelektualno stimulacijo in uporabljajo individualen pristop (Beugre in drugi v Appelbaum in drugi 2012, 338). Le-ta stil vodenja vodi k pozitivnim spremembam pri sodelavcih, ki sledijo vodji, in v socialnem okolju. Za transformacijski stil vodenja je značilno, da se vodje in sledilci medsebojno spodbujajo za doseganje višje ravni vrednot in motivacij (Krishnan v Appelbaum in drugi 2012, 338). Transformacijski vodje preoblikujejo zaposlene tako, da dosegajo višjo učinkovitost, poleg tega vodja uvaja rast in spremembe znotraj organizacije (Den Hartog in drugi v Ertureten in drugi 2013, 207). Teorija navaja tudi, da je rezultat tega stila vodenja odnos, ki temelji na medsebojni spodbudi in rasti. Ravno ta odnos pa omogoča sledilcem, da postanejo vodje (Burns v Appelbaum in drugi 2012, 338). Kelloway in Barling (v Appelbaum in drugi 2012, 338) še bolj natančno definirata transformacijski stil vodenja z opredelitvijo štirih tipov vedenj: idealiziran vpliv, motivacijski navdih, intelektualna stimulacija ter individualen pristop. V zvezi s transformacijskim stilom vodenja je bilo ugotovljeno, da izboljšuje opolnomočenje in samozaupanje zaposlenih (Bass in Avolio; Dvir in drugi v Ertureten in drugi 2013, 207). Pozitivni stili vodenja, kot je transformacijski stil vodenja, imajo lahko koristen učinek na dobro počutje posameznika in organizacije. Hkrati ti stili vodenja zmanjšujejo odklonska vedenja, kot je mobing (Appelbaum in drugi 2012, 338).

Transakcijski stil vodenja

Za transakcijski stil vodenja je značilno, da vključuje enoten transakcijski proces med vodjo in sledilci (Burns v Ertureten in drugi 2013, 207). Vodja določa nagrade, ki jih bodo sledilci oziroma kolegi prejeli, ko bodo izpolnili zahteve (Bass in Avolio v Ertureten in drugi 2013, 207). Gre za odnos medsebojne odvisnosti med udeleženci, kjer se le-ti nagrajujejo s svojimi vložki (Bass in Avolio v Ertureten in drugi 2013, 207). Transakcijski stil vodenja vključuje tudi aktivno spremljanje dosežkov sledilcev, poleg tega pa še popravljalna dejanja za nesprejemljivo izvedbo (Bass v Ertureten in drugi 2013, 207).

Etični stil vodenja

Etični stil vodenja je vodstveni pristop, za katerega je značilno vodstvo, ki spoštuje pravice, potrebe ter dostojanstvo ostalih, poleg tega pa se zavzema za prevlado skupnih oziroma organizacijskih interesov nad sebičnimi interesi (Trevino in drugi; Resick in drugi v Appelbaum in drugi 2012, 339). Trevino in Brown (v Appelbaum in drugi 2012, 339) sta

zagovarjala, da je za etičnega vodjo značilno, da mora biti moralna oseba in moralni menedžer. Moralna oseba je nekdo, ki ima dober značaj, je zanesljiv, iskren, dosleden pri svojih odločitvah ter je etičen do drugih. Za moralnega menedžerja je značilno, da ostale vodi v etično dimenzijo, jim da vedeti kaj se pričakuje od njih, jih zna držati odgovorne, določa etična vedenja in standarde ter komunicira z etičnimi sporočili. Toor in Ofori (v Appelbaum in drugi 2012, 339) sta definicijo dopolnila na način, da morajo vodje poleg razvijanja formalnih politik na področju etičnega vedenja etični stil vodenja izkazovati pri svojih vsakodnevnih dejanjih ter odločitvah.

Stili vodenja imajo pomembno vlogo pri omogočanju odklonskega vedenja kot je mobing na delovnem mestu (Appelbaum in drugi 2012, 339). Etični stil vodenja pogosto preprečuje mobing, saj je mobing namerno dejanje nasilja zoper drugo osebo, ki ni etično (Rhodes in drugi v Appelbaum in drugi 2012, 339). Etični vodje skrbijo za dobro počutje zaposlenih in zagotavljajo, da so vsi vidiki oblikovanja dela rezultat, ki je v korist zaposlenim (Appelbaum in drugi 2012, 340).

Avtokratičen stil vodenja

Avtokratičen stil vodenja je opredeljen kot vedenje vodje, ki uveljavlja absolutno avtoriteto in nadzor nad podrejenimi ter zahteva popolno poslušnost s strani podrejenih (Cheng in drugi v Ertureten in drugi 2013, 208).

Avtokratični vodje so prepričani, da vedo več kot drugi v njihovi organizaciji ter da imajo pravico, da so stvari narejene na njihov način (Tsui in drugi v Ertureten in drugi 2013, 208). Takšni vodje so nezmožni upravljanja s svojimi čustvi in so posledično nagnjeni k žaljivemu obnašanju na delovnem mestu (Ashfort; Aryee in drugi v Ertureten in drugi 2013, 208). Avtokratični vodja z mobingom zadovoljuje svojo potrebo po nadzoru in močjo nad podrejenimi (Aryee in drugi v Ertureten in drugi 2013, 208). Za ta stil vodenja je pričakovati več vedenja, usmerjenega v mobing (Ertureten in drugi 2013, 208).

Paternalistični stil vodenja

Paternalistični stil vodenja je definiran s hierarhičnim odnosom. Vodja skrbi, ščiti in vodi podrejene tako na delovnem mestu kot tudi izven njega. V zameno vodja pričakuje lojalnost in spoštljivost podrejenih. Za paternalističnega vodjo je značilno tako avtokratično kot vzgojno vedenje, saj se vede kot starš do naslednikov. Takšno vedenje ustvarja družinsko atmosfero na delovnem mestu in tesne in osebne odnose s podrejenimi (Aycan v Ertureten in drugi 2013, 208). Korelacija med mobingom in paternalističnim stilom vodenja je

kompleksna, saj paternalistični stil vodenja vsebuje tako vzgojne kot avtokratične elemente, kar se odraža skozi konceptualizacijo in manifestacijo (Cheng in drugi; Aycan v Ertureten in drugi 2013, 208). Vzgojni elementi stila vodenja preprečujejo mobing, na drugi strani pa avtokratični elementi povečujejo verjetnost mobinga. Različni vidiki tega stila vodenja so drugače povezani z nasilnim (mobing) vedenjem vodij. Ustvarjanje »družinskega« okolja na delovnem mestu negativno nakazuje na mobing, medtem ko iskanje lojalnosti in spoštovanja s strani vodje pozitivno nakazuje na mobing (Ertureten in drugi 2013, 208).

Ugotovitve raziskav

Cemaloglu je 2011 izvedel raziskavo, kjer je predpostavil, da obstaja pomembna povezava med stilom vodenja (transformacijski in transakcijski stil vodenja), zdravjem organizacije ter mobingom na delovnem mestu. Raziskava je potrdila, da so stili vodenja odločilni za zdravje organizacije in mobing. Prav tako se je v raziskavi izkazalo, da vodje z značilnostmi transformacijskega stila vodenja pomembno prispevajo k izboljšanju zdravja organizacije ter k zmanjšanju mobinga na delovnem mestu. Cemaloglu je ugotovil tudi to, da je organizacija zdrava, ko tudi njeni podsistemi delujejo učinkovito in posledično izpolnjujejo cilje organizacije (Cemaloglu v Appelbaum in drugi 2012, 338).

