

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Lidija Ferk**

**Mentor: doc. dr. Andrej Kohont**

**Percepcija nasilja na delovnem mestu:  
subjektivni vidik žrtev in prič**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2016**

*Nasilje ne pomeni samo ubiti drugega. Nasilje je tudi ostra beseda, gesta, s katero pokažemo drugi osebi, naj odide, ali če ubogamo zgolj zaradi strahu. Torej nasilje ni samo organizirano klanje v imenu boga, v imenu družbe ali države. Nasilje je veliko bolj subtilno, veliko bolj globoko, in zanimajo nas prav največje globine nasilja.*

**(Jiddu Krishnamurti)**



## **POVZETEK**

### ***Percepcija nasilja na delovnem mestu: subjektivni vidik žrtev in prič***

Nasilje na delovnem mestu ima številne oblike in velike razsežnosti, vsaj enkrat v karieri se na neki način dotakne skoraj vsakega človeka. Problematika je, glede na šele dvajsetletno raziskovalno zgodovino, sicer že dokaj dobro raziskana, vendar praviloma slabo poznana tam, kjer se dogaja: v delovnih okoljih. Tudi – ali še posebej – v slovenskem prostoru. So pa med državami seveda razlike. V poznavanju in aktivnem obravnavanju problematike v evropskem, pa tudi svetovnem merilu prednjačijo skandinavske družbe (predvsem Norveška, Švedska) in Nemčija, kjer nevarnost nasilja na delovnem mestu dobro poznajo in ustrezno obravnavajo tudi sodišča. V Združenih državah Amerike, kjer se srečujejo z izrazito velikim obsegom fizičnega nasilja z neredko smrtnimi žrtvami, so tudi že izračunali, da se jim ne izplača ne ukvarjati se s tem.

Slovenci smo v pristopu k obravnavi teh pojavov še zelo zadržani, komunikacije o nasilju – o njegovih vzrokih, pojavnih oblikah, posledicah – v organizacijah skoraj ni, čeprav je problematika tudi pri nas zelo resnična. In, nenazadnje, tudi delovni sodniki šele „tipajo“ po tem, zanje relativno novem polju in prisojajo – če sploh – delodajalcem zgolj simbolne odškodnine.

V raziskavi, ki smo jo naredili za potrebe te naloge, so vključeni odgovori skupno 274 anonimnih slovenskih respondentov, ki so povedali, kako dojemajo pojave nasilja nad sabo in sodelavci, kakšne posledice imajo ti za njihovo psiho-fizično zdravje, delovno učinkovitost, odnose. Še posebej nas je zanimala percepcija tistih, ki že imajo osebno izkušnjo z nasiljem v delovnem okolju – kot tarča/žrtev ali kot priča. Rezultati ankete so potrdili domnevo, da bo raziskava pritegnila predvsem ljudi, ki so se z nasiljem že srečali; kar 50 % jih je namreč povedalo, da so že bili tarča ali žrtev neke oblike nasilja na delovnem mestu, kar 57 % pa da so bili (tudi) prič. Zelo visok delež žrtev med anketiranci pripisujem tudi dejstvu, da ljudje o tovrstnih izkušnjah le stežka govorijo odprto in odkrito. Zelo redko se, kot potrjuje raziskava, nasilnim ravnanjem s strani sodelavcev (v glavnem nadrejenih) in med sodelavci uprejo in jih prijavljajo. Na eni strani zato ne, ker niso prepričani, ali je to, kar doživljajo, res nasilje, na drugi pa (še bolj) ker se bojijo posledic.

Zato, ugotavljam, je preventivno delovanje v smislu informiranja, ozaveščanja in komuniciranja o problematiki, še posebej pa prizadevanj za spoštljivo medsebojno vedenje v odnosih na delovnem mestu v dolgoročno korist vseh.

***Ključne besede: nasilje na delovnem mestu, mobing, tarča, žrtev, priča***

## **ABSTRACT**

### ***Perception of workplace violence: victims' and witnesses' perspective***

Workplace violence comes in many shapes and takes on large proportions; in one way or another it touches practically each and every one of us at least once in our careers. Taking in consideration only twenty-something years of academic researches of the phenomena, we can say that it's been relatively well researched, however poorly known on the ground where it actually takes place: in the working environments. Slovenia is no exception to the rule. The situation, however, varies among countries; Scandinavian societies (mainly Norway and Sweden) are far ahead of others when it comes to knowing, approaching and managing workplace violence (including in courts), while Germany is also close. In the United States of America, where physical violence (often with lethal consequences) is particularly prevalent, the companies have of course long known that it's worth investing in managing the issue. Slovenians though are still rather „shy“ about it. There is hardly any communication about violence in the workplaces – why and when it happens and how, and what follows if an employer does nothing about it. Not that it doesn't happen here, though. And, finally, the labour courts are only just starting to get a grasp of the problem. And when they do happen to reach verdicts that are in favour of the victims of workplace violence, the compensations are merely symbolic.

The research, made in the course of this thesis, includes 247 anonymous Slovenian respondents. They reported on how they perceived acts of violence being performed by their colleagues upon themselves and/or upon their co-workers, how those experiences affected their mental and physical health, performance, relationships. We were especially keen on learning about the perception of those who had already been either a target/victim or a witness/bystander in an act of workplace violence. The results of the study have confirmed our expectation that predominantly people who had already been affected in some way, would respond. 50 per cent of respondents have reported being a target/victim of workplace violence, and another 57 per cent have (also) already been involved as witnesses. This very high proportion of targets/victims can be attributed to the fact that people generally find it difficult to speak about this kind of experience openly and frankly. Few decide to report the incidents – that is on one hand because they were not sure whether what happened to them was violence or not, and on the other it's because they were afraid of potential consequences.

Therefore, I conclude, a prevention in sense of informing, raising awareness, and communicating workplace violence, but most of all striving for mutually respectful behaviour in workplace interactions, is of long-term best interest for all.

***Key words: workplace violence, mobbing, target, victim, witness***

# KAZALO

## UVOD

<b>I. Obrazložitev znanstvene relevantnosti teme</b>	<b>9</b>
<b>II. Metode dela in hipoteza</b>	<b>12</b>
<b>III. Struktura naloge</b>	<b>13</b>
<b>1. OPREDELITEV NASILJA NA DELOVNEM MESTU</b>	<b>15</b>
1.1. Nasilje na delovnem mestu kot predmet znanstvenega raziskovanja	16
1.2. Definicije nasilja na delovnem mestu	17
1.3. Opredelitev temeljnih pojmov	21
1.3.1 Mobing, buling, bosing	21
1.3.2 Trpinčenje	23
1.3.3 Nespoštljivo/necivilizirano vedenje	23
1.3.4 Konflikt	24
1.3.5 Tarča, žrtev	25
1.3.6 Vršilec, napadalec, mober	28
1.3.7 Priča, opazovalec	29
1.4. Nasilje kot eden od psiho-socialnih dejavnikov tveganja	30
<b>2. POJAVNOST NASILJA NA DELOVNEM MESTU</b>	<b>33</b>
2.1. Oblike nasilja na delovnem mestu	34
2.2.1 Fizično nasilje	34
2.2.2 Verbalno nasilje	35
2.2.3 Psihično nasilje	35
2.2. Nasilje na delovnem mestu glede na vršilca	36
2.2.1 Nadrejeni kot vršilec nasilja	37
2.2.2 Sodelavec kot vršilec nasilja	39
2.2.3 Stranka/tretja oseba kot vršilec nasilja	39
2.3. Nasilje na delovnem mestu v slovenskem okolju	41
2.4. Pravna ureditev nasilja na delovnem mestu	42
2.5. Sodna praksa	46

<b>3. O VZROKIH IN POSLEDICAH NASILJA NA DELOVNEM MESTU</b>	<b>50</b>
3.1 Vzroki nasilja na delovnem mestu	50
3.2 Nasilje na delovnem mestu in njegov vpliv na zaposlene	54
3.3 Nasilje na delovnem mestu in njegov vpliv na organizacijo	56
3.4 Nasilje na delovnem mestu in njegov vpliv na družbo	58
<b>4. OBRAVNAVA IN PREPREČEVANJE NASILJA NA DELOVNEM MESTU</b>	<b>59</b>
4.1 Prihodnji izzivi na področju upravljanja nasilja na delovnem mestu	63
<b>5. PERCEPCIJA NASILJA NA DELOVNEM MESTU</b>	<b>64</b>
5.1 Vidik tarče/žrtve	65
5.2 Vidik sodelavcev	66
5.3 Vidik organizacije	67
<b>6. EMPIRIČNI DEL</b>	<b>68</b>
6.1 Analiza rezultatov vprašalnika	69
6.1.1 Tarče/žrtve	70
6.1.2 Starostna in izobrazbena struktura	70
6.1.3 Percepcija nasilnih dejanj	72
6.1.4 Oblike in vršilci nasilja	73
6.1.5 Odziv	74
6.1.6 Percepcija vzrokov nasilja	81
6.1.7 Toleranca do nasilja	83
<b>SKLEP</b>	<b>87</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>90</b>
<b>PRILOGI</b>	
<b>PRILOGA A: VPRAŠALNIK</b>	<b>100</b>
<b>PRILOGA B: IZPOVEDI ŽRTEV NASILJA NA DELOVNEM MESTU</b>	<b>106</b>

## KAZALO TABEL IN GRAFOV

Tabela 1.1:	Psiho-socialna tveganja na delovnem mestu	31
Tabela 6.1:	Žrtve nasilja na delovnem mestu po spolu	70
Tabela 6.2:	Deleži tarč po izobrazbenih skupinah	72
Tabela 6.3:	Razlogi za neodzivanje	76
Tabela 6.4:	Odzivi na nasilje (Drugo)	77
Tabela 6.5:	Počutje po nasilju (Drugo)	78
Graf 6.1:	Delež žrtev nasilja na delovnem mestu	70
Graf 6.2:	Starostna struktura respondentov	71
Graf 6.3:	Dokončana izobrazba	71
Graf 6.4:	Kaj je/ni nasilje	73
Graf 6.5:	Oblike nasilja	73
Graf 6.6:	Nasilje glede na vršilca	74
Graf 6.7:	Poimenovanje nasilja	75
Graf 6.8:	Odziv na nasilje	75
Graf 6.9:	Počutje po nasilju	78
Graf 6.10:	Razlaga vzroka nasilja	79
Graf 6.11:	Odziv na nasilje nad sodelavcem	81
Graf 6.12:	Vpliv različnih dejavnikov na pojavnost nasilja na delovnem mestu	82
Graf 6.13:	Mnenje o odgovornosti za preprečevanje nasilja	82
Graf 6.14:	Ocena obsega nasilja v Sloveniji	83



## UVOD

### I. **Obrazložitev znanstvene relevantnosti teme**

Nasilje je dejstvo v interakcijah in odnosih med ljudmi na vseh področjih življenja in vseh ravneh. Tako kot vse oblike nasilja je tudi nasilje na delovnem mestu – ta temna plat organizacijskega življenja in vodenja – globalen problem, ki se dotika vseh poklicnih skupin. Prizadene dostojanstvo milijonov ljudi po vsem svetu – in dostojanstvo je univerzalna vrednota (Mordej 2010) – in je glavni vir neenakosti, stigmatizacije in konfliktov. Zato vse bolj postaja osrednja tema na področju človekovih pravic. (ILO/WHO 2002)

Katero od milejših oblik nasilja na delovnem mestu, kot so neprijazno nagovarjanje, grdi pogledi ali nespoštljiv odnos, občasno izkusi večina zaposlenih. Od 8 do 10 odstotkov zaposlenih doživi hujše oblike psihičnega nasilja na delovnem mestu, 4 odstotki pa tudi fizični napad. (Chappell in Di Martino 1998) Predvsem iz Združenih držav Amerike poročajo o izrazito velikem deležu hujših oblik (fizičnega) nasilja, celo umorov, ki jih izvršijo zaposleni, nekdanji zaposleni, stranke ali ljudje, ki so zasebno povezani s katerim od zaposlenih. V obdobju od 2006 do 2010 je bilo v ZDA vsako leto povprečno 551 umorov, povezanih z žrtvinim opravljanjem dela. V 78 odstotkih oziroma v 405 primerih so umorjeni žrtve napada s strelnim orožjem, štiri od petih žrtev pa so moškega spola. V 77 odstotkih primerov sta bili žrtvi dve ali več. (US Department of Labour 2013)

Tudi Slovencem problematika – žal – ni tuja. V 5. Evropski raziskavi o delovnih pogojih (EU-OSHA 2012) jih je 8,5 odstotka povedalo, da so bili v zadnjem mesecu pred anketiranjem pri delu izpostavljeni verbalnemu nasilju, 6,6 odstotka da so bili izpostavljeni grožnjam in ponižujočemu vedenju, še 1,5 odstotka pa da celo fizičnemu nasilju. Ustrahovanju ali nadlegovanju je bilo izpostavljenih 4,8 odstotka anketiranih Slovencev. Duševne in vedenjske motnje zaradi trpinčenja na delovnem mestu tudi v Sloveniji močno naraščajo.

Povezav med izpostavljenostjo psihičnemu nasilju oziroma stresu, ki ga to (lahko) generira, ter telesnim zdravjem oziroma negativnim vplivom nanj, se zavedamo že dolgo, četudi neposredne korelacije praktično ni mogoče dokazati. Znana je tudi povezanost pojavov nasilja v delovni organizaciji s poslovnimi rezultati.

Nasilje na delovnem mestu je tako naraščajoč globalen problem, razširjen v vseh dejavnostih in sektorjih, neodzivanje in neupravljanje oziroma slabo upravljanje pojavov nasilja in odsotnost preventive pa imajo tudi za organizacijo več negativnih posledic: večji absentizem, slabšo produktivnost, slabšo kvaliteto dela in večjo fluktuacijo. (ILO 2012) Pa to še zdaleč ni vse; problematika mora zanimati tudi države, saj tudi one nosijo precejšnje breme. V Evropski uniji, na primer, skupni stroški duševnih motenj, povezanih z delom, pa tudi drugih motenj, znašajo 240 milijard evrov na leto; od tega več kot polovica oziroma 146 milijard stroškov nastane zaradi izgube produktivnosti, vključno z odsotnostjo z dela zaradi bolezni. (MDDSZ 2014) Tako žrtev nasilja na delovnem mestu postaja kar vsa družba. (Gilioli 2003; Esser in Wolmerath 2008)

Ti podatki govorijo o nedvoumni teži fenomena (Hinduja 2006), a je kljub temu nasilje na delovnem mestu še vedno precej nepoznan in podcenjen psiho-socialni fenomen (v zdravstveni stroki, pri zakonodajni veji oblasti, menedžerjih, kadrovskih menedžerjih). Zanimanje zanj pa narašča – pri raziskovalcih, mednarodnih in nacionalnih organizacijah, pristojnih za področje varnosti in zdravja pri delu, v pravosodnem sistemu, v sindikalnih krogih in, seveda, tudi med zaposlenimi. To potrjuje, da ima proučevanje pojavov nasilja na delovnem mestu in vsega, kar je z njim povezano, uporabno vrednost in je tudi znanstveno relevantno.

V tej nalogi me bo zanimalo, kako zaposleni dojemajo pojave nasilja v delovnem okolju (nad sabo in nad sodelavci) in kako se odzivajo nanje. Kajti, kot ugotavlja Sonja Robnik (2013, 19), *„vsako, še tako birokratsko ter hierarhično organizacijo sestavljajo ljudje ...“* In doživljanje teh pojavov je v prvi vrsti osebni, subjektivni, subtilni ... problem.

Odzivanje na spremembo (kar izkušnja nasilja gotovo je) se lahko od posameznika do posameznika razlikuje. Zaposleni tudi (lahko) drugače kot vodje razumejo, kaj je in kaj ni nasilje. Primer: fizično nasilje bodo gotovo oboji dojemali kot nasilje, medtem ko groženj, ostrejših tonov, nalaganja nerazumno velikih količin dela in drugih lažjih oblik (potencialno) nasilnega vedenja vodje mogoče ne bodo prepoznali kot nasilno vedenje, zaposleni pač. (Howard 2004)

In potem so tu še sodišča, ki tudi morajo od primera do primera – in ti so si lahko

med seboj zelo različni – presoditi, kdaj je šlo za prakso, ki ni sprejemljiva in krši zakonodajo. Ta sicer (v Sloveniji) na področju varstva pred nasiljem na delovnem mestu zaenkrat ponuja precej neopredeljiv, „ohlapien“ okvir. Vendar prav zato sodnikom nalaga toliko večjo odgovornost, da zagotovijo kvalitetno, življenjsko sodno prakso, ki bo imela predvsem preventiven učinek.

V tej nalogi bom, kot rečeno, pozornost posebej usmerila na percepcijo psihičnega nasilja kot enega od dejavnikov psiho-socialnega tveganja na delovnem mestu. Kljub vseprisotnosti nasilja v različnih pojavnih oblikah v delovnih okoljih so percepcije pojavov nasilnega in nespoštljivega vedenja na delovnem mestu ter vsega v zvezi z njimi znanstvenoraziskovalno še precej neobravnavane. (Howard 2004) Zaradi nezadostnega ukvarjanja s problematiko v organizacijah je ta pogosto prepuščena subjektivnim pogledom in presojam različnih akterjev (vršilec, tarča/žrtev, organizacija). Incidenti velikokrat ostanejo prezrti in/ali neobravnavani (tudi zaradi strahu žrtev in prič pred posledicami, ki bi jih imela prijava), komuniciranje o njih zavestno ali nezavedno utišano – ali pa vsaj ne dobijo epiloga.

Te ugotovitve bodo lahko prispevale k razvoju stroke na področju upravljanja z nasiljem na delovnem mestu. Pripomogle bodo namreč lahko k oblikovanju strategij in politik za (po moji oceni nujno) odpiranje komunikacijskega polja, še posebej komunikacije o nasilju na delovnem mestu, in k vzpostavljanju takšnega delovnega okolja, v katerem pojavi nasilja in tisti, ki bi lahko vodili v nasilje, ne bodo spregledani in zanikani, temveč ustrezno obravnavani. Kot rečeno, začne se lahko že z nespoštljivim vedenjem na delovnem mestu: če je (kontinuirano) spregledano in neobravnavano, se lahko hitro stopnjuje v odkrito nasilje. (Kormanik 2011)

Izvirni prispevek predlaganega magistrskega dela vidim v identifikaciji odnosa do pojavov nasilja pri tistih, ki so mu izpostavljeni (tarče/žrtve) ali pa ga spremljajo (opazovalci/priče). Ki so torej v različnih vlogah vpleteni v to dinamiko in imajo zato tudi možnost, da se odzovejo nanjo (oziroma izbiro, ali se bodo ali ne bodo odzvali). Identifikacija odnosa do nasilja med zaposlenimi lahko da (organizacijam) dragoceno informacijo o tem, kako se lotiti reševanje problema tam, kjer se je pojavil. Pridemo namreč kar najbliže „žarišču“.

## II. Metode dela in hipoteza

V magistrski nalogi sem ugotavljala, kako posamezniki – kadar se znajdejo v vlogi tarče ali priče nasilja v delovnih organizacijah – dojemajo pojave nasilja nad zaposlenimi in med njimi, kakšne posledice imajo ti pojavi za njihovo psiho-fizično zdravje, delovno učinkovitost, odnose, prihodnja vedenja ... in kako se nanje odzivajo. Za izvedbo naloge sem uporabila kombinacijo različnih metodoloških pristopov.

Teoretični del naloge sem izvedla s pomočjo študija tiskanih in elektronskih virov. Poseben poudarek sem dala študijam in raziskavam, ki analizirajo psiho-socialne vidike pojavov nasilja na delovnem mestu in ki kot enega od teh vidikov (v kontekstu obravnave dejavnikov psiho-socialnega tveganja) običajno zajamejo tudi nasilje na delovnem mestu. Takšnih raziskav in analiz se lotevajo praktično vse (javne in zasebne) organizacije, ki so specializirane za spremljanje problematike varnosti in zdravja pri delu. V analizi bom zajela tako raziskave, ki so bile opravljene v svetovnem, še posebej pa v evropskem in slovenskem merilu, saj sta ta prostora zaradi sorodnih socio-ekonomskih okvirjev medsebojno najbolj primerljiva.

V empiričnem delu naloge sem s pomočjo spletne ankete (1ka) identificirala, kako zaposleni, ki so bodisi (bili) tarče oziroma žrtve nasilja na delovnem mestu ali priče oziroma opazovalci le-tega, te pojave dojemajo in pri sebi predelujejo. Katera dejanja dojemajo kot nasilna, ali primere nasilja prijavljajo, ali žrtvam ponudijo pomoč – in če ne, zakaj ne –, pa kdo menijo, da je (najbolj) odgovoren za preprečevanje nasilja v delovnem okolju in podobno.

Problem sem tako testirala ne na neki (relativno) abstraktni ravni (na primer na ravni sistema, kadrovske politike organizacije), temveč v zelo realnem okolju – pri akterjih, pri tarčah in pričah nasilja (ki so velikokrat zaradi tega, ker so priče, tudi sami vpleteni in posredno lahko prav tako žrtve, posebej če organizacija problema ne obravnava ustrezno), oziroma pri zaposlenih nasploh.

Za izhodišče pri pripravi vprašalnika sem uporabila prilagojeni Vprašalnik negativnih

dejanj (Negative Act Questionnaire – NAQ; Einarsen in drugi 2009); ta vprašalnik, ki vključuje 22 različnih dejanj s področja trpinčenja na delovnem mestu, je najpogosteje uporabljano orodje v raziskovanju nasilja oziroma neželenih pojavov na delovnem mestu.

Na osnovi rezultatov vprašalnika sem naredila kvalitativno analizo doživljanja pojavov nasilja pri zaposlenih, torej na tisti ravni, kjer se to dogaja (s samooznačitveno metodo), odzivanja nanj (ali jih prijavljajo, ali poiščejo pomoč, se sploh odzovejo na te pojave, ali sodelavci/priče pomagajo žrtvam ...) in njihovo percepcijo vloge delodajalca pri upravljanju nasilja.

### **Hipoteza**

*H1: Zaposleni dogodke nasilja in dogajanje v zvezi z nasiljem in upravljanjem nasilja na delovnem mestu dojemajo in interpretirajo zelo različno.*

Ljudje (zaposleni) si različno razlagamo, kaj je in kaj ni nasilje, kje je meja med nenasiljem in nasiljem v (delovnem) odnosu, kaj je v (hierarhičnih) odnosih v delovnem okolju dopustno in kaj ni, kako mora oziroma ne sme z nasiljem upravljati delodajalec.

Pri proučevanju problematike nasilja na delovnem mestu me je posebej zanimala primerjava, kako si to dogajanje razlagajo zaposleni v organizacijah, kjer se problematike nasilja lotevajo sistematično – kjer imajo (po navedbi respondentov) vgrajene preventivne mehanizme, jo aktivno spremljajo in se nanjo odzivajo –, in v tistih, kjer sistematičnega pristopa (še) ni.

### **III. Struktura naloge**

Naloga je razdeljena v šest povezanih poglavij.

V **prvem poglavju** opredeljujem obravnavano tematiko skozi (glavne) definicije, predstavljam temeljna spoznanja, do katerih so v dobrih dveh desetletjih prišli različni raziskovalci, in predstavim ter kontekstualiziram temeljne pojme, s katerimi se na tem področju operira in ki jih uporabljam v nalogi.

V **drugem poglavju** podrobneje razdelam fenomen nasilja na delovnem mestu po njegovih pojavnih oblikah (fizično, verbalno, psihično) ter vrstah vršilcev (nadrejeni, podrejeni, stranka, drugi). Sledi pregled razmer v slovenskem prostoru, ki ga nadgradim s pregledom pravne ureditve področja (tudi v primerjavi s tujino) in z vpogledom v dosedanjo (še precej skromno) sodno prakso.

V **tretjem poglavju** se posebej posvetim pregledu vzrokov nasilja na delovnem mestu ter njegovih posledic za organizacijo, zaposlene in družbo.

**Četrto poglavje** je namenjeno področju obravnave nasilja na delovnem mestu (v organizaciji) ter identifikaciji prihodnjih izzivov, ki so pred delodajalci, zakonodajalci pa tudi raziskovalci.

V **petem poglavju** se ukvarjam s subjektivnimi vidiki (percepcijo) nasilja na delovnem mestu: posebej se posvetim žrtvam, sodelavcem (pričam) in organizaciji.

Magistrsko delo sklenem v **šestem poglavju** z empiričnim delom, analizo raziskave o vidiku žrtev in prič ter percepciji nasilja na delovnem mestu, ki sem jo naredila posebej za pripravo te naloge.

# 1. OPREDELITEV NASILJA NA DELOVNEM MESTU

Ljudje so v delovnem okolju vse manj zmožni spoštljivega, „civiliziranega“ odnosa do drugih. (Andersson in Pearson 1999) Civiliziranega odnosa v smislu spoštovanja in upoštevanja drugih, skratka, primerne ravnanja – kot nekakšnega najosnovnejšega temelja, na katerem so lahko odnosi in interakcije med ljudmi učinkoviti in uspešni; ki pa ima v sebi tudi moralno implikacijo. In bolj kot so te interakcije kompleksne in frekventne, pomembnejši je ta temelj.

V tem smislu so izrazi nespoštovanja sodelavcev že na videz tako majhne in nepomembne stvari, kot so nevljudno odgovarjanje na sodelavčev telefonski klic, odsotnost zahvale ali prošnje za nekaj, kar je kolega naredil, puščanje nepomite posode za sabo v skupnih prostorih, motenje sodelavca, medtem ko opravlja telefonski pogovor, metanje odpadkov po tleh ali glasen telefonski pogovor o zasebnih zadevah vpričo drugih. (Martin 1996) Ali kot nas je že pred časom opozoril mislec Jiddu Krishnamurti: „Nasilje je tudi ostra beseda, gesta, s katero pokažemo drugi osebi, naj odide (...) Je veliko bolj subtilno, veliko bolj globoko ...“ (J. Krishnamurti Online)

Razpon dejanj/ravnanj na delovnem mestu, ki jih lahko označimo kot „neprimerna“, je torej zelo širok, njihova interpretacija in občutljivost zanja pa (vsaj v praksi) bolj kot ne prepuščena osebnim, kulturnim in družbenim kontekstom.

Po Mednarodni organizaciji dela so nasilje na delovnem mestu „dogodki, zaradi katerih so zaposleni ogroženi, napadeni ali žaljeni v delovnem okolju ali na poti na ali z dela, in ki vključujejo jasno ali prikrito grožnjo njihovi varnosti, dobrobiti ali zdravju“. (ILO 2003).

Nasilje v odnosih je eden od psiho-socialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu (Eurofound in EU-OSHA 2014) ter s tem eden od vzrokov čustvenih obremenitev na delovnem mestu in ima resne negativne posledice tako za tarče oziroma žrtve nasilja kot tudi za klimo v delovnem okolju, kjer se dogaja. Postane namreč del odnosov, del organizacijske kulture. (ILO 2012)

Posebno pozornost pa je treba dati izrazitejšim in težjim oblikam nespoštljivega oziroma neprimerne (neželenega) ravnanja in vedenja v odnosih med sodelavci na vseh ravneh in v vseh smereh (vertikalno in horizontalno) ter, seveda, nič manj med zaposlenimi in strankami; bodisi da gre za psihično, verbalno ali fizično nasilje. Ta ravnanja imajo tudi resnejše posledice za posameznike, organizacijo in družbo kot celoto.

Kot pravijo Ozer, Best, Lipsey in Weiss (v Versola-Russo 2009, 143), je v svojem življenju večina ljudi izpostavljenih vsaj eni nasilni ali celo življenjsko ogrožajoči situaciji. In s temi izkušnjami se ljudje spopadajo na različne načine; nekateri si nikoli ne opomorejo.

Najplodnejša tla za pojav nasilja na delovnem mestu so delovne sredine s strogo hierarhično strukturo s kulturo karierizma, na primer visoko šolstvo in javna uprava. V takšnih organizacijah najdemo avtoritarni slog vodenja, zanje pa so značilni tudi povečan nadzor, slabo načrtovanje in organizacija dela, nezadostno vključevanje delavca v odločanje, neodgovornost posloводства in podobne deformacije. (Praštalo 2014) Ker je v poklicih, kjer je tveganje za pojavnost nasilja največje – v šolstvu, zdravstvu, socialnem delu, bančništvu, trgovini na drobno –, zaposlenih več žensk, so te še posebej izpostavljene.

### ***1.1 Nasilje na delovnem mestu kot predmet znanstvenega raziskovanja***

Medtem ko sam pojav nasilja na delovnem mestu nikakor ni nov, pa je (znanstveno) raziskovanje nasilja v delovnih okoljih precej mlado; začelo se je šele dobri dve desetletji nazaj. Heinz Leymann, ki ob Konradu Lorenzu velja za začetnika teh proučevanj, je pred 25. leti prvi identificiral problem (Leymann 1990); poimenoval ga je „mobing“, z izrazom, prvotno rabljenim za poimenovanje napada skupine (troja, roja) na posameznika, z namenom, da ga izrinejo, odstranijo oziroma se ga znebijo. Na Leymannovih prispevkih še vedno temelji večina teoretskih konceptov. Leymannovo pozornost je sredi 60. letih prejšnjega stoletja pritegnila posebna oblika kontinuiranega nasilnega vedenja, psihoterorja, med otroki v šoli. V začetku 80. let prejšnjega stoletja je nato enak tip vedenja našel tudi v delovnih okoljih.