Cemaloglujeva raziskava je še pokazala, da obstaja pozitivna korelacija med transakcijskim stilom vodenja in zdravjem organizacije, medtem ko ni bilo povezave med transakcijskim stilom vodenja in mobingom (Cemaloglu v Appelbaum in drugi 2012, 339).

Raziskava se zaključi z ugotovitvijo, da, ko so bila pozitivna vedenja, kot so: učinkovita komunikacija, motivacija, reševanje problemov, participativno odločanje, nagrajevanje in zagotovitev navodil, opažena, je bila organizacija zdrava, posledično pa ni prihajalo do mobinga (Cemaloglu v Appelbaum in drugi 2012, 339).

Stouten je 2010 izvedel raziskavo, na katero se je navezovala kasnejša Cemaloglujeva raziskava iz leta 2011. Rezultati Stoutenove raziskave so pokazali, da je etični stil vodenja negativno povezan z mobingom na delovnem mestu, saj se je pri takšnem stilu vodenja izkazalo, da le-ta izboljša delovne pogoje. Raziskava se je končala z ugotovitvijo, da ima etični stil vodenja glavno vlogo pri odklonskem vedenju, ki je za zaposlene zelo stresno. Etični vodje lahko z vzpostavljanjem ugodnega delovnega okolja preprečijo, da bi bili zaposleni tarče oziroma žrtve mobinga (Stouten in drugi v Appelbaum in drugi 2012, 340).

Ertureten, Cemalcilar in Aycanso so izvedli raziskavo, kjer so preučevali korelacijo med različnimi stili vodenja (transformacijski, transakcijski, avtokratičen in paternalistični), mobingom oziroma mobing vedenji vodij in odnosom zaposlenih do organizacije (Ertureten in drugi 2013, 205). Podatke so pridobili s pomočjo anket, kjer je odgovarjalo 219 turških delavcev, ki so bili zaposleni v različnih organizacijah (Ertureten in drugi 2013, 209).

Pred raziskavo so si postavili tri hipoteze:

1. Transformacijski stil vodenja je negativno povezan z mobingom, ki ga izvajajo vodje;
2. transakcijski stil vodenja je negativno povezan z mobingom, ki ga izvajajo vodje;
3. avtokratičen stil vodenja je pozitivno povezan z mobingom, ki ga izvajajo vodje (Ertureten in drugi 2013, 207–208).

Rezultati raziskave so potrdili postavljene hipoteze o povezanosti stila vodenja z mobingom, ki ga izvajajo vodje. Transformacijski in transakcijski stil vodenja sta bila namreč negativno povezana z mobingom, medtem ko je bil avtokratičen stil vodenja v pozitivni korelaciji z mobingom. Za paternalistični stil vodenja niso postavili hipoteze, a se je vseeno izkazalo, da je le-ta negativno in šibko povezan z mobingom. Transformacijski in transakcijski stil vodenja torej zmanjšujeta verjetnost mobinga. Na drugi strani avtokratičen stil vodenja povečuje verjetnost mobinga (Ertureten in drugi 2013, 211–212).

Najmočnejša negativna korelacija med stilom vodenja in mobingom se je pokazala pri transakcijskem stilu vodenja, sledil mu je transformacijski stil vodenja in nazadnje paternalistični stil vodenja. Zanimivo je, da je transakcijski stil vodenja imel močnejšo negativno povezavo z mobingom kot pa transformacijski stil vodenja (Ertureten in drugi 2013, 212). V literaturi je sicer transformacijski stil vodenja opredeljen kot najbolj učinkovit stil vodenja, ki je povezan s pozitivnimi organizacijskimi rezultati (Bass in Avolio; Lowe in drugi v Ertureten in drugi 2013, 212). Sosik in Godshalk (v Ertureten in drugi 2013, 213) sta ugotovila, da je mobing tisti vidik, pri katerem so transakcijski vodje malenkost uspešnejši od transformacijskih vodij.

Paternalistični stil vodenja je bil šibko ter negativno povezan z mobingom, kar je skladno z ugotovitvami literature (Aycan; Soylu v Ertureten in drugi 2013, 213). Ta stil vodenja ima številne dvojnosti, kot so: dobrota in izkoriščanje, vzgoja ter avtoritarizem, opolnomočenje in odvisnost (Aycan v Ertureten in drugi 2013, 213). Pozitivni vidiki paternalističnega stila vodenja, kot so dobrota, vzgoja ter opolnomočenje, torej zmanjšujejo verjetnost mobinga. Nasprotno pa negativni vidiki paternalističnega stila vodenja, kot so izkoriščanje,

avtoritarizem in odvisnost, povečujejo verjetnost mobinga (Aycan in drugi v Ertureten in drugi 2013, 213).

Pri avtokratičnem stilu vodenja se je pokazala močna, pozitivna korelacija z mobingom, kar je bilo v skladu s pričakovanji. V literaturi je takšen stil vodenja opredeljen kot slab in uničujoč (Ashfort; Aryee in drugi v Ertureten in drugi 2013, 213). Avtokratičen stil vodenja in mobing sta torej med seboj tesno povezana (Ertureten in drugi 2013, 213).

12.3 Vloga vodje pri razreševanju mobinga

Vodja mora spremljati sodelavce ter hitro prepoznati razlike v njihovih odnosih. Zaposlene mora tudi neposredno, toda z občutkom, povprašati o njihovih medsebojnih odnosih. Vodja prvi presoja, ali neko nestrinjanje že ovira sodelovanje ter nemoteno delo. Na podlagi svoje presoje je dolžan ukrepati. V primeru, da se vodja izgovarja, da nečesa ni vedel, je to znak neustreznega spremljanja dogajanja. Velikokrat to kaže na zatiskanje oči pred resnico (Zajc 2014, 68).

Napačno je prepričanje, da je »bolje biti tiho, kot opozoriti na težavo«. Takšno miselnost je težko spremeniti, saj pogosto prihaja do tega, da tisti, ki na problem opozorijo, postanejo neustrezno izpostavljeni. Na tem področju mora priti do sprememb, odločilno za to je v prvi vrsti vodstvo organizacije, posebno delodajalec – lastnik – oziroma poslovodja. Vodstvo je dolžno prevzeti odgovornost za ustvarjanje varnega okolja. Tako bi vsi zaposleni brez pomislekov lahko opozarjali na težave, saj ne bi bili posebej izpostavljeni in obrekovani (Zajc 2014, 71).

Vodja ne sme čakati, da bo v organizaciji prišlo do resne oziroma hude oblike mobinga, saj se mobing, ki se ga ne razrešuje, le še stopnjuje. Organizacije, ki sproti razrešujejo konflikte in v katerih vodje ves čas urejajo odnose med zaposlenimi, se redkeje srečajo s prijavo mobinga, saj se le-ta težje razvije v takšnih organizacijah (Zajc 2014, 68).

Zajčeva (2014, 69) je za vodje podala pravila za razreševanje mobinga:

- mobing naj razrešujejo tam, kjer je nastal;
- razrešujejo naj ga z osebami, ki so vanj vpletene;
- razreševanje naj poteka čim prej;
- razreševanje naj poteka s sklepanjem kompromisov.

Vodja mora posredovati pri mobingu med tretjimi osebami. Njegova naloga je, da spodbuja iskren pogovor med žrtvijo in izvajalcem mobinga, poleg tega pa išče rešitve ter je usmerjen v

prihodnost, sodelovanje in nadaljnje delo. Ko se vodja z vpletenima dogovori o ustrezni rešitvi, usmeritvi za prihodnje delo ter o sobivanju v delovnem okolju, sledi še njegovo spremljanje oziroma nadziranje uresničevanja dogovorjene rešitve. Vodja naj oba opozarja na dogovore in obljube, saj se bo le tako razrešil mobing (Zajc 2014, 69).

Ko vodja posreduje oziroma razrešuje primer mobinga, naj spoštuje velikokrat izraženo željo žrtve, da se je ne izpostavlja. Na žalost je to mogoče samo v začetnih fazah razreševanja mobinga. Da bi vodja oblikoval učinkovito rešitev, pa skoraj nikoli ne more mimo tega, da ne bi vzpostavil dialoga med vpletenima v mobing (Zajc 2014, 88).

Ko vodja vzpostavi stik z žrtvijo, naj ji prisluhne, da le-ta pove svojo zgodbo, svoje želje, potrebe in pričakovanja ter svoj pogled na dogajanje in okoliščine. Pomembno je, da vodja tudi po formalno končanem primeru mobinga žrtvi posveča dodatno pozornost, saj razrešitev mobinga ni nujno dovolj, da bi se žrtev ponovno počutila sproščeno in varno. Žrtev ima mogoče tudi druge probleme, ki so ločeni od delovnega okolja, zato naj vodja žrtvi ponudi podporo kot neko osebno svetovanje (Zajc 2014, 89).

Do mobinga pride med dvema posameznikoma, ki imata vsak svojo zgodbo, zato naj vodja prisluhne še tistemu, ki je obtožen mobinga, saj ima tudi domnevni izvajalec mobinga pravico do enake, spoštljive obravnave. Vodja mora izvajalca mobinga jasno seznaniti z njegovim ravnanjem, zaradi katerega ga je žrtev obtožila mobinga. Izvajalec mobinga si zasluži drugo možnost, da bo lahko pokazal, da se je sposoben vesti drugače, je sposoben iskrenega opravičila tistemu, nad katerim je prej izvajal mobing, ter da je sposoben s to osebo sodelovati. Vodja ne sme izvajalca mobinga izpostavljati pred ostalimi zaposlenimi v nobenem primeru (Zajc 2014, 88–90). V primeru, da vodja ne ve, kako bi postopal naprej s primerom mobinga, naj se obrne na zunanjega strokovnjaka (Zajc 2014, 83).

13 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu diplomske naloge sem opravila intervjuje s tremi vodji oddelkov v organizaciji, ki je želela ostati anonimna, zato so anonimni tudi intervjuvanci. Intervjuje sem izvedla z vodjo prodaje, z vodjo logistike ter z vodjo kadrovske službe.

Intervjuji so fokusirani na raziskovalno vprašanje, ki se glasi: "Na kakšne načine vodje preprečujejo in razrešujejo mobing?" Vsaki vodji sem postavila sedem vprašanj, pri čemer se štiri vprašanja neposredno navezujejo na raziskovalno vprašanje, medtem ko so tri vprašanja bolj splošna. Skozi intervjuje sem želela izvedeti, kako oziroma na kakšne načine si vodje prizadevajo preprečevati mobing in na drugi strani kako oziroma na kakšne načine si vodje prizadevajo razreševati mobing, če do njega pride. Vodja se sicer v zvezi z mobingom lahko znajde v štirih vlogah: kot vršilec oziroma izvajalec mobinga, kot preprečevalec, kot razreševalec ali pa kot žrtev mobinga. V intervjujih, ki sledijo v nadaljevanju, je poudarek le na dveh vlogah vodij, in sicer na vlogi preprečevalca ter razreševalca.

Najprej bom tabelarno predstavila strnjene odgovore vodij po vprašanjih – kvalitativna analiza intervjujev (glej Tabelo 13.1), nato se bom osredotočila na primerjavo teorije in prakse glede preprečevanja in razreševanja mobinga. To pomeni, da bom obravnavano teorijo primerjala z odgovori vodij.

13.1 Kvalitativna analiza intervjujev

Tabela 13.1: Analiza intervjujev

Vprašanja	Odgovori vodje prodaje	Odgovori vodje logistike	Odgovori vodje kadrovske službe
1. Kaj razumete pod pojmom mobing?	Nepriemerno vedenje, ki pogosto vsebuje grobo komunikacijo ali sistematično ignoriranje.	Načrtovano, dolgotrajnejše trpinčenje s pričakovanimi rezultati.	Psihično, fizično nasilje, povezano je s samim delom ali pa z odnosi na delovnem mestu.
2. Ali ste se že srečali z mobingom? Če da, kako pogosto se srečujete?	V svojem oddelku ne, posredno pa preko vodij poslovalnic, ki se na njo obračajo po nasvete - nekje 1x mesečno.	V svojem oddelku ne, se pa posredno preko drugih poslovalnic, ko se žrtve nanj obrejo po nasvet - nekje 2x mesečno.	V preteklosti je bila žrtev mobinga, srečala se je tudi z mobingom med sodelavci, največkrat pa se srečuje z mobingom nadrejeni-podrejeni in to zelo pogosto.
3. Kako si prizadevate preprečevati mobing?	S tekočo in odprto komunikacijo, s tedenskimi oddelčnimi sestanki in s spoštovanjem podrejenih.	Z odprto komunikacijo, z jasnimi navodili, pričakovanji in zahtevami, z enako obravnavo vseh sodelavcev ter s sklepanjem kompromisov.	S Pravilnikom o varstvu delavcev pred mobingom, v preteklosti so imeli sestanke z vodjami poslovalnic, kjer so jih ozavestili o mobingu ter jih zavezali, da so nova znanja prenesli naprej na sodelavce oziroma na podrejene.
4. Kako si prizadevate razreševati mobing, če do njega pride?	S pogovorom skuša ugotoviti, ali gre za mobing ali za neizpolnjevanje delovnih nalog, nato žrtev napoti naprej na pooblaščenko za mobing.	S pogovorom, s kompromisom, z možnostjo prerazporeditve zaposlenega, žrtev pa napotim še k pooblaščenki za mobing.	S pogovorom obeh vpletenih skuša ugotoviti, ali je šlo za enkratno ali večkratno dejanje. Sledi soočenje obeh, da ugotovi, ali gre za mobing ali za enkraten konflikt. Rešitev poskuša najti z mediacijo. Žrtev napoti na pooblaščenko za mobing. Če se stanje ne izboljša, sledi premestitev enega od vpletenih. Žrtvi se po potrebi nudi psihosocialna pomoč in možnost rehabilitacije. Ves čas se skrbi za anonimnost vpletenih.
5. Vaša priporočila za preprečevanje in razreševanje mobinga?	Mobing se preprečuje z zdravimi, odprtimi in spoštljivimi odnosi, s tekočim prenosom informacij, z jasnimi cilji in nalogami za zaposlene, z dostopnostjo vodje in s sprotnim reševanjem problemov.	Svetuje odkrite in poštene poslovne odnose, pomembna je obojestranska odprta komunikacija, govornice je vedno potrebno preveriti, o mobingu se je potrebno več pogovarjati in vsaka organizacija naj ima strokovnega sodelavca za mobing.	Svetuje dobre medsebojne odnose in komunikacijo, ozaveščanje zaposlenih o opravljanju delovnih nalog, žrtev naj si vodi dnevnik o dejanjih mobinga in pomembno je, da ima žrtev pričo.
6. Ali ste se že srečali z zlorabo mobinga – lažni mobing?	Ne.	Da, srečal se je s parimi primeri le-tega.	Da, srečala se je velikokrat.
7. V kakšni vlogi v zvezi z mobingom se največkrat znajdete (kot preprečevalec, razreševalec ali žrtev)?	Največkrat je v vlogi preprečevalca, poredkoma kot razreševalec.	Največkrat se znajde v vlogi razreševalca.	Kot preprečevalec in razreševalec.