Izhajal je, med drugim, iz ugotovitve, da vzrok fizičnega nasilja na delovnem mestu pogosto ni pri samem vršilcu, temveč v delovnem okolju. Izraz mobing tako danes, po več desetletjih proučevanja problematike nasilja na delovnem mestu, uporabljamo za opisovanje ene – resda najekstremnejše in najkompleksnejše – od oblik le-tega. V bistvu lahko rečemo, da je to, kar stroka in znanost (predvsem v mednarodnem okolju) poimenujeta mobing (pa tudi buling), tista oblika oziroma razsežnost neželenega vedenja v delovnem okolju, ko ni več nobenega dvoma, da gre res za nasilje.

Proučevanje fenomena se je osredotočalo predvsem na troje: na pogostnost nasilja, na vzroke in na posledice. Pri tem so proučevali različne spremenljivke - od osebnostnih karakteristik (npr. Glaso in drugi 2007), demografije - starost, spol -, vpliv slogov vodenja (npr. Hoel in drugi 2010) in organizacijske kulture.

## **1.2 Definicije nasilja na delovnem mestu**

Univerzalno sprejete, enotne definicije nasilja na delovnem mestu ni, v splošni in akademski rabi so številne. Ker pa velja delo Heinza Leymanna za začetke raziskovanja nasilja na delovnem mestu, je prav, da najprej predstavimo njegovo definicijo, z opombo, da je v desetletjih raziskovanja nasilja v delovnem okolju – kakor koli še vedno nesporno temeljna – že postala nezadostna za opredelitev problematike v celoti.

Leymann je za hudo obliko nasilja na delovnem mestu, ki ga je raziskoval (najprej na Švedskem) in je zanj značilna predvsem dolgotrajnost, uporabljal enotni izraz mobing. (Leymann 1990) Mobing pa je definiral kot „nasilno in neetično komunikacijo, ki jo ena ali več oseb sistematično usmerja proti, v glavnem, enemu posamezniku“. (Leymann 1990) Tak nasilen in neetičen odnos je po njegovi teoriji pogost (skoraj vsakodneven) in dolgotrajen (vsaj šest mesecev) in ima zaradi tega za posledico znatno psihično, psiho-somatsko in socialno škodo.

Leymann je oblikoval tudi seznam 45 neželenih dejanj, ki – povezana, dovolj pogosta in dovolj dolgo ponavljajoča se (dolgotrajna) – tvorijo mobing. Glede na obliko izvajanja jih je razdelil v štiri skupine:

### **A) Napadi na izražanje oziroma komuniciranje:**

1. omejevanje možnosti komuniciranja z nadrejenim,
2. omejevanje možnosti komuniciranja s sodelavci,
3. prekinjanje govora, jemanje besede,
4. kričanje, zmerjanje,
5. nenehno kritiziranje dela,
6. kritiziranje osebnega življenja,
7. nadlegovanje po telefonu, elektronski pošti,
8. verbalne grožnje in pritiski,
9. pisne grožnje,
10. izmikanje neposrednim stikom, odklonilne geste in pogledi ter
11. dajanje nejasnih pripomb.

### **B) Ogrožanje osebnih socialnih stikov:**

12. z žrtvijo se nihče več ne želi pogovarjati,
13. ignoriranje, ko žrtev koga sama nagovori,
14. premestitev v delovne prostore proč od sodelavcev,
15. sodelavci imajo prepoved pogovora z žrtvijo ter
16. splošna ignoranca zaposlenih v podjetju.

### **C) Ogrožanje ter napadi na osebni ugled:**

17. zahrbtno obrekovanje,
18. širjenje govoric,
19. poskusi smešenja žrtve,
20. izražanje domnev, da je žrtev psihični bolnik,
21. poskusi prisile v psihiatrični pregled,
22. norčevanje iz telesne hibe,
23. oponašanje tipičnih vzorcev vedenja, z namenom, da se osebo osmeši,
24. napad na politično oziroma versko prepričanje žrtve,
25. norčevanje iz zasebnega življenja,
26. norčevanje iz narodnosti,
27. siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest,

28. delovni napori so ocenjeni napačno oziroma žaljivo,
29. dvom o poslovnih odločitvah žrtve,
30. žrtev je pogosto deležna kletvic in primitivnih izrazov,
31. poskusi spolnega zблиževanja in spolne ponudbe,
32. žrtev ne dobiva več delovnih nalog,
33. odvzete so ji vse delovne naloge,
34. dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog,
35. dodeljevanje preveč preprostih nalog,
36. dodeljevanje vedno novih nalog pogosteje kot sodelavcem,
37. dodeljevanje nalog, ki žalijo osebno dostojanstvo ter
38. dodeljevanje preveč zahtevnih nalog z namenom diskreditacije.

#### **D) Napadi na zdravje:**

39. dodeljevanje zdravju škodljivih nalog,
40. grožnje s fizičnim nasiljem,
41. fizično nasilje za discipliniranje žrtve,
42. fizično zlorabljanje,
43. povzročanje škode in stroškov žrtvi,
44. povzročanje psihične škode v službi in doma ter
45. spolni napadi.

OSHA (2002) definira nasilje na delovnem mestu (in tudi zunaj njega, če je v zvezi z opravljanjem dela) kot „vsako dejanje ali grožnjo psihičnega nasilja, nadlegovanja ali drugega grozečega vedenja na delu“. Segajo vse od groženj in verbalnih napadov do fizičnih napadov in celo umora, ki je eden glavnih vzrokov smrti na delovnem mestu. Prizadene in zajame lahko zaposlene, stranke in obiskovalce.

Po Mednarodni organizaciji dela so nasilje na delovnem mestu „dogodki, zaradi katerih so zaposleni ogroženi, napadeni ali žaljeni v delovnem okolju ali na poti na ali z dela, in ki vključujejo jasno ali prikrito grožnjo njihovi varnosti, dobrobiti ali zdravju“. (ILO 2003)

Definicija Svetovne zdravstvene organizacije pravi, da je nasilje na delovnem mestu „vsaka namerna uporaba moči, dejanske ali zagrožene, proti drugi osebi ali skupini, v okoliščinah, povezanih z delom, ki se bodisi odrazi ali pa je zelo verjetno, da se bo odrazila v poškodbi, smrti ali psihološki škodi, oviri ali deprivaciji“. (WHO 1995)

Kanadski center za varnost in zdravje na delovnem mestu (CCOHS) pojasnjuje, da je nasilje na delovnem mestu „vsako dejanje, v katerem je nekdo zlorabljen, se mu grozi, je ogrožen ali napaden pri svojem delu.“ Med drugim so to:

- fizične grožnje, vključno s kazanjem pesti, z uničevanjem premoženja, metanjem predmetov,
- verbalne ali pisne grožnje oziroma vsak izraz namere, da se nekomu škoduje,
- nadlegovanje – vsako vedenje, ki omalovažuje, sramoti, ponižuje, straši ali verbalno zlorablja človeka in za katero se ve oziroma se lahko sklepa, da je neželjeno,
- verbalno nasilje – preklinjanje, žaljenje, vzvišeno govorjenje ... – in
- fizični napad – pretepanje, porivanje, odrivanje, brcanje ...

Einarsen, Hoel, Zapf in Cooper (2003 v Samnioni 2012, 582) so „priskrbeli“ novo, eno od najbolj izčrpnih in tudi splošno uveljavljenih operativnih definicij za potrebe znanstvenega raziskovanja:

Buling na delovnem mestu pomeni nadlegovanje, žaljenje, socialno izključevanje nekoga ali negativno vplivanje na njegovo delo. Da lahko pri določenem vedenju rečemo, da je buling (ali mobing), se mora redno (na primer tedensko) ponavljati. Mobing je eskaliran proces, v katerem oseba, ki mu je izpostavljena, konča v podrejenem položaju in postane tarča sistematičnih negativnih socialnih dejanj.

Iz te definicije so se izoblikovale štiri ključne, distinktivne lastnosti bulinga oziroma mobinga oziroma trpinčenja na delovnem mestu:

1. pogostost
2. trajnost

3. nasilnost
4. neravnovesje moči.

Fokus na sistematičnosti in ponavljanju nasilnega vedenja je (Einarsen in drugi 2007) pomemben zato, ker moramo upoštevati, da lahko ima tudi vodja kdaj „slab dan“, in šele ko takšno vedenje postane sistematično in se ponavlja, ga lahko klasificiramo kot destruktivno (za zaposlene/ga in za organizacijo).

Volk in drugi (2014) za lažje in kvalitetnejše delo vnaprej – pa verjetno tudi v pomoč sodni praksi – predlagajo poenotenje definicije pojava, ki ga opisujemo kot buling, mobing, trpinčenje ..., oziroma njegovo redefinicijo. V njej je treba, opozarjajo, upoštevati novejša dognanja s tega področja, in, nenazadnje, tudi vidik stroškov in koristi („cost-benefit“) za organizacijo. Ta vidik je namreč eden od temeljev, ki bodo zagotovili „iskren“ interes organizacije za (uspešno) ukrepanje v primerih nasilja na delovnem mestu. (ibid.)

### **1.3 Opredelitev temeljnih pojmov**

#### **1.3.1 Mobing, buling, bosing**

Zgodnejše študije so razlikovale med konceptoma mobinga (kot napada skupine sodelavcev na enega) in bulinga (ustrahovanja ena-na-ena), a so se raziskovalci v zadnjem obdobju poenotili, da je izraza mogoče uporabljati kot sinonima. (Matthiesen in Einarsen 2010)

Izraz mobing je danes široko, „popularno“ (in velikokrat neustrezno) rabljen kot krovni izraz (ali eden od krovnih izrazov) za poimenovanje več, če ne že kar vseh oblik nasilja na delovnem mestu. Vse bolj je priljubljen tudi v slovenskem prostoru.

Heinz Leymann, ki je „institucionaliziral“ izraz mobing za rabo v proučevanju nasilja na delovnem mestu, je na osnovi intervjujev z več kot 300 tarčami/žrtvami nasilja na delovnem mestu (mobinga) sestavil katalog že omenjenih 45 dejanj mobinga. Kasneje pa so drugi raziskovalci, ob vse bolj poglobljenem poznavanju problematike ter – tudi zaradi novih tehnoloških možnosti, kot sta internet in elektronska pošta – širjenju nabora sredstev, s katerimi lahko vršilec nasilja izvaja le-to, katalog

dopolnjevali in na njem se je do danes znašlo že več kot 100 dejanj. Seveda moramo pri njihovi obravnavi vedno upoštevati, da se lahko pojavljajo tudi v „običajnih“ konfliktih, ki so stalnica v odnosih med ljudmi, vendar pa ne moremo vedno reči, da gre za mobing oziroma katero od oblik nasilja na delovnem mestu. (Esser in Wolmerath 2008) Pri mnogih običajnih konfliktih namreč umanjajo „lastnosti“, kot so trajanje, neusmiljenost in vsiljivost, ki so značilne za mobing.

O mobingu lahko govorimo le, kadar je proces kontinuiran oziroma traja dalj več tednov, mesecev, celo let. Leymann je sicer kot spodnjo mejo trajanja za opredelitev mobinga postavil šest mesecev, a Esser in Wolmerath (2008) trdita, da takšna opredelitev za sodobno praktično rabo ni več primerna, saj da je že postala preveč toga. To je, denimo, lahko bil razlog, da so se številni dejanski vršilci nasilja oziroma mobinga prav na osnovi kriterija teh „šestih mesecev“ uspeli izogniti zaslužnim sankcijam.

Na drugi strani pa je dejanski pomen izraza *mobing* v splošni javnosti še slabo poznan in se pogosto neupravičeno uporablja za označevanje vsakega nasilnega vedenja oziroma ravnanja v odnosih v delovnem okolju, celo tudi enkratnih nasilnih dejanj.

Uporaba posameznih izrazov se razlikuje tudi glede na kulturno okolje – v Združenih državah Amerike, na primer, je kot krovni izrazi pogosteje uporabljen izraz *bullying*, v evropskem prostoru pa je bolj priljubljen izraz *mobing*.

Jasna razmejitev med mobingom in drugimi oblikami je sicer pomembna predvsem, ko gre za identificiranje pojavov nasilja v delovnem okolju in odzivanje nanja v okviru (predpisanih) formalnih postopkov v organizaciji oziroma v okviru pravosodnega sistema.

Mordejeva (2010) pravi, da gre tudi pri šikaniranju, ki je opredeljeno kot kaznivo dejanje, po vsebini dejansko za mobing, in opozarja, da se mobing lahko izvršuje tudi po elektronski poti (vdiranje v sisteme računalnik zaposlenega, branje njegove elektronske pošte, nadzor nad obiskovanjem spletnih stran, spreminjanje vstopnih gesel ...)

### **1.3.2 Trpinčenje**

Tanja Urdih Lazar (Urdih Lazar) za rabo v slovenskem kulturnem prostoru predlaga izraz „trpinčenje na delovnem mestu“ (TDM), z definicijo:

TDM je vsako ponavljajoče se ali sistematično in dolgotrajno graje vredno ali očitno negativno, neetično in žaljivo verbalno ali neverbalno dejanje ene ali več oseb na delovnem mestu ali v zvezi z delom, usmerjeno proti drugi osebi ali več osebam, ki povzroča socialno izključevanje in ogroža psihično, fizično in socialno zdravje in varnost ter ga žrtve razumejo kot zatiranje, poniževanje, ogrožanje in žaljenje dostojanstva pri delu. Posamični primeri negativnega vedenja, kot ga opisuje definicija, lahko prav tako pomenijo napad na dostojanstvo na delovnem mestu, vendar jih kot enkratne incidente ne moremo šteti med trpinčenje na delovnem mestu.

V zvezi s trpinčenjem velja izpostaviti, da se to bistveno razlikuje od diskriminacije (na delovnem mestu) v tem, da pri trpinčenju nedopustno ravnanje ni nujno povezano z eno ali več osebnimi okoliščinami. (Kresal 2010)

Za potrebe tega dela uporabljam kot skupni, krovni termin „nasilje“, ker želim zajeti širši spekter nasilnih vedenj na delovnem mestu, ne le mobinga.

### **1.3.3 Nespoštljivo/necivilizirano vedenje**

Po Kormaniku (2011) je „nasilje na delovnem mestu ekstremna manifestacija stopnjevanega nespoštljivega ravnanja (...).“ Lobnikar (2014) necivilizirano (nespoštljivo) vedenje na delovnem mestu opredeljuje kot “nizko intenzivno deviantno vedenje, ki nima nujno jasno izraženega namena škodovati osebi, proti kateri je usmerjeno, a pomeni kršitev delovnih norm medsebojnega spoštovanja. Za necivilizirano vedenje so značilne nesramnost, neolikanost in izražanje nespoštovanja drugih”.

Nasilje in agresivno vedenje je zanj namerno škodovanje, tako fizično kot psihično, pri neciviliziranem vedenju pa je ta namen lahko odsoten oziroma nejasen, ker gre za nezaželeno vedenje z zelo nizko stopnjo intenzivnosti. (ibid.)

### 1.3.4 Konflikt

Nekateri proučevalci so pojave nasilja (oziroma bulinga, mobinga) na delovnem mestu obravnavali kot posledico (nerešenih) konfliktov v delovnem okolju (De Dreu, Emans, Euwema in Steensma 2001 v Baillien in drugi 2014) ali pa celo kot ekstremno obliko konflikta. (De Dreu, Van Dierendonck, Dijkstra 2004 v Baillien in drugi 2014). Ob slednjem je treba povedati, da se danes večinoma poudarja, da v primeru, da nasilje enačimo s konflikti, podcenjujemo njegovo neetično in kontraproduktivno naravo (na primer Keashly in Nowell 2003 v Baillien in drugi 2014). Baillien in drugi (2014) to pojasnjujejo z naslednjimi argumenti:

- 1) Buling vključuje neravnovesje v razmerju moči. Tarče se običajno težko branijo pred negativnimi dejanji in so postopoma stigmatizirane kot manjvredne. Za konflikt pa stigmatizacija ni značilna.
- 2) Buling po definiciji traja dalj časa in se izraža v večjem številu dogodkov, skozi katere negativna dejanja sčasoma eskalirajo. Konflikti pa so lahko bodisi kratki ali trajni. Lahko so enkratni (spor okoli rešitve določene strokovne naloge) ali pa ponavljajoči se (dalj časa trajajoči nesporazum med zaposlenima o tem, kdo mora opraviti neko delovno nalogo)
- 3) Buling ima jasno negativno konotacijo in se odraža v sistematičnih negativnih dejanjih, ki so neposredno usmerjena k specifičnemu delavcu. Konflikti pa nimajo nujno negativne konotacije.
- 4) V bulingu je „vgrajena“ dejanska ali pa s strani žrtve percipirana namera, da se ji škoduje; za konflikt to ni nujno.

Ob tem, ko torej med pojma obstajajo konceptualne razlike, pa ni dvoma, da je buling (mobing, nasilje, trpinčenje ...) posledica nerešenih konfliktov oziroma da ti delujejo kot sprožilec. (Baillien 2014) Šibkejša stran je v svoji vlogi postopoma stigmatizirana kot tarča. (Leymann 1996 v Baillien 2014). Študija, ki so jo opravili Ayoko in drugi (2003), je pokazala, da primeri nerešenih konfliktov – na splošno – dobro napovedujejo pojavnost bulinga v delovnem okolju. Tudi Baillien in De Witte (2009) sta podobno ugotovila, da je buling v proučevani skupini belgijskih delavcev mogoče napovedati z velikim številom konfliktov v delovni sredini.



Za to, ali se bo nasilje zgodilo ali ne, pa je ključen odnos organizacije do konfliktov oziroma način, kako ta z njimi upravlja. Ayoko in drugi (2003) so ugotovili, da se je produktivno odzivanje na konflikte (na primer reševanje le-teh) odrazilo v zmanjšanju pojavov nasilja, medtem ko so se destruktivni odzivi (boj za moč, neiskanje rešitev) odrazili v povečanem obsegu nasilja. (Baillien in drugi 2014)

### 1.3.5 Tarča, žrtev

Tarča oziroma žrtev (razliko med pojmom razložimo v nadaljevanju) je vsakdo, ki je pri opravljanju svojega dela deležen napadov in nasilja na delovnem mestu s strani druge osebe ali skupine oseb.

O tem, zakaj se nekdo znajde v tej vlogi (položaju) – zaradi osebnostnih karakteristik, zaradi predhodnega konflikta z vršilec nasilja, naključno, kot „žrtveno jagnje“ ali kaj drugega – ni poenotenega mnenja, saj proučevanje problematike nasilja na delovnem mestu številnih odgovorov na vprašanja *zakaj, kdaj, kdo, komu, kako ...?* še ni dalo. So pa tarče oziroma žrtve največkrat tisti, od katerih se vršilci počutijo ogroženi, ker imajo kvalitete, ki v njih vzbudijo zavist, prezir, ogroženost ... Na primer, pridni, priljubljeni, pošteni, neodvisni, sposobni, usmerjeni k višjim standardom dela, tisti z velikimi pričakovanji do vodstvenih delavcev pa, na drugi strani, socialno manj spretni ali pripadniki drugih ras in etničnih skupin ali drugačne spolne usmerjenosti.

Značilne tarče psihičnega nasilja na delovnem mestu so (Jambrek 2008):

1. Poštenjaki. Izrazito odgovorne osebe, motivirane za delo, vestne in občutljive za priznanje in kritiko, z velikim občutkom za (ne)pravičnost.
2. Telesni invalidi. Pri njih je pogosto že v osnovi prisoten občutek „manjvrednosti“, zato vršilec (ki najpogosteje nima zmožnosti empatije) to izkorišča.
3. Mladi in starejši delavci. Mladi, še ne dolgo zaposleni, se običajno poskušajo dokazati s pridnostjo, točnostjo, z urejenostjo – tako sodelavcem kot nadrejenemu. Če je ta po naključju človek z osebnostnimi predispozicijami za vršilca nasilja, se te ambicije ne bodo uresničile. Nasprotno: v zavzetem

mladem sodelavcu bo videl prihodnjo konkurenco in naredil vse, da mu onemogoči razvoj. Če je vršilec oseba z osebnostno motnjo, pa bo najverjetneje izbiral metode, s katerimi bo mladega in nadarjenega ne le onemogočil pri napredovanju, ampak ga tudi izrinil iz delovne sredine. Enako se lahko zgodi tudi na horizontalni ravni, ko sodelavec ali skupina sodelavcev v novem delavcu prepoznajo pozitivne lastnosti, ki jih on(i) sam(i) nima(jo). Starejši delavci pred upokojitvijo pa v glavnem svoje delo dobro opravljajo in ne želijo destruktivnih konfliktov. Kot ogrožajoče jih v kolektivu doživljajo predvsem tisti, ki potrebujejo „izpušni ventil“ za svoje frustracije.

4. Ljudje, ki po letih dobrega dela zahtevajo višjo plačo ali priznavanje ustreznega statusa v organizaciji.
5. Presežki. Mobing je lahko tudi sredstvo doseganja zmanjšane števila zaposlenih z manj stroški (če človek zaradi neznosnega pritiska v delovnem okolju odide sam, mu ni treba izplačati odpravnine).
6. Mlade mame samohranilke so tudi pogoste tarče mobinga.

O tem, ali moramo razlikovati med pojmom *tarča in žrtev*, v stroki in znanstvenem raziskovanju ni konsenza; uporabljata se oba izraza, čeprav je med njima nedvomno semantična razlika. Naj pojasnim, zakaj v tej nalogi uporabljam tudi izraz tarča in ne le žrtev: kot tarčo označujem osebo, ki doživlja nasilje na delovnem mestu (praviloma lažjih oblik in kratek čas trajajoče), vendar zaradi tega ni (trajno) prizadeta. Lahko bi rekli, da je ta oseba „objekt“ neke oblike napada na svojem delovnem mestu ali v povezavi z njim, ni pa (tudi) „subjekt“. Zaradi napada, ki ga doživi ali doživlja (lahko v enkratnem sporu, konfliktni interakciji ali več njih, v enostranskem napadu), namreč ne čuti posledic, kot so čustvena prizadetost, prizadeto dostojanstvo ali grožnja njeni dobrobiti, zdravju in varnosti, ali negativnih posledic v zvezi z delom. Napad lahko „prezre“ (v smislu, da ne dovoli, da ji „seže do srca“), se upre („postavi zase“) ali pa ga vrne (napade nazaj). Ga ne doživlja (zelo) osebno. Skratka, ne počuti se kot „žrtev“. Ali bo tarča postala žrtev, je veliko odvisno od njenega subjektivnega doživljanja in osebnostne strukture. Saj se dejansko ne odzivamo na realnost, pač pa na svojo percepcijo realnosti.

Vsebinska razlika med pojmom tarča in žrtev kot sorodnima pojmom je lepo vidna tudi skozi Leymannov (1990) opis štirih razvojnih faz mobinga. Skozi ta proces, v katerem se nasilna dejanja, ki jih doživlja napadeni, množijo, nasilje pa intenzivira, tarča postane žrtev (Esser, Wolmerath, 2008):

- **1. faza:** sprožilni dogodek (pogosto spor med sodelavcema, ki se nanaša na delo, zavist zaradi plače in podobno);
- **2. faza:** trpinčenje in stigmatizacija sta prisotna skoraj vsak dan preko daljšega obdobja in se izvajata z namenom, da bi žrtvi škodovali ali jo izločili. V tem obdobju se sistematično manipulirala z ugledom žrtve (širijo se neresnične govorice, žrtev se poskuša osmešiti), spremeni se komunikacija z žrtvijo (sodelavci z njo ne govorijo, stalno jo prikrito kritizirajo, pred njo si izmenjujejo pomenljive poglede), spremenijo se socialne okoliščine (žrtev okolje vse bolj izolira), spremenijo se možnosti za opravljanje dela (nadrejeni žrtvi ne dajo dela ali pa ji nalagajo nepomembne delovne naloge), prisotni so nasilje ali grožnje z nasiljem;
- **3. faza:** nadrejeni prevzamejo predsodke, ki jih o žrtvi širijo njeni sodelavci, vključno z domnevo, da je razlog za težave v žrtvi sami oziroma v njeni deviantni osebnosti;
- **4. faza:** izločitev žrtve je posledica njene nadaljnje stigmatizacije zaradi dolgotrajne odsotnosti z dela zaradi bolezni, premestitve na nižje delovno mesto, psihiatričnega zdravljenja in podobnega. (MDDSZ 2013)

Praštaló (2104) pa pravi, da se mobing najpogosteje pojavlja v delovnih sredinah, kjer je vsaj ena oseba, ki se razlikuje od ostalih, ki razmišlja po svoje oziroma drugače kot „oblastnik“ - in ki si upa svoje mnenje tudi povedati. Takšna oseba je netipična in ne gre v model „kvaziosebnosti“, kot so si jih v kolektivu ustvarili vršilci mobinga. Zato postane tarča. (ibid.)

Neves (2014) opozarja, da so tarče zelo pogosto submisivni delavci, to so tisti, ki so zelo pasivni, negotovi, introvertirani, socialno anksiozni, ki jih sodelavci običajno izločajo iz svojih krogov in ki se ne znajo ali zmorejo braniti pred napadi.

Ob tem velja omeniti še spolno nasilje oziroma neželjeno pozornost spolne narave, ki so je na delovnem mestu deležne zlasti ženske do 30. leta starosti in še posebej v pretežno moških delovnih okoljih. Če so med njimi statusne razlike glede na položaj v organizaciji, je toliko pogostejše. Tarče so mlade ženske, najpogosteje samske ali ločene, in z nižjo izobrazbo. (Milczarek 2010)

Skoraj izključno ženske (okoli petina vseh žensk, ki doživljajo kontinuirano nasilje), pa so izpostavljene tudi sicer redki obliki nasilja na delovnem mestu, nasilju s strani podrejenih (bosing). Zato imajo tudi ženske na najvišjih pozicijah v organizacijah bistveno več možnosti, da bodo viktimizirane, kot njihovi visoko pozicionirani moški kolegi. (Aquino in Thau 2009, 725)

### **1.3.6 Vršilec, napadalec, mober**

Vršilec nasilja na delovnem mestu (v najbolj splošnem poimenovanju) je tisti, ki vrši nasilje nad nekom (tarčo, žrtvijo) med njegovim opravljanjem dela. Vršilci so najmanj poznana kategorija v proučevanju nasilja na delovnem mestu, predvsem njihov subjektivni vidik oziroma motivi za nasilno vedenje v odnosu do sodelavcev so praktično še popolna neznanka.

Da se začne nekdo nasilno vesti do sodelavca, je lahko posledica tega, da je bil pred tem sam tarča nasilja in se zdaj brani pred morebitnimi novimi nasilnimi vedenji (Aquino in Thau 2009). Zapf in Einarsen (2003 v Hauge in drugi 2009)) sta ugotavljala, da se nasilništvo razvije kot posledica manjkajočih socialnih kompetenc in kot samoregulatorni proces, skozi katerega poskuša vršilec zavarovati svoje samozavedanje. Vendar pa vzroki niso enoznačni; upoštevati je treba tudi organizacijske dejavnike. (Hauge in drugi 2009)

V glavnem so se skozi dosedanja spoznanja oblikovale tri skupine vršilcev:

1. Posamezniki z duševnimi boleznimi (paranoja, bipolarna motnja, depresija),

2. Nasilneži (posamezniki, ki viktimizirajo druge zaradi njihove drugačne etnične in verske pripadnosti, svetovnonazorske opredelitve, telesnih posebnosti ...)
3. Posamezniki, ki se počutijo kot žrtve okoliščin. Menijo, da se jim dogaja krivica, da ne dobijo nečesa, kar naj bi jim pripadalo, ali pa so samo v neravnovesju zaradi osebnih, družinskih, finančnih, zdravstvenih in drugih težav. (Hinduja 2006, 178)

### 1.3.7 Priča, opazovalec

Izraz *priča* uporabljamo za osebo, ki opazuje nasilno vedenje v svojem delovnem okolju, sama pa ni niti tarča niti žrtve. Pomagamo si, čeprav redkeje, tudi z izrazom „opazovalec“, ki se pomensko nekoliko razlikuje od prvega izraza in mu „dodaja“ atribut nevtralnosti oziroma, bolje, neangažiranosti. Zelo poenostavljeno bi lahko razlikovanje med njima pojasnili na relaciji pasivnost-aktivnost. Od priče bi, denimo, prej kot od opazovalca pričakovali, da se bo – tako ali drugače – odzvala, osebno angažirala. Bodisi stopila v bran tarči/žrtvi, ji ponudila podporo in/ali pričala v postopkih zaradi nasilja na delovnem mestu ter s tem pripomogla k razrešitvi situacije, blažitvi posledic in preprečevanju novih pojavov nasilja v okolju, katerega del je.

Opazovalec pa ne naredi ničesar. Se ne vpleta, ne prijavi nasilja, ne ponudi pomoči žrtvi ... „Gleda proč“, čeprav v resnici vse „vidi“. Lahko celo (sebi in drugim) zanika, da bi bil kaj videl in vedel. Kot Bauman (2010, 140) povzema Petrusko Clarkson: „Opazovalec je opisno ime za nekoga, ki se ne vključi v situacijo, v kateri nekdo potrebuje pomoč“.