Vir: Pogovor z vodji (2016).

13.2 Primerjava teorije in prakse glede vloge vodij pri preprečevanju in razreševanju mobinga

O mobingu se včasih ni toliko govorilo kot dandanes, vendar to ni nov pojav. Vsak posameznik drugače razume in dojema mobing, kar se je pokazalo tudi pri odgovorih vodij. Vodja prodaje razume mobing kot neprimerno vedenje na delovnem mestu, ki pogosto vključuje grobo komunikacijo in sistematično ignoriranje. Vodja logistike smatra mobing kot načrtovano, dolgotrajnejše trpinčenje s pričakovanimi rezultati na delovnem mestu, zaradi katerega žrtev utрпи duševno stisko – se zapira vase. Vodja kadrovske službe pa je mobing opredelila kot psihično, fizično nasilje na delovnem mestu, ki je lahko povezano s samim delom ali z odnosi na delovnem mestu. V teoriji je mobing opredeljen kot neprimerno ravnanje s sodelavci, podrejenimi ali nadrejenimi, ki poteka sistematično in traja dlje časa ter povzroča ponižujoče oziroma zastrašujoče učinke žrtvi mobinga (Zajc 2014, 16). Vodji prodaje in logistike sta se precej približali zgornji definiciji mobinga, medtem ko je vodja kadrovske službe podala nekoliko širšo opredelitev mobinga.

Vsi vodje so se že srečali z mobingom. Vodja prodaje in vodja logistike se v svojem oddelku še nista srečala z mobingom, vendar pa se z njim srečujeta preko ostalih poslovalnic. Vodja prodaje je tako povedala, da se z mobingom sreča enkrat mesečno, ko se vodje poslovalnic nanjo obrnejo po nasvete, medtem ko je vodja logistike povedal, da se z mobingom srečuje dvakrat mesečno, saj se žrtve mobinga nanj obračajo po nasvete. Osebno izkušnjo z mobingom pa je imela vodja kadrovske službe, saj je bila žrtev mobinga, ko je njen podrejeni izvajal mobing nad njo. Znotraj svojega oddelka se je že srečala z mobingom med sodelavci, sicer pa se v okviru dela zelo pogosto srečuje z mobingom v obliki nadrejeni–podrejeni, ko do njega pride v poslovalnicah.

Vse tri vodje si prizadevajo za preprečevanje mobinga v organizaciji, da do njega ne pride. Vodja prodaje preprečuje nastanek mobinga s tekočo in transparentno komunikacijo, s tedenskimi oddelčnimi sestanki, na katerih se odprto pogovarjajo o nalogah in problemih, s spoštovanjem svojih podrejenih ter tako, da jim vedno prisluhne.

Na drugi strani vodja logistike preprečuje nastanek mobinga z odprto komunikacijo, z jasnimi navodili, pričakovanji in zahtevami, z enako obravnavo vseh sodelavcev, z enako razdelitvijo delovnih nalog, z možnostjo pogovora in s sklepanjem kompromisov.

Vodja kadrovske službe je naštel vse ukrepe, ki so jih izvedli v organizaciji za preprečevanje mobinga. V organizaciji je najprej veljal Dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga, na podlagi le-tega je bil sprejet Pravilnik o varstvu delavcev pred mobingom, ki

velja še danes. V času veljavnosti Dogovora so imeli sestanke z vodji poslovalnic, na katerih so jih ozavestili o mobingu ter jih zavezali, da prenesejo svoja znanja o mobingu naprej na svoje sodelavce oziroma podrejene. Vodja kadrovske službe je še povedala, da so se vsi vodje kadrovskih služb v poslovalnicah udeležili delavnice »Preprečimo mobbing«, ki jo je organiziralo Združenje delodajalcev Slovenije. V organizaciji imajo tudi zunanjo pooblaščenko za mobing, ki se ukvarja s posameznimi primeri mobinga.

Zajčeva (2014, 28) pravi, da vodje s procesi izboljšav na enem področju pripomorejo do izboljšav tudi na drugih področjih, saj so procesi med seboj povezani. Pomembno je, da se uredi področje komunikacije in kritike na vseh nivojih, pri podrejenih in nadrejenih, saj se tako posledično uredi še področje prenosa informacij, zmanjša se verjetnost mobinga ter uredi se področje namenjeno reševanju težavnih situacij (Zajc 2014, 29). To sovpada z vedenjem vodje prodaje in vodje logistike, saj oba skrbita za tekočo in transparentno komunikacijo med vsemi, z namenom da ne bi prišlo do mobinga. Menita, da je dobra komunikacija zelo pomembna za dobre odnose. Vodja logistike se trudi enako obravnavati vse sodelavce in jim enako razdeliti delovne naloge, saj se želi izogniti obtožbam o mobingu. Obe vodji data velik poudarek pogovoru, saj menita, da se da s pogovorom veliko rešiti oziroma preprečiti, da bi nastale težave. Ti njuni ukrepi pripomorejo k preprečevanju mobinga.

Pri preprečevanju mobinga pa morajo vodje upoštevati tudi pomembno vodilo za medosebne odnose in to je spoštovanje (Zajc 2014, 34). To vodilo je poudarila vodja prodaje, ki stremi k spoštovanju svojih podrejenih.

Pravilnik o varstvu delavcev pred mobingom prinaša pozitivne učinke v organizacijo, kjer vodje občutijo pristno odgovornost do zaposlenih in le-te ozaveščajo o mobingu tudi po sprejetju pravilnika (Zajc 2014, 29). Vsi vodje občutijo odgovornost do sodelavcev, saj jih spoštujejo in jim nudijo odprto komunikacijo oziroma pogovor. Vodja kadrovske službe pri svojem delu najpogosteje uporablja Pravilnik o varstvu delavcev pred mobingom, saj je to v okviru njenih delovnih nalog.

V literaturi piše, da vodja deluje preventivno v smeri mobinga, če postavlja jasne omejitve, katere kombinira s pravimi vrednotami, predvsem pa je zelo pomembno, da spoštuje vse zaposlene. Omejitve se nanašajo na red vodje o tem, kdaj je na razpolago sodelavcem, kako se lahko sodelavci dogovorijo z njim za pogovor in podobno (Zajc 2014, 41). Vse tri vodje v organizaciji nimajo posebnih omejitev za svoje podrejene v zvezi s tem, kdaj so jim na razpolago. Vodja prodaje edina izvaja redne tedenske oddelčne sestanke, poleg tega pa svojim sodelavcem vedno prisluhne.