Priča lahko zaradi svojega angažmaja (skoraj vedno tudi določene stopnje prizadetosti) na koncu sama postane (sekundarna) žrtev nasilja, ki je sicer prvenstveno uperjeno proti nekemu drugemu. Opazovalca pa lahko vsled njegove nevtralnosti, ki ne pripomore k rešitvi, celo označimo kot sekundarnega vršilca nasilja oziroma napadalca, kot vsaj moralno soodgovornega. Ničesar namreč ni naredil (iz kakršnega koli razloga že) za to, da bi se nasilje končalo, ni preprečil, da bi se stopnjevalo. Ni pomagal žrtvi. Še več - kakor pravi tudi Robnik (2013, 21) – s svojo pasivnostjo storilcu sporoča, da so njegova dejanja upravičena.

Tako pridemo do sklepa, da v resnici prav nihče, ki vidi oziroma ve, kaj se v kolektivu, katerega del je, dogaja, ni nevtralen – ker niti ne more biti. Z izbiro, ali se bo na to, kar vidi in ve, odzval ali ne, se namreč postavi na eno ali drugo stran.

Brečko (2009) celo opozarja, da priče (sodelavci) največkrat prej ugotovijo psihično nasilje kot vodstvo ali žrtve: „Same žrtve namreč poročajo, da sploh niso vedele, da gre za mobing, dokler ni bilo že prepozno in so se že začeli, recimo, disciplinski ukrepi.“

#### ***1.4 Nasilje na delovnem mestu kot eden od psiho-socialnih dejavnikov tveganja***

Psiho-socialne dejavnike tveganja Mednarodna organizacija dela (ILO 2002) definira kot „interakcije med vsebino dela, delovno organizacijo in vodenjem ter drugimi okoljskimi in organizacijskimi pogoji na eni strani in delavčevimi kompetencami in potrebami na drugi“. Nanašajo se na interakcije, ki imajo lahko ogrožajoč vpliv na delavčevo zdravje in gredo z roko v roki z izkušnjo z delom povezanega stresa kot odziva na zahteve delovnega procesa ter pritiskov, na katere se delavec s svojim znanjem in sposobnostmi ne more odzvati. (Leka in drugi 2003)

Psiho-socialna tveganja kot del področja varnosti in zdravja pri delu so eden od vidikov pogojev dela (ob delovnem času, organizaciji dela, predstavnikih in odnosu z delodajalcem). Ti pogoji so se, opozarjajo delovno aktivni prebivalci na ravni Evropske unije, tudi Slovenije, v zadnjih petih letih poslabšali: 57 % Evropejcev in kar 84 % Slovencev je namreč v raziskavi o delovnih pogojih Flash Eurobarometer 2014 tako ocenilo. (Evropska komisija 2014) Kot glavno zdravstveno tveganje na delovnem mestu oziroma v povezavi z delom pa kar 53 % Evropejcev in 55 % Slovencev izpostavlja stres (eden od vzrokov zanj je tudi izpostavljenost različnim oblikam nasilja); stres, depresivnost in anksioznost so (ibid.) v večini članic EU največkrat omenjeni kot tisti problem v povezavi z delom, ki zaposlenim povzroča težave z zdravjem ali pa poslabšuje obstoječe zdravstvene težave (glej Tabelo 1.1).

**Tabela 1.1: Psiho-socialna tveganja na delovnem mestu**

	Psiho-socialna tveganja na delovnem mestu
Vsebina dela	<i>Enolično delo, nesmiselno delo, prekvalificiranost za delo, ki ga opravlja delavec, negotovost</i>
Obremenitev	<i>Preveč ali premalo dela, veliko dela pod časovnim pritiskom, nenehna izpostavljenost časovnim rokom</i>
Delovni čas	<i>Izmenično delo, nočno delo, nefleksibilen delovni čas, nepredvidljiv delovni čas, dolgi delovniki (z malo stika s sodelavci)</i>
Nadzor	<i>Malo možnosti za sodelovanje pri odločanju, malo vpliva na delovno obremenitev in organizacijo dela</i>
Okolje in oprema	<i>Neustrezna, nezadostna, slabo vzdrževana delovna oprema, slaba osvetljenost delovnega mesta, hrup</i>
Organizacijska kultura	<i>Slaba komunikacija, slaba podpora pri reševanju problemov in strokovnem/osebnostnem razvoju, slabo poznavanje organizacijskih ciljev ali nestrinjanje z njimi</i>
Medosebni odnosi	<i>Socialna ali psihična izolacija, slabi odnosi z nadrejenimi, medosebni konflikti, pomanjkanje socialne podpore</i>
Vloga v organizaciji	<i>Nejasna vloga, konflikt vloge, odgovornost za druge</i>
Karierni razvoj	<i>Karierna stagnacija in negotovost, premalo (ali preveč) možnosti napredovanja, slabo plačilo za delo, negotovost zaposlitve, nizka socialna vrednost dela</i>
Razmerje med zasebnostjo in delom	<i>Nasprotujoče si zahteve in pričakovanja delovnega mesta in zasebnega življenja, slaba podpora v družini, problem dvojne kariere</i>

Vir: EU-OSHA

Evropski delodajalci se psiho-socialnih tveganj zavedajo, kaže raziskava European Risk Observatory (EU-OSHA 2010), predvsem z delom povezanega stresa pri zaposlenih, nasilja in bulinga. Najbolj je ta skrb izražena pri menedžerjih na Portugalskem, v Romuniji, na Norveškem, v Turčiji in Romuniji, najmanj pa na Švedskem, Finskem in Danskem (kjer se s problematiko ukvarjajo intenzivneje kot drugod).

Tudi slovenski menedžerji so izrazili zelo nizko stopnjo zaskrbljenosti zaradi nasilja ali grožnje nasilja v svojih organizacijah (raven je med najnižjimi v EU) in še nižjo zaradi bulinga in nadlegovanja. Največ zaskrbljenosti zaradi psiho-socialnih tveganj je sicer med vodilnimi v zdravstvu, socialnem skrbstvu in izobraževanju (najmanj v proizvodnji, rudarstvu, gradbeništvu in nepremičninski dejavnosti), pri vseh tveganjih

(stres, nasilje, buling) pa v večjih organizacijah (z 250 in več zaposlenimi).

V povezavi s temi tveganji so evropski menedžerji v isti raziskavi ocenili še problematičnost naslednjih vidikov dela (v oklepaju je delež anketirancev, ki so vidik izpostavili kot zaskrbljujoč):

- časovnega pritiska (52 %),
- dela z zahtevnimi strankami, pacienti, učenci (50 %),
- slabe komunikacije med vodstvom in zaposlenimi (27 %),
- negotovosti zaposlitve (27 %),
- slabe kooperativnosti med sodelavci (25 %),
- dolgega in spremenljivega delovnega časa (22 %),
- slabih odnosov med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi (19 %)
- premalo nadzora zaposlenih nad svojim delom (19 %)
- nejasne kadrovske politike (14 %) in
- diskriminacije (po spolu, starosti, etnični pripadnosti) (7 %).

Slovenski menedžerji so kot najbolj zaskrbljujočega od naštetih vidikov izpostavili časovni pritisk (50 % anketiranih) in delo z zahtevnimi strankami, pacienti in učenci (47 %), kot najmanj zaskrbljujoča pa nejasno kadrovske politiko (7 %) in diskriminacijo (1 %). Hkrati se evropski menedžment zaveda, da je spopadanje s psiho-socialnimi tveganji težje kot z drugimi tveganji s področja varnosti in zdravja pri delu. Še posebej so, zanimivo, o veliki zahtevnosti spopadanja s psiho-socialnimi tveganji poročala vodstva velikih podjetij (250 +). (ibid.)

Kot ukrepe za obvladovanje psiho-socialnih tveganj evropska podjetja najpogosteje uporabljajo usposabljanja zaposlenih (58 %), spremembe v organizaciji dela (40 %), preoblikovanje delovnega okolja (37 %), zaupno svetovanje za zaposlene (34 %), spremembe v delovnem času (29 %) in predpisane postopke za razreševanje konfliktov (23 %). Slovenska podjetja sicer pri vseh ukrepih močno zaostajajo za navedenimi povprečji Evropske unije. 41 % menedžerjev je navedlo, da zaposlenim



zagotavljajo usposabljanja, 22 % jih je poročalo o spremembah v organizaciji dela, 30 % o preoblikovanju delovnega okolja, 13 % o svetovanju zaposlenim, 11 % o spremembah delovnega časa in samo 12 % jih je povedalo, da so že sprejeli postopke za razreševanje konfliktnih situacij. Predpisane postopke za ravnanje v primerih nasilja in mobinga imajo sodeč po tej raziskavi v 30 % evropskih podjetij. (ibid.)

## **2. POJAVNOST NASILJA NA DELOVNEM MESTU**

Različne študije in raziskave dajejo zelo različne podatke o obsegu in pojavnosti nasilja na delovnem mestu. To gre pripisati različnim vzorcem, metodološkim pristopom in, nenazadnje, kulturnim okoljem, v katerih so izvedene. Tako so številne raziskave poročale, da je katere od oblik nasilja na delovnem mestu deležnih blizu 10 % zaposlenih, nekatere pa da je jih imelo v zadnjih petih letih izkušnjo tovrstnega nasilja celo do 95 %. Kot pravijo Jennifer in drugi (2003, 496), je treba pri interpretaciji in primerjanju podatkov o pogostosti nasilja upoštevati tudi, ali se je v raziskavi spraševalo po izkušnji nasilja v, recimo, zadnjih šestih mesecih, zadnjih petih letih ali pa kadar koli v delovnem obdobju. O najvišjih stopnjah izkušenj z nasiljem seveda poročajo študije, ki so spraševale po slednjem. Že Leymann (1990) je, na primer, ocenjeval, da enkrat v življenju mobing doživi 25 % prebivalcev Švedske (države, v kateri je bil njegov raziskovalni fokus).

Po mednarodni raziskavi multinacionalne kadrovske agencije Monster (2011) je eno od oblik nasilja v svoji karieri doživelo kar 64 % anketirancev. 36 % jih te izkušnje še nima, 16 % pa jih bilo priča nasilju nad drugimi. Izstopajo Evropejci, ki so kar 86-odstotno poročali o izkušnji nasilja (Nizozemci celo 93-odstotno, Belgijci pa, na drugi strani, „le“ 38-odstotno), medtem ko Južno- in Severnoameričani 65-odstotno in Azijci 55-odstotno.

Kljub razlikovanju v metodoloških pristopih pa je nasilje vedno identificirano kot resen problem z globalnimi razsežnostmi in vseobsegajočimi posledicami za posameznike, organizacije in družbe.

## **2.1 Oblike nasilja na delovnem mestu**

### **2.1.1 Fizično nasilje**

Velik del fizičnega nasilja, ki ga zaposleni doživljajo na delovnem mestu, je povezan s tretjimi osebami in z nekdanjimi zaposlenimi, neredko pa rezultira tudi v smrti napadenega. Posebej ZDA izstopajo: smrt kot posledica fizičnega nasilja je tam drugi najpogostejši vzrok smrti na delovnem mestu, ko gre za ženske, pa kar prvi. (Hinduja 2006, 177)

Vršilci fizičnega nasilja so lahko:

- (1) tretje osebe, ki so vpletene v kriminalna dejanja, kot so ropi, ali pa ki gojijo zamero do podjetja;
- (2) nekdanje ali aktualne stranke, ki so nezadovoljne s storitvijo ali ki gojijo zamero do zaposlenih (pacienti, študenti ...);
- (3) sedanji ali nekdanji zaposleni kot storilci umorov oziroma ubojev ali telesnih napadov in groženj;
- (4) zasebni partnerji zaposlenih in
- (5) posamezniki, ki so obsedeni s kom od zaposlenih in jih zalezujejo. (Labig 1995, 33).

- Najbolj znan, najodmevnejši primer fizičnega nasilja, po katerem se je predvsem v ZDA za fizično nasilje na delovnem mestu uveljavil izraz „going postal“ (v prevodu nekaj takega kot „opraviti na poštni način“), je tisti iz kraja Edmond (ZDA, zvezna država Oklahoma) z 20. avgusta 1986. Poštni uslužbenec Patrick H. Sherrill, ki mu je grozila odpoved delovnega razmerja, je vstopil v poštno poslovalnico, v kateri je delal, in ustrelil 14 ljudi, na koncu pa še sebe. Čeprav je to zaradi svojih razsežnosti verjetno najbolj grozovit primer fizičnega nasilja na delovnem mestu, pa je le eden od (pre)mnogih. V ZDA so v tistem obdobju zaradi nasilja s strani (nekdanjih) sodelavcev v različnih primerih umrli še štirje poštne uslužbenci. Je pa primer iz Edmonda v javnosti nedvomno opozoril na problematiko, ki ji je treba nameniti ustrezno pozornost. (FBI 2002)

- Za precej svež in enako ilustrativen lahko vzamemo drugi primer iz Združenih držav Amerike. Nekdanji sodelavec lokalne televizijske postaje iz kraja v Roanoke v zvezni državi Virginia Vester Lee Flanagan je 26. avgusta 2015 pred kamero, med javljanjem v živo, v kraju Moneta ustrelil novinarko Alison Parker in snemalca Adama Warda. Oba sta umrla na kraju, strelec, njun nekdanji sodelavec, pa kasneje v bolnišnici, za posledicami strelnih ran, ki si jih je sam prizadejal med begom pred policijo. Flanagan je televizijska postaja leta 2013 odpustila zaradi motečega vedenja do sodelavcev. (CBSNews 2015)
- Jennifer Sanmarco, poštna uslužbenka v Goleti v Kaliforniji, je 30. januarja 2006 ustrelila pet nekdanjih sodelavcev, nato še sebe. Pred tem je bila dve leti v bolniškem staležu zaradi psihičnih težav. (Frosch 2006)
- V Sloveniji je znan primer smrti zaradi nasilja na delovnem mestu uboj poštne uslužbenke Anice Likovič. Ta je umrla v napadu med ropom pošte v Kresnicah 21. junija 2011, pod streli enega od dveh roparjev, potem ko se jima je uprla. (Rajšek 2011)

### **2.1.2 Verbalno nasilje**

Verbalno nasilje je običajno neposredno nasilno dejanje, izraženo kot zmerjanje, preklinjanje, kričanje, obtoževanje, lahko pa tudi v bolj subtilni obliki, kot je širjenje govoric o drugih. Običajno je verbalno nasilje le del širšega spektra nasilnih vedenj, ki jim je izpostavljena tarča/žrtev. (Hauge in drugi 2009)

### **2.1.3 Psihično nasilje**

Kot psihično nasilje na delovnem mestu opredeljujemo primere čustvene zlorabe, nadlegovanja in drugih oblik vedenja, ki pri tarči povzročajo anksioznost in strah. (Gustin 2013) V Evropski uniji je mobing – ki se izraža predvsem kot psihično nasilje (v kombinaciji z verbalnim) – v povprečju prisoten na 11 do 16 % delovnih mest, 8 %

zaposlenih je izpostavljenih stalnemu mobingu in 6 % fizičnemu nasilju, 2 % pa spolnemu nadlegovanju oziroma nasilju (Praštalo 2014).

## **2.2 Nasilje na delovnem mestu glede na vršilca nasilja (nadrejeni, sodelavec, podrejeni, stranka)**

Vršilci nasilja na delovnem mestu so bodisi notranji (zaposleni in nekdanji zaposleni) ali zunanji (stranke, pacienti, partnerji ali svojci zaposlenih). Prvih je seveda več in so tudi deležni intenzivnejše obravnave, saj so, nenazadnje, odnosi v organizaciji v njeni domeni; še več, so jasen odraz same organizacije oziroma organizacijske kulture. Zgodnejše raziskave so se zato osredotočale skoraj izključno na zaposlene in nekdanje zaposlene kot vršilce nasilja na delovnem mestu, saj je v teh primerih veljalo, da lahko ima organizacija nad njimi nadzor. (Howard 2011)

Na osnovi dosedanjih proučevanj se je tako oblikoval naslednji „profil“ vršilca nasilja (zlasti težjih oblik, kot je mobing oziroma buling):

- moški pogosteje kot ženske izvajajo mobing;
- mobinga se pogosteje poslužujejo osebe, ki opravljajo mentalno in psihično zelo naporna dela in imajo pri svojem delu le malo avtonomnosti. To daje vedeti, da lahko visoka stopnja stresa med zaposlenimi napove pojave nasilja v organizaciji;
- obstaja korelacija med vlogo vršilca in tarče. „Provokatorji“ lahko s svojim nasilnim vedenjem dosežejo, da se bodo začeli drugi enako vesti do njih, se jim „maščevali“;
- tisti, ki imajo o sebi predstavo, da bi zlahka dobili drugo zaposlitev, bodo tvegali več. Na eni strani lahko nasilno vedenje sproži stres, povezan z negotovostjo zaposlitve, vendar pa je tudi nasprotno – posameznik, ki je bolj samozavesten glede lastne zaposljivosti (na drugih delovnih mestih), bo tvegala več kot tisti, ki ni; tudi v odnosih s sodelavci. (Samnani 2012, 583-584)

## 2.2.1 Nadrejeni kot vršilec nasilja

Nadrejeni so najpogosteje vršilci resnejših oblik nasilja, kot je mobing. (Zapf in Einarsen 2003) Zapf (2002) je ocenil, da je v nemško govorečem prostoru v 70 % mobinga vršilec nadrejeni.

Konceptualno večina avtorjev mobing oziroma buling definira v kontekstu nesorazmerja moči med vršilcem in tarčo/žrtvijo oziroma zlorabe le-te. Speedy (2006) pravi, da so vršilci nasilja velikokrat neizkušeni vodje, ki so bili neupravičeno promovirani – glede na to, da nimajo ustreznih delovnih izkušenj in potrebnih kompetenc (za vodenje, delo z ljudmi). Imajo nizko samopodobo in pomanjkljivo strokovno podlago za zahtevnost delovnega mesta, ki ga zasedajo. Zato so negotovi, hkrati pa odločeni, da bodo še naprej napredovali, in to za vsako ceno – če je treba, tudi „preko trupel“.

Konceptualno tako večina avtorjev mobing oziroma buling definira v kontekstu nesorazmerja moči med vršilcem in tarčo/žrtvijo oziroma zlorabe te moči. Wyatt in Hare (1997 v Speedy 2006, 241) sta prišla do sklepa, da lahko vodje, ki jim manjka osebne moči, zlorablja svojo funkcijo tako, da postanejo nasilni do sodelavcev (posebej njim podrejenih). Neskladje med organizacijsko vlogo, ki jo nekdo ima (v tem primeru vodja), in njegovimi sposobnostmi za opravljanje te vloge se torej lahko odrazi (tudi) v manipulativni zlorabi moči.

Prašalo (2014) pravi, da so izvajalci mobinga „psihopati“, ki so zavzeli vodilna mesta in maltretirajo zaposlene, pri tem pa lahko uporabljajo vse oblike korupcije in kriminala, in to brez strahu, da bi jim kdo to poskušal preprečiti, kaj šele jih ustrezno kaznovati. Da bi se v neki sredini pojavil mobing, je dovolj že, da tista stran, ki je na poziciji moči in oblasti, nima (prej omenjenih) karakteristik, ki so potrebne za takšno funkcijo. Če je vodstvena oseba ob tem še polna kompleksov, narcisoidna in nemoralna, je mobing takoj tu. (ibid.)

A kljub vsemu, kar se danes ve o pomenu dobrega vodenja, ljudje s takšnimi karakteristikami ostajajo ne le v kolektivih, pač pa tudi na vodilnih položajih. Organizacije, komentira Neves (2014, 507), so še vedno preplavljene z nasilnimi, izkoriščevalskimi, „toksičnimi“ vodji.

Kakor sta ugotovila tudi Vredenburg in Brender (1998), imajo vodje možnost, da skozi zlorabo svoje moči zlorablajo oboje – člane organizacije (zaposlene) in organizacijo kot celoto. Velja, da vodja zlorablja svojo moč v odnosu do podrejenega takrat, kadar se uporaba moči izide v škodo dostojanstva slednjega in/ali v to, da ta ne more dobro opraviti naloženega mu dela oziroma si prislužiti pripadajoče nagrade. (Vredenburg in Brender 1998, 1339)

Podrejeni lahko uporabo moči pri svojem nadrejenem dojema kot 1) legitimno in učinkovito, 2) legitimno in neučinkovito ali kot 3) izkoriščevalsko (ibid.) Če podrejeni čuti, da je bilo ob uporabi moči s strani nadrejenega njegovo dostojanstvo prizadeto ali da je bil oviran pri delu, in za to vodji pripisuje osebni motiv, bo to dojel kot zlorabo moči. (ibid.)

Glavni motiv, zakaj vodje diskrecijsko moč, ki jo imajo na osnovi svojega položaja, zlorablajo v medosebnih odnosih, je po Vredenburgu in Brenderju (1998) v želji po večjem nadzoru, ob tem pa še v želji po osebnih uslugah, po doseganju osebnih ali organizacijskih ciljev, po izražanju lojalnosti in poslušnosti ter v kaznovanju oziroma oziroma favoriziranju izbranih posameznikov. Določene osebnostne poteze vodje še povečajo verjetnost, da bo sledil kateremu od naštetih motivov in zlorabil svojo moč: te so predvsem potreba po moči, visoka samozavest, egocentrizem, omejena skrb za druge, etična neobčutljivost, nagnjenost k tveganju ... (ibid.)

Neprimerna uporaba oziroma zloraba moči je še posebej pogosta med delovno silo v zdravstveni negi, medicinske sestre so alarmantno visoko izpostavljene z delom povezanemu nasilju: globalno jih nasilje v različnih oblikah doživlja kar 90 %. (Ceravolo in drugi 2012) Ob nezanemarljivem deležu nasilja s strani pacientov in zdravnikov so zelo pogosto vršilke kar same medicinske sestre, nasilje pa se dogaja na relaciji od linijskih vodij proti podrejenemu osebju. (Speedy 2006) Še posebej je za zdravstvene posledice nasilja in konfliktov v kolektivu (stres, nizka stopnja zadovoljstva z delom, nizka pripadnost organizaciji) ranljiv mlad, neizkušen negovalni kader. (Ceravolo in drugi 2012)

## **2.2.2 Sodelavec kot vršilec nasilja**

V primerih nasilja med sodelavci na isti ravni je razmerje moči relativno sorazmerno in ima zato vršilec manjšo moč. Pogosteje kot o mobingu ali bulingu zato na tej ravni govorimo o nasilju, saj je to manj sistematično in redkeje ciljano na enega posameznika.

Na splošno lahko (Jambrek 2008) razlikujemo med štirimi osnovnimi profili vršilcev nasilja (mobinga):

- 1) Željan pozornosti. Je čustveno nezrela oseba, ki si prizadeva s pretirano prijaznostjo obdržati avtoriteto. Izkorišča sodelavce in je selektivno prijazen.
- 2) Posnemovalec. Ni poklicno kvalificiran za delo, ki ga opravlja, je pa blizu tistim, ki so ustrezno usposobljeni. Pogosto zahteva zasluge, ki meni, da mu pripadajo. Posnemovalci so manipulativne osebe, ki grozijo sodelavcem in igrajo pripadnost nadrejenim, vendar te „zavržejo“ takoj, ko jih več ne potrebujejo.
- 3) Guru. Je uspešen v svojem ozkem strokovnem polju. Čustveno hladna, pretirano urejena in organizirana oseba, ki svoje napake v glavnem pripisuje drugi in na različne načine zlorablja vse, od katerih se čuti ogroženega.
- 4) Oseba z asocialnimi osebnostnimi motnjami (psihopati oziroma sociopati). To je poseben tip vršilca nasilja. Psihopati in sociopati so hladne in preračunljive osebe, ki so agresivne in arogantne do žrtve, do ostalih pa prijazne. Značilna izraza osebnostne motnje pri tej vrsti vršilcev nasilja sta odsotnost empatije in zmožnosti obžalovanja in krivde ter nespoštovanje zakonov in moralno-etičnih norm. V določenih situacijah lahko te osebnostne poteze dobro skrijejo z igranjem. Najpogosteje so vršilci mobinga, „moberji“, prav iz te zadnje skupine. (ibid.)

## **2.2.3 Stranka/tretja oseba kot vršilec nasilja**

Pojavnost nasilja na delovnem mestu s strani tretje osebe (ki ni zaposlena v podjetju) je v Evropi narasla. Sklepati je mogoče, da je to zato, ker raste tudi storitveni sektor in se povečuje število delavcev, ki delajo neposredno s strankami. (van den Bossche in drugi 2012). Hkrati pa je intenzifikacija dela, ki so jo pomenile te spremembe,

pripomogla k poslabšanju kvalitete storitev za stranke in s tem njihovo nezadovoljstvo ter tudi agresivno vedenje do izvajalcev storitev. (Lawoko in drugi v van den Bossche in drugi 2012: 589)

Tveganje za pojavnost nasilja na delovnem mestu s strani tretjih oseb je v nekaterih poklicih še posebej veliko:

1. pri delu z denarjem (blagajniki, bančni in poštni uslužbenci);
2. pri zagotavljanju varnosti (varnostniki, policisti, osebje v zaporih);
3. pri nastopanju v javnosti (medijske osebnosti, politika);
4. v zdravstveni negi, socialnem delu, vzgoji in varstvu;
5. pri delu z ljudmi z duševnimi motnjami;
6. pri individualnem delu (taksisti in vozniki v javnoprevoznih sredstvih, izvajalci storitev na domu strank, lastniki majhnih trgovin, čistilci ...) in
7. pri nočnem delu. (Milczarek 2009)

Možnost izbruha nasilja se poveča tudi, kadar mora posameznik v vlogi uslužbenca zavrniti prošnjo oziroma zahtevo stranke oziroma ko se od njega zahteva, da naredi nekaj, česar ne more ali pa ne želi narediti. (ibid.)

Sodeč po Evropski raziskavi o pogojih dela (Eurofound 2012) 9,1 % Slovencev opravlja delo, ki (skoraj) ves čas vključuje neposredno delo z ljudmi, ki niso zaposleni v podjetju (stranke, potniki, učenci, pacienti). S tem smo precej pod povprečjem EU27, kjer je to dejstvo za 44,1 % zaposlenih.

Vendar pa je v povprečju slovenski delavec precej bolj izpostavljen psiho-socialnim tveganjem zaradi dela z jeznimi strankami. Če je namreč na vprašanje *Ali vaše delo vključuje stike z jeznimi strankami?* 6,3 % anketiranih Evropejcev odgovorilo, da (skoraj) ves čas, je tak odgovor dalo za 0,5 odstotka več anketiranih Slovencev. Med njimi 6,7 % žensk in 7 % moških. Ti podatki govorijo o tem, da je slovenski delavec moškega spola v poprečju precej bolj izpostavljen psihosocialnim tveganjem zaradi stikov z jeznimi strankami, kot povprečni evropski delavec. Na isto vprašanje je namreč s „(skoraj) ves čas“ odgovorilo „le“ 5,9 % evropskih moških. So pa zato



slovenske ženske za spoznanje manj obremenjene s tovrstnimi tveganji, kot v povprečju Evropejke, saj je povprečje na ravni EU27 6,8 %. (ibid.)

Med 1/4 in 3/4 delovnega časa je jeznim strankam izpostavljenih še dodatnih 25,6 % Slovencev, in sicer 26 % moških in 25,2 % žensk. Tudi tukaj smo Slovenci nad evropskim povprečjem 23,4 %, še posebej moški, saj za kar 4,3 odstotka presegajo povprečje evropskih delavce, medtem ko so Slovenke za 0,3 % pod povprečjem evropskih delavk. (Eurofound 2012)

### **2.3 Nasilje na delovnem mestu v slovenskem okolju**

V Evropski mnenjski raziskavi o varnosti in zdravju na delovnem mestu (EU-OSHA 2013) sedem od desetih slovenskih delavcev ocenjuje, da so primeri z delom povezanega stresa njihovem delovnem mestu pogosti, samo 25 % pa jih ocenjuje, da so redki. (ibid.) Še posebej velik problem je pri slovenskih samozaposlenih delavcih, saj jih je kar 80 % ocenilo, da je z delom povezan stres pogost. Tudi mlajši delavci, stari od 18 do 34 let, so izrazito pogosteje kot starejši (55 +) tako ocenili (77 % proti 57 %). Štirje od desetih slovenskih delavcev (43 %) pravijo, da je z delom povezan stres na njihovem delovnem mestu dobro obvladan, polovica pa jih meni, da ni. To je primerjavi z Evropo pravo nasprotje, saj na evropski ravni več delavcev ocenjuje, da je ta vrsta stresa dobro obvladana, kot da ni (54 % proti 41 %). Le dobra tretjina (36 %) Slovencev, ki so ocenili, da je stres na njihovem delovnem mestu pogost, je namreč tudi ocenila, da je ta dobro obvladan. (ibid.)

Kar 44,5 % Slovencev tudi meni, da njihovo delo večinoma negativno vpliva na njihovo zdravje (40 % žensk in 44,5 % moških); za primerjavo: enako pravi le 27,4 odstotka državljanov 27 držav EU. Ta podatek je dala 5. Evropska raziskava o delovnih pogojih. (Eurofound 2012) V prvem polletju leta 2010 jo je izvedel Gallup Europe v 27 državah Evropske unije ter v Turčiji, Hrvaški, Makedoniji, Norveški, Albaniji, Kosovu in Črni gori. V Sloveniji je vzorec zajel 1400 ljudi. V tej raziskavi je 37,2 % anketiranih Slovencev celo ocenilo, da sta njihova varnost in zdravje ogrožena zaradi dela (enako je odgovorilo le 24,2 % Evropejcev). 8,5 % Slovencev je povedalo, da so bili v zadnjem mesecu pri delu izpostavljeni verbalnemu nasilju (med njimi 9,1 % žensk in 8 % moških), 6,6 % jih je bilo izpostavljenih grožnjam in

ponižujočemu vedenju (enak delež moških in žensk), še 1,5 % pa fizičnemu nasilju (1,9 % moških in 1 % žensk). Ustrahovanju ali nadlegovanju (bulingu) je bilo izpostavljenih 4,8 % anketiranih Slovencev (5 % žensk in 4,6 % moških).