Povše Pesrl in drugi (2010, 13–14) so oblikovali predloge za preventivno delovanje zoper mobing, pri čemer se eden izmed njih nanaša na spremembo stila vodenja. Stili vodenja so v literaturi namreč identificirani kot eden najpomembnejših vzrokov za pojav mobinga (Leymann; Vartia v Ertureten in drugi 2013, 205). Skozi intervjuje o mobingu vodij nisem spraševala po stilu vodenja, ki ga uporabljajo, saj v njihovi organizaciji nimajo opredeljenih stilov vodenja. Zdelo se mi je nesmiselno, da bi vodje vprašala, kateri stil vodenja uporabljajo, saj odgovori ne bi bili objektivni.

Kot že omenjeno, se vodja prodaje in vodja logistike znotraj svojih oddelkov še nista srečala z mobingom, medtem ko se je vodja kadrovske službe z njim že srečala, poleg tega pa se le-ta z njim najpogosteje srečuje, saj je to v okviru njenih delovnih nalog. Načini, kako vodje razrešujejo mobing, so zato različni.

Vodja prodaje v primeru, da se nekdo obrne nanjo po pomoč, najprej v pogovoru skuša ugotoviti, ali gre res za mobing ali zgolj za neizpolnjevanje delovnih nalog. Nato žrtev napoti na pooblaščenko za mobing.

Vodja logistike se v primeru lažje oblike mobinga najprej pogovori z obema stranema, žrtvi da nasvete, kaj lahko sama najprej naredi, medtem ko izvajalca mobinga opozori, kaj počne narobe, da bi to v prihodnje popravil. Sledi skupni pogovor vodje logistike z obema stranema, kjer skušajo priti do kompromisa oziroma ustrezne rešitve. V primeru hujše oblike mobinga vodja logistike sprva postopa enako kot pri lažji obliki, če to ni izvedljivo, žrtev napoti na pooblaščenko za mobing, sam pa obvesti še svoje nadrejene in jim predstavi svoj pogled na dan primer. Vodja pravi, da v primeru hujše oblike mobinga obstaja možnost prerazporeditve žrtve ali izvajalca mobinga na drugo lokacijo, vendar bi le-ta opravljal enako delo.

Če je vodja kadrovske službe obveščena o elementih mobinga, najprej ugotovi, če je šlo za enkratno ali večkratno dejanje. Nato se pogovori z obema stranema, da ugotovi, ali gre za mobing ali za konfliktno situacijo pri delegiranju nalog. Sledi soočenje obeh strani z vodjo kadrovske službe, da ugotovijo, ali gre za elemente mobinga ali za enkratni konflikt. Vodja poskusi z mediacijo dogovoriti sklepe za žrtev, izvajalca in za kadrovske službe. Če je prišlo do mobinga, vodja kadrovske službe pouči izvajalca o njegovih dejanjih, pove mu, kako naj spremeni svoja ravnanja, da ta ne bodo več vključevala elementov mobinga. Vodja žrtev napoti na pooblaščenko za mobing. Vodja je povedala, da v primeru, da se stanje ne izboljša, skladno z možnostmi premestijo žrtev ali izvajalca mobinga. Vodja pravi, da žrtvi nudijo psihosocialno pomoč, ki pa ni namenjena zgolj žrtvi, temveč tudi njenim družinskim članom.

V primeru fizičnega mobinga je žrtvi nudena možnost rehabilitacije, kjer gre za 5-dnevno delavnico z naslovom Promocija zdravja na delovnem mestu.

V literaturi so zapisana pravila v pomoč vodjem za razreševanje mobinga, in sicer, da naj se mobing razrešuje tam, kjer je nastal; naj se ga razrešuje z osebami, ki so vanj vpletene; razreševanje naj poteka čim prej; razreševanje naj poteka s sklepanjem kompromisov (Zajc 2014, 69). Tem pravilom uspešno sledijo vse tri vodje v organizaciji. Vsak vodja namreč razrešuje mobing tam, kjer je nastal, torej v organizaciji. V razreševanje vodja vključi obe strani oziroma vse vpletene, tako izvajalca mobinga kot žrtev, to sta še posebej poudarila vodja logistike in vodja kadrovske službe. Vse tri vodje se razreševanja mobinga lotijo takoj, ko so o njem obveščene. Vodja logistike je povedal, da del razreševanja mobinga predstavlja skupni pogovor njega z obema stranema, kjer skušajo priti do kompromisa oziroma ustrezne rešitve. Na drugi strani vodja kadrovske službe skozi razreševanje mobinga sooči obe strani ter poskusi z mediacijo dogovoriti sklepe za žrtev, izvajalca in kadrovske službo.

Naloga vodje je, da spodbuja iskren pogovor med žrtvijo in izvajalcem mobinga, poleg tega pa išče rešitve ter je usmerjen v prihodnost, sodelovanje in nadaljnje delo (Zajc 2014, 69). Vse tri vodje se razreševanje mobinga lotijo s pogovorom z obema stranema, nato pa sledi še skupen pogovor oziroma soočenje obeh vpletenih, česar se poslužujeta vodja logistike in vodja kadrovske službe.

Zajčeva (2014, 88) navaja, naj vodja pri razreševanju primera mobinga spoštuje velikokrat izraženo željo žrtve, da se je ne izpostavlja. Žal je to mogoče le v začetnih fazah razreševanja mobinga. Vodja kadrovske službe je povedala, da pri obravnavi mobinga skrbijo za anonimnost vpletenih.

Ko vodja vzpostavi stik z žrtvijo, naj ji prisluhne, da le-ta pove svojo zgodbo in pogled na dogajanje (Zajc 2014, 89). Tako izvajalec kot žrtev mobinga imata vsak svojo zgodbo, zato naj vodja prisluhne še domnevnemu izvajalcu mobinga, saj ima tudi on pravico do enake, spoštljive obravnave (Zajc 2014, 90). Vse tri vodje v organizaciji vedno prisluhnejo žrtvi, da le-ta pove svojo zgodbo. Vodja logistike in vodja kadrovske službe imata več izkušenj z razreševanjem mobinga, zato se oba pogovorita še z domnevnim izvajalcem mobinga, da tudi on pove svojo plat zgodbe.

Zajčeva (2014, 90) trdi, da mora vodja jasno seznaniti izvajalca mobinga z njegovim ravnanjem, zaradi katerega ga je žrtev obtožila mobinga. Vodja logistike in vodja kadrovske službe sledita temu, saj oba poučita izvajalca mobinga o njegovih ravnanjih, da bi jih v prihodnje popravil, da le-ta ne bi več vključevala elementov mobinga.

Če vodja ne ve, kako bi postopal naprej s primerom mobinga, naj se obrne na zunanjega strokovnjaka (Zajc 2014, 83). Vse tri vodje v primeru mobinga žrtev napotijo na pooblaščenko za mobing, saj jim bo le-ta lahko najbolj pomagala.