V raziskavi SJM 2011-1 (Hafner Fink in drugi 2013) je 85,1 % vprašanih je odgovorilo, da v zadnjih petih letih niso bili žrtev trpinčenja na delovnem mestu. Kot žrtev trpinčenja v zadnjih petih letih se je tako deklariralo 14,8 % anketiranih, da so bili priče, pa jih je povedalo 20,6 %.

V raziskavi Razširjenost trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji 2008 (Čili za delo), ki jo je opravil Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa Univerzitetnega kliničnega centra Ljubljana na reprezentativnem vzorcu 1366 polnoletnih prebivalcev Slovenije (gre za prvo nacionalno raziskavo o trpinčenju na delovnem mestu), je na vprašanje, ali so bili v zadnjih šestih mesecih vsaj občasno izpostavljeni trpinčenju na delovnem mestu, pritrdilno odgovorilo 10,4 % vprašanih. 1,5 % anketirancev je povedalo, da trpinčenje doživljajo pogosto – vsakodnevno ali večkrat tedensko. Kar 18,8 % jih je bilo v istem obdobju priča nasilju na delovnem mestu, od tega 3 % zelo pogosto. V zadnjih petih letih pa je trpinčenje doživljajo 19,4 % vprašanih. Ženske so tudi po tej raziskavi žrtve precej pogosteje kot moški, saj je njihov delež med tistimi, ki so v zadnjih šestih mesecih doživeli nasilje, kar 62,8-odstoten. Po podatkih te raziskave je nasilje najbolj razširjeno v predelovalni dejavnosti, tam dela 28,2 % tistih, ki so se opredelili kot žrtve nasilja, v zdravstvu in socialnem varstvu (12,8 %) ter v javni upravni in finančnem posredništvu (po 10,3 %). Povzročitelji oziroma vršilci nasilja na delovnem mestu so najpogosteje nadrejeni (v 81 %), sledijo sodelavci (33 %), podrejeni (14,9 %) ter stranke/bolniki/učenci. (ibid.)

## **2.4 Pravna ureditev področja nasilja na delovnem mestu**

Skrb za zagotavljanje varnega delovnega okolja brez nasilja delodajalcem nalaga že zakonodaja. V Sloveniji so to Zakon o delovnih razmerjih (ZDR1 2013), Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1 2011), Zakon o javnih uslužbencih (ZJU 2007), Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO 2007), Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije (ZIntPK 2011) in Kazenski zakonik (KZ-1 2012), pa seveda tudi Ustava Republike Slovenije (2006).

Mordej (2010) razlaga, da v delovnopravnem pomenu „mobing obsega ponavljajoča se, sistematična, sovražna dejanja, šikaniranje ali diskriminacijo, ki običajno odstopajo od cilja, ki je v skladu s pravom, niso koristna za družbo in prizadenejo oškodovančevu osebnostno pravico (pravica do dostojanstva) oziroma čast in zdravje.“

- **Zakon o delovnih razmerjih** v 7. členu pravi:

- 1) Prepovedano je spolno in drugo nadlegovanje. Spolno nadlegovanje je kakršna koli oblika neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega ravnanja ali vedenja spolne narave z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja. Nadlegovanje je vsako neželjeno vedenje, povezano s katero koli osebno okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje.
- 2) Spolno in drugo nadlegovanje iz prejšnjega odstavka se šteje za diskriminacijo po določbah tega zakona.
- 3) Odklonitev ravnanj iz prvega odstavka tega člena s strani prizadetega kandidata oziroma delavca ne sme biti razlog za diskriminacijo pri zaposlovanju in delu.
- 4) Trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.
- 5) Delavec, ki je žrtev trpinčenja, ne sme biti izpostavljen neugodnim posledicam zaradi ukrepanja, ki ima za cilj uveljavitev prepovedi trpinčenja na delovnem mestu.

V 47. členu pa delodajalcu nalaga: „Delodajalec je dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev.“ (ZDR 1 2013)

- **Zakon o varnosti in zdravju pri delu** v 11. členu delavcu zagotavlja „pravico do dela in delovnega okolja, ki mu zagotavlja varnost in zdravje pri delu.“ V 24. členu pa delodajalcu nalaga, da mora „sprejeti ukrepe za preprečevanje,

odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev.“ (ZVZD-1 2011)

- **Kazenski zakonik** (KZ-1 2012) pa v poglavju Kazniva dejanja zoper delovno razmerje in socialno varnost „šikaniranje na delovnem mestu“ celo definira kot kaznivo dejanje, za katero je storilec lahko obsojen celo na zaporno kazen do treh let. V 197. členu tako pravi:
  - (1) Kdor na delovnem mestu ali v zvezi z delom s spolnim nadlegovanjem, psihičnim nasiljem, trpinčenjem ali neenakopravnim obravnavanjem povzroči drugemu zaposlenemu ponižanje ali prestrašenost, se kaznuje z zaporom do dveh let.
  - (2) Če ima dejanje iz prejšnjega odstavka za posledico psihično, psihosomatsko ali fizično obolenje ali zmanjšanje delovne storilnosti zaposlenega, se storilec kaznuje z zaporom do treh let.

Kazenski zakonik se v sodni praksi uporabi tudi, kadar pride do spolnega nadlegovanja (kot ga opredeljuje 7. člen ZDR-1) nadrejenega nad podrejenim. V 174. členu namreč pravi: „Kdor zlorabi svoj položaj in tako pripravi osebo drugega ali istega spola, ki mu je podrejena ali od njega odvisna, k spolnemu občevanju, ali da stori oziroma trpi kakšno drugo spolno dejanje, se kaznuje z zaporom do petih let.“ (KZ-1 2012)

Pa še en člen Kazenskega zakonika (KZ-1 2012) se nanaša na odnos nadrejeni-podrejeni, vendar ga posebej omejuje na vojaško službo. V 274. členu (Grdo ravnanje s podrejenim) pravi:

- (1) Nadrejena vojaška oseba, ki v službi ali v zvezi s službo grdo ravna s podrejenim ali ravna z njim tako, da žali njegovo človeško dostojanstvo, se kaznuje z zaporom do treh let.
- (2) Če nadrejena vojaška oseba stori dejanje iz prejšnjega odstavka proti več osebam, se kaznuje z zaporom do petih let.“

- **Zakon o javnih uslužbencih** (ZJU 2003) pa delodajalce v javni upravi še posebej zadolžuje k skrbi za varovanje dostojanstva zaposlenih v javni upravi pred šikaniranjem (15. člen): „Javnega uslužbenca mora delodajalec varovati pred šikaniranjem, grožnjami in podobnimi ravnanji, ki ogrožajo opravljanje njegovega dela.“

In še (15.a člen): „Prepovedano je vsako fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje ali vedenje javnega uslužbenca, ki temelji na kateri koli osebni okoliščini in ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo delovno okolje za osebo ter žali njeno dostojanstvo“.

- **Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja** (ZUNEO 2007) posredno zajema tudi odnose na delovnem mestu, ko govori (4. člen) o enakem obravnavanju kot odsotnosti „neposredne oziroma posredne diskriminacije zaradi katere koli osebne okoliščine ...“, in o (5. člen) nadlegovanju kot neželenem ravnanju, temelječem na „kateri koli osebni okoliščini, ki ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje za osebo ter žali njeno dostojanstvo“. Nadlegovanje po tem členu zakon šteje za diskriminacijo.
- **Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije** (ZintPK 2011) v 24. in 25. členu ščiti prijavitelja neetičnega oziroma nezakonitega ravnanja, tudi pred „škodljivimi posledicami“ in „povračilnimi ukrepi“ kot posledico takšne prijave.
- **Ustava Republike Slovenije** pa se področja (posredno) dotakne v 34. in 35. členu. V prvem med drugim vsakemu državljanu zagotavlja „pravico do osebnega dostojanstva in varnosti“, v drugem pa „nedotakljivost človekove telesne in duševne celovitosti, njegove zasebnosti ter osebnostnih pravic“. (Ustava RS 2006)

V tem smislu je pravica do osebnega dostojanstva tudi prepoved ponižujočega ravnanja, kot je v odločbi št. U-I-25/951 odločilo Ustavno sodišče RS. (v Erjavec)

Osnovi okvir evropskih ureditev s področja varnosti in zdravja pri delu, v katerem naslavlja vse vrste zdravstvenih tveganj, postavlja Direktiva sveta Evropskih skupnosti o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu (1989). Tudi ta kot prvo delodajalčevo dolžnost na področju varnosti in zdravja pri delu izpostavlja, da mora „v vseh pogledih zagotoviti varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom“. (5. člen, 1. točka). Nadalje pa mu nalaga izvajanje ukrepov na osnovi naslednjih temeljnih načel:

- (a) izogibanje tveganjem;
- (b) ovrednotenje tveganj, katerim se ni mogoče izogniti;
- (c) obvladovanje tveganj pri viru;
- (d) prilagajanje dela posamezniku, še posebno glede načrtovanja delovnih mest, izbire delovne opreme ter delovnih in proizvodnih metod, da se olajša monotono delo in delo z vnaprej določeno delovno hitrostjo ter zmanjša njihov učinek na zdravje;
- (e) prilagajanje tehničnemu napredku;
- (f) zamenjava nevarnega z nenevarnim ali manj nevarnim;
- (g) razvijanje skladne celovite preventivne politike, ki zajema tehnologijo, organizacijo dela, delovne razmere, socialne odnose in vpliv dejavnikov, povezanih z delovnim okoljem;
- (h) dajanje prednosti kolektivnim zaščitnim ukrepom pred individualnimi in
- (i) dajanje ustreznih navodil delavcem. (6. člen, 2. točka)

## **2.5 Sodna praksa**

V slovenski zakonodaji velja v sodnih postopkih zaradi trpinčenja na delovnem mestu pravilo o obrnjenem dokaznem bremenu. To pomeni, da mora delodajalec dokazati, da ni kršil zakonodaje, ne pa da bi moral delavec dokazati, da jo je. Vendar bo, kot poudarja tudi Mežnarjeva (2010), sodna praksa šele morala postaviti standarde za odgovor na vprašanje, katera dejstva in dokazi zadoščajo za to, da tožnik izpolni zakonsko zahtevo glede trditvenega in dokaznega bremena.

Mežnarjeva ob tudi opozarja na problematično dejstvo, ki izhaja iz dosedanje sodne prakse, namreč da je v našem sistemu še vedno močno zakoreninjeno prepričanje o satisfakciji kot edini funkciji denarne odškodnine za nepremoženjsko škodo. Zato so tudi prisojene odškodnine v primerih posegov v osebnostne pravice, tudi ko gre za pravice iz delovnega razmerja, relativno nizke, ne več kot nekaj tisoč evrov. Prihodnja usmeritev bi zato po njenem morala biti v prisojanje „odvračilnih“ ali „kaznovalnih“ odškodnin, saj so lahko samo te tudi učinkovite in delujejo preventivno. To od nas, nenazadnje, zahtevajo evropske smernice in praksa sodišča ES. (Mežnar 2010) Slovenski sodniki morajo, poudarja Mežnarjeva (ibid.), v postopkih odločanja o višini odškodnin ugotoviti, ali jim sedanja sodna praksa in prevladujoči pogled na funkcijo denarne odškodnine glede na zahteve evropskih direktiv in prakse omogočata prisoditi tako visoko odškodnino, da bo delodajalce prestrašila in odvrnila od tega, da bi si diskriminiranje delavcev (znova) privoščili.

Tudi Klavdija Erjavec (Erjavec) poudarja, da

je bistveno, da delodajalec delavca ne sme žaliti ali se do njega nasilno vesti. Če delodajalec kljub opozorilom delavca ne prepreči takega ravnanja s strani drugih delavcev, ima delavec pravico do odškodnine. Ta odškodnina pa mora biti dovolj visoka (oziroma višja kot jo trenutno pozna sodna praksa), da bo s tem priznana tako preventivna kot kaznovalna funkcija odškodnine in ne zgolj zadoščenje oškodovancu.

Tudi Robnik (2013, 21) ocenjuje, da „slovensko sodstvo (z izjemo nekaj ozaveščenih posameznic in posameznikov) za nasilje ni dovolj občutljivo, je z dinamično nasilnega procesa premalo seznanjeno ter posledično praviloma zavzema stališče deljene odgovornosti“.

Poglejmo še nekaj primerov iz slovenske sodne prakse na področju trpinčenja, mobinga in šikaniranja.

- Primer 1:

Čeprav je bila tožnica precej občutljiva, je zaradi dejstva, da je bila tri mesece izpostavljena ravnanju tožene stranke, ki je objektivno gledano pomenilo trpinčenje na delovnem mestu (direktor je kričal nanjo, jo zmerjal, žalil po telefonu, ji očital, da je

nesposobna in podobno), upravičena do odškodnine v višini 2.000,00 EUR. (VDSS sodba Pdp 1038/2011)

- **Primer 2:**

Govorjenje v povišanih tonih, kričanje, večkratno opominjanje na storjene napake, slabšalne oznake narejenega dela in oznaki, da je "ovca" ali "mevža", je vedenje, ki ni pravno dopustno. Opisano vedenje ima znake t. i. trpinčenja na delovnem mestu (mobinga), zaradi dopuščanja takega vedenja je tožena stranka odškodninsko odgovorna.