Vse tri vodje so podali svoja priporočila za preprečevanje in razreševanje mobinga. Vodja prodaje priporoča, da se mobing lahko prepreči z zdravimi in odprtimi odnosi, z medsebojnim spoštovanjem, s tekočim prenosom informacij in z jasnimi cilji ter nalogami za vse zaposlene. Meni, da je zelo pomembna dostopnost vodje, tako za strokovna vprašanja kot tudi včasih za osebna vprašanja. Svetuje, da je potrebno vsa nerazumevanja in probleme takoj ter sproti reševati, saj se s tem prepreči nastanek mobinga.

Na drugi strani vodja logistike priporoča odkrite in poštene poslovne odnose med vsemi zaposlenimi. Zelo pomembna se mu zdi obojestranska odprta komunikacija. Vodja logistike meni, da je govorice o primeru mobinga vedno potrebno preveriti, saj se na začetku veliko lažje preprečiti probleme. Vodja tudi svetuje, da bi bilo dobro, če bi se o mobingu več govorilo, ter da je zelo koristno, da imajo organizacije strokovnega sodelavca, ki se ukvarja z mobingom.

Vodja kadrovske službe v izogib mobingu priporoča dobre medsebojne odnose in komunikacijo ter ozaveščanje zaposlenih o opravljanju delovnih nalog. Žrtvi mobinga svetuje, naj si vodi dnevnik, da si evidentira dejanja mobinga (kdaj, kdo, kako pogosto ...), da bo imela dokaz. Poleg tega vodja kadrovske službe žrtvi priporoča, da je za pričo mobinga najboljše imeti pooblaščenko za mobing, saj je le-ta najbolj nepristranska.

Vodja prodaje se do zdaj še ni srečala z zlorabo mobinga oziroma lažnim mobingom, medtem ko se je vodja logistike z lažnim mobingom že srečal. Kor primer le-tega je navedel neugoden delovni čas, dodatno delo, ki je v okviru delavčevih obveznosti, in opozarjanje na nedoseganje postavljenih planov. Vodja kadrovske službe se je prav tako že srečala z lažnim mobingom. Povedala je, da se je to pripetilo velikokrat pri delegiranju delovnih nalog.

Vodje v organizaciji se v povezavi z mobingom znajdejo v različnih vlogah. Vodja prodaje je največkrat v vlogi preprečevalca, vodja logistike sebe največkrat vidi kot razreševalca in vodja kadrovske službe je povedala, da je bila v preteklosti žrtev mobinga, na svojem delovnem mestu pa ima dve vlogi – preprečevanje in razreševanje mobinga.

14 ZAKLJUČEK

Vodja lahko mobing izvaja, je žrtev le-tega, ga preprečuje ali pa razrešuje. Podatki pričajo, da so vodje velikokrat izvajalci oziroma vršilci mobinga, medtem ko so redko zastopani kot žrtve. Ker sem si že na začetku zastavila raziskovalno vprašanje, ki se glasi: "Na kakšne načine vodje preprečujejo in razrešujejo mobing?", sta me zanimali le dve vlogi vodje, in sicer vodja kot preprečevalec in razreševalec mobinga.

Intervjuje sem opravila z vodjo prodaje, vodjo logistike in vodjo kadrovske službe. Z intervjuji sem želela ugotoviti, kako oziroma na kakšne načine si vodje prizadevajo preprečevati mobing in na drugi strani, kako oziroma na kakšne načine si vodje prizadevajo razreševati mobing, če do njega pride.

Vse tri vodje so se že srečale s pojavom mobinga, vodja prodaje in vodja logistike sicer še ne znotraj svojega oddelka, vendar se z mobingom srečujeta, ko se zaposleni v drugih poslovalnicah obračajo nanju po nasvete. Največ izkušenj na področju mobinga ima vodja kadrovske službe, saj to izvira že iz narave njenega dela. Vodje so mobing opredelile zelo podobno, kot je opredeljen v teoriji.

V literaturi je zapisano, da se verjetnost, da bi mobing nastal, zmanjša z urejenim področjem komunikacije, kritike in prenosa informacij na vseh nivojih, pri podrejenih in nadrejenih. Enako menita vodja prodaje in vodja logistike, saj se oba zavedata, da je zelo pomembna tekoča in transparentna komunikacija, ki lahko prepreči nastanek mobinga. K preprečevanju mobinga močno pripomore vodilo za medosebne odnose – spoštovanje, česar se zavedajo vsi vodje. Pravilnik o varstvu delavcev pred mobingom je učinkovit v tistih organizacijah, kjer vodje občutijo odgovornost do zaposlenih ter jih ozaveščajo o mobingu tudi v času, ko že velja pravilnik. Vsi vodje občutijo odgovornost do svojih sodelavcev, vedno so jim na voljo za odkrit pogovor. Vodja prodaje kot preventivo proti mobingu in ostalim težavam izvaja redne tedenske oddelčne sestanke, kjer se s sodelavci odkrito pogovarjajo. V literaturi je stil vodenja identificiran kot pomemben vzrok za nastanek mobinga, v primeru, če stil vodenja ni ustrezen. Ker v organizaciji nimajo opredeljenih stilov vodenja, vodij v intervjujih nisem spraševala o le-teh. Vse tri vodje imajo močno željo po preprečevanju mobinga, saj se zavedajo groznih posledic, ki jih mobing pusti.

Literatura vodjem podaja pravila oziroma usmeritve za razreševanje mobinga in izkazalo se je, da vodje ta pravila upoštevajo, saj mobing razrešujejo tam, kjer je nastal. Poleg tega vodje v razreševanje mobinga vključijo vse vpletene – izvajalca in žrtev mobinga, razreševanja se

lotijo takoj, ko so o njem obveščeni, pri razreševanju pa upoštevajo načelo sklepanja kompromisov, če je le-to mogoče. Teorija pravi, da mora vodja pri razreševanju mobinga spodbujati odprto pogovor med vpletenima, kar prakticirata vodja logistike in vodja kadrovske službe, ki po pogovoru z vsakim vpletenim posebej opravita še skupen pogovor oziroma soočenje obeh strani – izvajalca in žrtve mobinga. Vse tri vodje v primeru mobinga iščejo rešitve, ki so najbolj primerne za oba vpletena. Vodje pri razreševanju mobinga skrbijo za anonimnost vpletenih, kolikor je le-to mogoče. Tako izvajalec kot žrtev imata pravico do enake obravnave in tega se držijo tudi vodje, ki obema prisluhnejo, da povesta vsak svojo zgodbo. Skladno s teorijo vodja logistike in vodja kadrovske službe skrbita za to, da izvajalca mobinga poučita o njegovih ravnanjih, saj jih mora le-ta v prihodnje popraviti, da ne bodo več vključevala elementov mobinga. Vodje nadalje žrtvam svetujejo, da se po pomoč obrnejo na pooblaščenko za mobing. Izkazalo se je, da imata vodja logistike in vodja kadrovske službe največ izkušenj z razreševanjem mobinga, medtem ko ima vodja prodaje dosti manj izkušenj.

Proti koncu intervjujev so vodje podali svoja priporočila za preprečevanje in razreševanje mobinga. V izogib mobingu priporočajo odprto komunikacijo, medsebojno spoštovanje vseh zaposlenih, dostopnost vodje, sprotno reševanje problemov, ozaveščanje o mobingu, ozaveščanje o delovnih nalogah, žrtve mobinga naj si vodi dnevnik mobing dejanj in naj ima pričo, organizacije pa naj imajo pooblaščenca za mobing.

Na koncu intervjujev so vodje opredelili, v kakšni vlogi se največkrat znajdejo v zvezi z mobingom. Vodja prodaje se je opredelila kot preprečevalka mobinga, vodja logistike kot razreševalec mobinga, medtem ko se vodja kadrovske službe vidi kot preprečevalka ter razreševalka mobinga. Menim, da so se ustrezno opredelili glede na predhodne informacije, ki sem jih prejela od njih.

Skozi diplomsko delo in še posebej pri empiričnem delu diplomskega dela se je pokazalo, da imajo vodje ključno vlogo pri preprečevanju in razreševanju mobinga. Mnogi se ne zavedajo, kako pomembno vlogo imajo vodje, saj so le-ti neke vrste »glava družine«, kar pomeni, da svoje sodelavce povezujejo, poleg tega pa so za njih odgovorni. Z dobro in odprto komunikacijo, s pravilno motivacijo za delo, z jasnimi navodili in dostopnostjo lahko vodje ustvarijo prijetno delovno vzdušje oziroma organizacijsko klimo, kar pa pripomore k manjši verjetnosti, da bi nastal mobing.

15 LITERATURA

1. Andlovic, Žana. 2014. *Psihično nasilje na delovnem mestu*. Dostopno prek: http://dmi.zrc-sazu.si/sites/default/files/psihicno_nasilje_na_delovnem_mestu_-_mobing_predavanje_zana_andlovic.pdf (4. julij 2016).
2. Appelbaum, H. Steven, Gary Semerjian in Krishan Mohan. 2012. Workplace bullying: consequences, causes and controls (part two). *Industrial and Commercial Training* 44 (6): 337–344.
3. Bakovnik, Rajko. 2006. Vloga sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobbinga. *Industrijska demokracija* 10 (12): 3–5.
4. Brečko, Danijela. 2014. *Recite mobingu ne: preprečevanje psihičnega in čustvenega nasilja*. Ljubljana: Planet GV.
5. 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.
6. Davenport, Noa, Ruth Distler Schwartz in Gail Pursell Elliott, ur. 2005. *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. Ames: Civil Society Publishing.
7. Di Martino, Vittorio, Helge Hoel in Cary L. Cooper, ur. 2003. *Preventing violence and harassment in the workplace*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
8. Ertureten, Aysegul, Zeynep Cemalcilar in Zeynep Aycan. 2013. The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes. *Journal of Business Ethics* 116 (1): 205–216.
9. *Kazenski zakonik (KZ-1-UPB2)*. Ur. l. RS 50/2012. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=109161> (4. julij 2016).
10. Kostelić-Martić, Andreja. 2005. *Mobing: psihičko maltretiranje na radnome mjestu*. Zagreb: Školska knjiga.
11. Leymann, Heinz. 1996. The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2): 165–184.
12. Paludi, A. Michele, Rudy V. Nydegger in Carmen A. Paludi Jr., ur. 2006. *Understanding Workplace Violence: A Guide for Managers and Employees*. London: Praeger.

13. Povše, Pesrl Terezija, Mateja Arko Košec in Marina Vrečar, ur. 2010. *Obvladovanje trpinčenja na delovnem mestu: (vloga organizacije)*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
14. Praštalo, Radojka. 2014. Coaching i zdravlje zaposlenih. V *Coaching za več zdravja in dobrega počutja zaposlenih*, ur. Jelica Pegan Stemberger, 60–66. Ljubljana: Glotta Nova.
15. Tkalec, Lea. Mobbing – psihoteror na delovnem mestu. *Industrijska demokracija* 10 (12): 6–12.
16. *Ustava Republike Slovenije*. Ur. l. RS 33/1991. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199133&stevilka=1409> (4. julij 2016).
17. Zajc, Anka. 2014. *Soustvarjanje zdravih odnosov v delovnem okolju: priporočila delodajalcem, vodjem in ostalim zaposlenim*. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije GIZ.
18. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (4. julij 2016).
19. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3)*. Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=81343> (24. julij 2016).
20. *Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)*. Ur. l. RS 43/2011. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201143&stevilka=2039> (26. julij 2016).
21. Združenje delodajalcev Slovenije. 2012. *Praktični vodnik: Preprečimo mobbing*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.

PRILOGE

Priloga A: Intervju z vodjo prodaje

1. Kaj razumete pod pojmom mobing?

Pod pojmom mobing razmem neprimerno vedenje na delovnem mestu, ki je pogosto podkrepjeno tudi z grobo komunikacijo ter s sistematičnim ignoriranjem.

2. Ali ste se že srečali z mobingom? Če da, kako pogosto se srečujete?

V svojem oddelku ne, posredno pa se z mobingom srečujem preko vodij poslovalnic, ki se name obračajo po nasvete in sicer približno 1x mesečno.

3. Kako si prizadevate preprečevati mobing ? (načini, ukrepi)

Prizadevanja za preprečitev nastanka mobinga so z moje strani velika in razširjena. V oddelku skrbnim za tekočo in transparentno komunikacijo. O vseh nalogah in problemih se odprto pogovarjamo na tedenskih oddelčnih sestankih, na katerih imajo podrejeni možnost predstaviti svoje poglede in mnenje, ki jih potem skupaj predebatiramo in uskladimo, da so v največji možni meri sprejemljivi za vse zaposlene. V oddelku prodaje se dnevno pojavlja veliko sprememb, nalog in zahtev, ki so povezane z našim delom, zato je še toliko bolj pomembna odprta komunikacija o vseh novostih, obremenitvah in nalogah. Podrejene spoštujem in jim prisluhnem.

4. Kako si prizadevate razreševati mobing, če do njega pride? (načini, ukrepi)

V kolikor se kdo obrne name po pomoč (vodje poslovalnic) oziroma za mnenje v zvezi z mobingom, najprej v pogovoru poskušam ugotoviti ali gre za neizpolnjevanje delovnih nalog ali za dejansko izvajanje mobinga. Žrtev napotim naprej na pooblaščenko za mobing.

5. Vaša priporočila za preprečevanje in razreševanje mobinga?

Mobing preprečimo z zdravimi in odprtimi medsebojnimi odnosi, z medsebojnim spoštovanjem, s tekočim prenosom informacij in z jasnimi cilji ter nalogami za vsakega zaposlenega. Pomembna je tudi dostopnost vodje tako za strokovna kot tudi včasih osebna vprašanja, težave in za morebitne predloge. Vsa nerazumevanja in probleme je potrebno takoj in sprti reševati, s tem preprečimo nastanek mobinga.

6. Ali ste se že srečali z zlorabo mobinga – lažni mobing?

Ne.

7. V kakšni vlogi v zvezi z mobingom se največkrat znajdete (kot preprečevalec, razreševalec ali žrtev)?

Definitivno se največkrat najdem v vlogi preprečevalca, poredkoma kot razreševalec. Trudim se, da nikakor nisem izvajalec mobinga in upam, da tudi žrtev ne bom.

Priloga B: Intervju z vodjo logistike

1. Kaj razumete pod pojmom mobing?

S pojmom mobing razumem načrtovano, dolgotrajnejše, s pričakovanimi rezultati trpinčenje na delovnem mestu. Največkrat mi je poznan mobing v obliki nadrejeni – podrejeni. Z načinom izvajanja mobinga (grožnje) se žrtev pripelje v duševno stisko na delovnem mestu – se zapira vase, se ne upa sodelovati, delo v službi je zanj muka.

2. Ali ste se že srečali z mobingom? Če da, kako pogosto se srečujete?

Da, srečujem se nekje 2x mesečno. Ne znotraj svojega oddelka, je pa posredno vezano na našo organizacijo – druge poslovalnice. Žrtve mobinga se največkrat name obrnejo po nasvet.

3. Kako si prizadevate preprečevati mobing ? (načini, ukrepi)

Z odprto komunikacijo, z jasnimi navodili, pričakovanji in z zahtevami, da se sodelavci ne počutijo ogrožene in da se seznanjeni z načinom dela. Poleg tega z obravnavo vseh sodelavcev enakovredno, skrbim za približno enako razdelitev delovnih nalog. V primeru večjih obremenitev nudim možnost pogovora, sklepanje kompromisov.

4. Kako si prizadevate razreševati mobing, če do njega pride? (načini, ukrepi)

V primeru lažje oblike mobinga se najprej pogovorim z obema stranema. Žrtvi dam nasvete, kako naj pristopa do izvajalca mobinga, kaj lahko sama najprej naredi. Izvajalca mobinga pa opozorim, kaj počne narobe, da v prihodnje to popravi. S skupnim pogovorom obeh skušamo priti do kompromisa oziroma do ustrezne rešitve.

V primeru hujše oblike mobinga najprej postopam enako kot pri lažji obliki mobinga, če pa to ni izvedljivo, potem obstaja možnost prerazporeditve žrtve ali izvajalca na drugo lokacijo, vendar bi le-ta opravljal enako delo. Žrtvi svetujem, da se po pomoč obrne na pooblaščenko za mobing, sam pa obvestim še svoje nadrejene ter jim predstavim svoj pogled na primer.

5. Vaša priporočila za preprečevanje in razreševanje mobinga?

Svetujem odkrite in poštene poslovne odnose med vsemi zaposlenimi. Zelo pomembna je obojestranska odprta komunikacija. V primeru govoric je potrebno le-te preveriti, saj je veliko lažje na začetku preprečiti probleme. Dobro bi bilo, da se o mobingu več pogovarja, in da ima organizacija strokovnega sodelavca, ki se z mobingom ukvarja.

6. Ali ste se že srečali z zlorabo mobinga – lažni mobing?

Da, primer tega je neugoden delovni čas ali pa neko dodatno delo, ki je v okviru delavčevih delovnih obveznosti, potem je primer še delo na različnih lokacijah (zaradi odsotnosti drugih) ter opozarjanje na neizpolnjevanje/nedoseganje postavljenih planov.

7. V kakšni vlogi v zvezi z mobingom se največkrat znajdete (kot preprečevalec, razreševalec ali žrtev)?

Prizadevam si, da zavestno ne bi izvajal mobinga. Vedno sem pripravljen prisluhniti žrtvi in ji po svojih najboljših močeh pomagati – največkrat se najdem kot razreševalec.

Priloga C: Intervju z vodjo kadrovske službe

1. Kaj razumete pod pojmom mobing?

Gre za psihično, fizično nasilje na delovnem mestu, ki je lahko povezano s samim delom ali pa z odnosi na delovnem mestu.

2. Ali ste se že srečali z mobingom? Če da, kako pogosto se srečujete?

Da, jaz sem se z mobingom že srečala, saj je podrejeni izvajal mobing nad mano (nadrejenim). V okviru delovnega kolektiva sem se pa srečala z mobingom skupine, da so sodelavci zaradi značajskih lastnosti in opravljanja dela izločili sodelavca, ker je on sam nad vsemi ostalimi sodelavci izvajal mobing. V okviru dela se zelo pogosto srečujem z mobingom, ko v poslovalnicah prihaja do mobinga nadrejeni – podrejeni.

3. Kako si prizadevate preprečevati mobing ? (načini, ukrepi)

Najprej smo imeli v organizaciji Dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga, na podlagi tega je bil sprejet Pravilnik o varstvu delavcev pred mobingom, nato je bila izbrana še zunanja pooblaščenka za mobing. V času veljavnosti Dogovora smo imeli sestanke z vodji poslovalnic, kjer je bila prisotna tudi pooblaščenka za mobing, ozavestili smo jih o mobingu ter jih zavezali, da prenesejo svoja znanja o mobingu naprej na svoje sodelavce oziroma podrejene. Vodje kadrovske službe so se kasneje udeležili delavnice »Preprečimo mobbing« v okviru Združenja delodajalcev Slovenije.

4. Kako si prizadevate razreševati mobing, če do njega pride? (načini, ukrepi)

Če sem obveščena o elementih mobinga, najprej ugotovim, ali je šlo za enkratno ali večkratno dejanje. Posamezniki običajno kličejo po telefonu, ker si želijo ostati anonimni. Nato se pogovorim z obema stranema, da ugotovim ali je to mobing ali gre za konfliktno situacijo pri delegiranju oziroma dodeljevanju nalog. Sledi soočenje obeh vpletenih, da ugotovimo ali gre res za elemente mobinga ali enkratne konflikte. Z mediacijo poskusimo dogovoriti sklepe za vse vpletene – za žrtev, izvajalca in za kadrovske službe. Če je do mobinga res prišlo, poučim izvajalca o njegovih dejanjih. V večini primerov se izvajalec sploh ne zaveda, da je izvajal mobing (primer so sugestivne pripombe in opazke). Povem mu, kako naj spremeni svoja ravnanja, da le-ta ne bodo več vsebovala elementov mobinga. Žrtev napotim na pooblaščenko za mobing. V primeru, da se stanje ne izboljša, skladno z možnostmi premestimo ali žrtev ali izvajalca mobinga. Žrtvi nudimo psihosocialno pomoč, ki je namenjena tako žrtvi kot tudi njenim družinskim članom. V primeru fizičnega mobinga pa žrtvi nudimo možnost rehabilitacije – »Promocija zdravja na delovnem mestu« (5-dnevna delavnica). Pri obravnavi mobinga skrbimo za anonimnost vpletenih.

5. Vaša priporočila za preprečevanje in razreševanje mobinga?

Svetujem dobre medsebojne odnose in komunikacijo, ozaveščanje zaposlenih o opravljanju delovnih nalog. Žrtev naj si vodi dnevnik, da si evidentira dejanja mobinga - kdaj, kdo, kako pogosto... so se pripetila, da ima dokaz. Kot pričo je najboljše imeti pooblaščenko za mobing, ker je ona najbolj nepristranska.

6. Ali ste se že srečali z zlorabo mobinga – lažni mobing?

Da, velikokrat - pri delegiranju delovnih nalog. Domnevna žrtev je podala prijavo, ker je hotela nekoga zavestno očrniti, mu onemogočiti možnost napredovanja.

7. V kakšni vlogi v zvezi z mobingom se največkrat znajdete (kot preprečevalec, razreševalec ali žrtev)?

V preteklosti sem bila žrtev mobinga, danes na svojem delovnem mestu pa sem preprečevalec in razreševalec.