Izrek

I. Pritožbi tožene stranke se delno ugotovi in se sodba sodišča prve stopnje delno spremeni, tako da v celoti glasi:

„2. Tožena stranka (delodajalec, op. a.) je dolžna plačati tožniku odškodnino v višini 7.250,00 EUR z zakonskimi zamudnimi obrestmi od 19. 2. 2008 dalje do plačila, v roku 8 dni, pod izvršbo.“ (...) Sodišče prve stopnje je ugotovilo, da je prišlo pri toženi stranki (...) do nekaterih oblik, ki predstavljajo trpinčenje delavca na delovnem mestu. Ugotovilo je, da je B. M. na tožnika večkrat kričal in mu govoril, da slabo dela ali da ne dela tistega, kar mu je bilo naročeno. To se je tožniku dogajalo večkrat. V tožnikovi sobi je bilo veliko neobdelanega delovnega gradiva, kar ga je obremenjevalo.“ (VDSS sodba Pdp 1047/2010)

- **Primer 3:**

Opozarjanje tožnice na napake, storjene pri delu, ni mobing. Opozaranja na napake in na nepravilen odnos do dela, tudi če je to opravljeno z nekoliko povišanim glasom nadrejenega, še ni mogoče šteti za trpinčenje na delovnem mestu, če ne gre za ponavljajoče, sistematično, graje vredno oziroma očitno žaljivo ravnanje in vedenje, usmerjeno proti delavcu. (VDSS sodba Pdp 215/2014)

- **Primer 4:**

V spornem času je bila tožnica s strani nadrejene delavke deležna groženj in pritiskov, ki so občutno presejali običajno komunikacijo, stopnjevali pa so se do odhoda tožnice v bolniški stalež. Zaradi trpinčenja in stresa na delovnem mestu je bila tožnica depresivna, anksiozna in dekompenzirana ter zaradi takšnega stanja nesposobna funkcionirati oziroma opravljati dela tako v službi kot v domačem okolju. Ker je bila tožnica žrtev trpinčenja na delovnem mestu, ki ga je nadrejena delavka izvajala nad tožnico, je njen tožbeni zahtev na plačilo odškodnine iz tega naslova utemeljen. (VDSS sodba Pdp 38/2014)



- Primer 5:

„Tožena stranka je imela do tožnice nekorekten odnos, kar je razvidno iz dejstev, da ji je odredila delo na drugi lokaciji, da ji je prepovedala stike s podrejenimi delavkami, da ji ni omogočila dostopa do strokovne literature in da je od nje zahtevala, da dnevno javlja prisotnost, kar sicer ni bilo običajno. Zaradi takšnega nekorektnega odnosa ravnanje tožnice, ki ni dnevno javljala prisotnosti in ki je kontaktirala sodelavko, ni mogoče šteti za kršitev pogodbenih oziroma drugih obveznosti iz delovnega razmerja, tako da redna odpoved pogodbe o zaposlitvi iz krivdnega razloga, podana zaradi teh ravnanj, ni zakonita.“ (VDSS sklep in sodba Pdp 886/2007)

- Primer 6:

„Sodelavec je sicer o tožniku grdo govoril in se norčeval iz njega, vendar njegova ravnanja niso bila sistematična in prisotna v daljšem časovnem obdobju. Iz tega razloga je pravilen zaključek, da v razmerju do tožnika ni šlo za mobing oz. šikaniranje, da bi bil tožnik upravičen do odškodnine.“ (VDSS sodba Pdp 226/2012)

Koristno je tudi poznavanje tuje sodne prakse, ki je že veliko bogatejša od slovenske. Nemško delovno sodišče, denimo, je leta 2001 določilo, da je treba v primerih postopkov zaradi domnevnega mobinga presojeti vsak primer posebej, pri tem pa upoštevati, ali je ravnanje v splošnem smislu običajno ali pravno dopustno. (v Mordej 2010)

Poglejmo za ilustracijo nekaj primerov iz tuje sodne prakse.

- Delovno sodišče v Dresdnu v Nemčiji je leta 2003 razsodilo, da gre za mobing, če se delavcu dvajsetkrat izrazi, da ni zaželen, ko se prezre njegova želja po uspešnosti, ko se ga je omejuje v poklicni perspektivi. (v Mordej 2010)
- Iz sodbe delovnega sodišča Spodnje Saške (...) z dne 12. oktobra 2005 izhaja, da so delavca – tožnika – užalili pred stranko, zaradi česar je zbolel za depresijo in bil dve leti nesposoben za delo. Sodišče je pritegnilo izvedenca, ki je ugotovil, da je podana vzročna zveza med ravnanjem in posledico, in dosojena je bila odškodnina v višini 24.000 evrov. (v Mordej 2010)
- Proti nekdanjemu direktorju France Telecoma (v 2013 preimenovan v Orange) Didierju Lombardu se je leta 2012 začela sodna preiskava zaradi suma

trpinčenja na delovnem mestu v 35 primerih samomorov njegovih zaposlenih v letih 2008 in 2009. V podobnem primeru je francosko prizivno sodišče proizvajalca avtomobilov Renault spoznalo za krivega malomarnosti v povezavi s tremi samomori zaposlenih v njegovem tehnocentru v kraju Yvelines. (Waters 2015)

- V Nemčiji so bile, navaja Mežnar (2010) v zadnjem času prisojene precej visoke odškodnine zaradi diskriminacije. Na primer 50.000 evrov (diskriminacija zaradi spola, maj 2009), 13.000 evrov (diskriminacija zaradi starosti, marec 2009), 200.000 evrov (diskriminacija zaradi starosti, poravnava, februar 2009), 50.000 evrov (diskriminacija zaradi invalidnosti, januar 2009) ali 24.000 evrov (diskriminacija pri prijavi na razpis za delovno mesto, januar 2009).

### **3. O VZROKIH IN POSLEDICAH NASILJA NA DELOVNEM MESTU**

#### **3.1 Vzroki nasilja na delovnem mestu**

Na osnovi empiričnih dokazov že vemo, da ima nasilje na delovnem mestu več vzrokov, ki so lahko povezani tako z osebnostnimi dejavniki kot z dejavniki v delovnem okolju (Baillien in drugi 2009) Najpogosteje uporabljana za pojasnjevanje vzrokov pojavov nasilja na delovnem mestu je sicer še vedno Leymannova (1990) hipoteza o delovnem okolju. Ta pravi, da lahko stresna in slabo organizirana delovna okolja (posredno ali neposredno) spodbujajo razvoj nasilja.

Med glavnimi „stresorji“ iz te teorije so:

- slaba organiziranost dela,
- podpora in nagrajevanje nasilnežev,
- percepcija zaposlenih, da nimajo nadzora nad svojim delom oziroma da nimajo dovolj avtonomije,
- reorganizacije in odpuščanja. (Salin 2003)

Vloge določenih osebnostnih karakteristik kot napovedovalcev, da bo nekdo (lahko) postal tarča nasilja na delovnem mestu, Leymann ni obravnaval.

Vlogo delovnega okolja na razvoj pojavov nasilja so v zadnjih letih preverjale številne študije, vendar ostajajo številna empirična in teoretična vprašanja še vedno neodgovorjena. Teza, da je okolje pomemben dejavnik za razvoj nasilja na delovnem mestu, da se lahko šele v pravem okolju osebni dejavniki „aktivirajo“, da se začne nekdo nasilno vesti, dolgo po Leymannu ostaja ena od nosilnih.

Druga študija (Hauge in drugi 2009) je, na primer, pokazala, da so konflikti med vlogami v organizacijami, osebni konflikti ter tiransko in „sproščeno“, „laissez-faire“ vodenje (slednje v bistvu kot „ne-vodenje“, ki ima lahko zaradi pomanjkanja iniciative in podpore s strani vodje negativne učinke na zadovoljstvo in učinkovitost podrejenih; Einarsen in drugi 2007) dejansko precej zanesljiv napovedovalec pojavnosti nasilja. Medosebni konflikti in avtoritarni slog vodenja, zaradi katerih se zaposleni nenehno počutijo pod pritiskom, utegnejo v največji meri prispevati k povečanemu nasilju na delovnem mestu, pravi tudi Stoufer (2013).

Einarsen (1999) je postavil dva koncepta nasilja glede na vzrok. O „predatorskem“ nasilju lahko po njegovem govorimo takrat, ko tarča nasilja ni naredila ničesar, da bi bila spodbudila konkretno nasilno vedenje. Vršilec zgolj demonstrira svojo moč oziroma izkorišča nemoč naključne tarče. Nekdo je lahko tako, na primer, tarča nasilja zgolj kot predstavnik določene skupine. (Milczarek 2009) S konfliktom povezano nasilje pa je po Einarsenu (ibid.) posledica eskaliranega medosebnega konflikta. Verjetnost, da bo nekdo doživel nasilje na delovnem mestu, lahko narašča zaradi slabega vodenja, neustrezne organizacije dela in neugodnega delovnega okolja (WHO 2003).

Špelca Mežnar (2010) tudi opozarja, da „bi lahko veliko primerov domnevnega mobinga kvalificirali kot značajsko nekompatibilnost med delavcem in delodajalcem“.

Dejavniki tveganja za razvoj nasilnega vedenja so po Chappellu in Di Martinu (2006) lahko tako v posameznikih kot v družbi oziroma kulturi: če je človek odraščal v družini, kjer so bila nasilna vedenja običajna, se jih je najprej naučil tam. In če staršem ne uspe, da bi otroku priučili nenasilno vedenje in spopadanje s težavami, bo bolj verjetno razvil spekter nasilnih vedenj v kasnejšem življenju. Z nasilnim vedenjem pogosto povezujemo dvoje osebnostnih karakteristik: pomanjkanje empatije in impulzivnost. Kultura, skupne vrednote neke družbe tudi definirajo meje sprejemljivega vedenja. (ibid.)

Pomembni so tudi z (organizacijsko) vlogo povezani dejavniki stresa (stresorji). Z vlogo povezan stres je stres, ki ga zaposleni doživlja zaradi vloge, ki jo ima v organizaciji, oziroma dela, ki ga opravlja. Ta vloga je utemeljena na pričakovanjih drugih (organizacije, sodelavcev, strank) in svojih lastnih pričakovanjih do nje. Vsak stresor izvira iz specifičnega problema, na katerega tisti, ki zaseda neko vlogo, pri tem naleti. (Srivastav 2010)

Povečan stres lahko pri posameznikih začne negativno spiralo v smislu splošne kvalitete delovnega okolja in s tem vzpostavi predispozicijo za pojave nasilja v delovnih skupinah. (Hauge in drugi 2010)

Osebni vzroki so predvsem povezani s posameznikovim vedenjem, z vrednotami in socializacijo. Sem sodijo psiho-fizično stanje, nizka samopodoba, osebne navade, morebitna zloraba drog, zdravil in alkohola, nesporazumi v zasebnem življenju, osebni konflikti, zanimanje za orožje, negativne socialne izkušnje. Med vzroki, ki so povezani z organizacijo in delom, so dejavniki, kot so strukture, procesi, organizacija dela, slog vodenja in nadzora, organizacijska kultura in okolje, neenakosti, grdo ravnanje s posameznikom, nepravično nagrajevanje in priznavanje delovnih dosežkov, pomanjkanje ali odsotnost učinkovitega reševanja sporov in kadrovske ukrepi, ki se izidejo v disciplinske ukrepe in odpuščanja.

Družbeni vzroki pa so dejavniki, ki so povezani z družbenimi in ekonomskimi neenakostmi, revščino, nasiljem in kriminalom v družbi, splošnimi družbeno-ekonomskimi razmerami, pomanjkanjem ekonomskih in izobraževalnih priložnosti. (Chauhan 1999)

Tatjana Arnšek (Arnšek) vzroke oziroma pogoje za nastanek nasilja vidi v naslednjih dejstvih:

1. nasilje je naravno vedenje ljudi,
2. delovno okolje je nujnost oziroma sprejeta prisila,
3. nesposobnost zaznavanja in reševanja konfliktov (zlasti s strani nadrejenih),
4. napačno pojmovanje pozitivne socialne klime in kulturne razlike tolerantnosti do psihičnega nasilja,
5. slaba organizacija dela,
6. slabo vodenje,
7. socialni položaj žrtev,
8. osebni motivi,
9. pasivnost zaposlenih, ko se vrši trpinčenje, in
10. nadlegovanje in trpinčenje kot ceneno sredstvo za zmanjšanje števila zaposlenih (zaradi neznosnih razmer nekateri dajo odpoved).

Presenetljivo malo študij se je posebej ukvarjalo z vplivi slogov vodenja na nasilje, in to kljub temu, da se je že potrdilo, da je konstruktivno vodenje pozitivno povezano s psihičnim ugodjem in negativno povezano z nasiljem, negativna socialna interakcija pa je potencialno bolj škodljiva za zaposlene kot jim je podporna interakcija v pomoč. (Hansen in drugi 2006)

Raziskovanje vodenja se je vseskozi bolj ukvarjalo z učinkovitostjo vodenja in sklepalo se je, da je negativno vodenje zgolj odsotnost učinkovitega. (Hauge in drugi 2007) Sicer pa je, ugotavlja Lochan Dhar (2012), potencialnim vzrokom nasilja na delovnem mestu znanost namenila zaenkrat bistveno manj raziskovalne pozornosti kot raziskovanju same izkušnje. Posledično vzroki še niso dobro razumljeni.

Ob tem velja pa izpostaviti še širši kontekst, v katerem gotovo tudi najdemo (posredne) vzroke za pojave nasilja na delovnem mestu: neliberalno prestrukturiranje gospodarstva je vodilo k eroziji tradicionalne solidarnosti na delovnem mestu,

značilne za povojne socialne modele, skozi katero so posamezniki definirali sebe in svoje odnose z drugimi. (Waters 2015) Za Durkheima je, denimo, samomor (kot skrajni izraz oziroma odziv na trpinčenje na delovnem mestu) posledica socialne izolacije in slabitve vezi, ki posameznika povezujejo z družbo. (ibid.) Na drugi strani se kot precej zanesljiv napovedovalec samomora pojavlja tudi osramotitev. (Karam in drugi 2015)

Novi menedžerski pristopi težijo k individualizaciji odnosov na delovnem mestu, s tem da posameznike – skozi tekmovanje za delo, status in plačilo – obračajo drugega proti drugemu. (Waters 2015) Delo se je vse bolj vrednotilo skozi individualne cilje in učinkovitost, ne pa, na primer, skozi skupna prizadevanja in dosežke. Delavec nima več stabilne pozicije, ampak mora nenehno tekrovati z drugimi, da si zagotovi zaposlitev. (ibid.)

Primarni vzroki nasilja niso vedno v delovnem okolju. Tja se lahko tudi „prelije“ nasilje v družini katerega od zaposlenih in s tem ogroža varnost tako žrtve (družinskega) nasilja kot njenih sodelavcev. (Versola-Russo 2009) Če nekdo v domačem okolju izvaja katero od oblik nasilja (fizično, psihološko, spolno, ekonomsko, čustveno) nad partnerjem (žrtvijo), z namenom, da ga obvladuje in nadzira, se v teh svojih prizadevanjih mogoče ne bo ustavil na domačem pragu. (ibid.)

### ***3.2 Nasilje na delovnem mestu in njegov vpliv na zaposlene***

Posledice nasilja nad posameznikom so lahko zanj telesne, družbene in – predvsem – psihološke (Hinduja 2006, Schindeler 2013). V Evropi 25 odstotkov delavcev navaja, da ves delovni čas ali pa večino njega doživljajo stres, povezan z delom, in podoben odstotek tudi da delo negativno vpliva na njihovo zdravje. Velike čustvene obremenitve na delovnem mestu so – ob negotovih oblikah zaposlitve, večji ranljivosti delavcev zaradi globalizacije, dolgem delovnem času in večji intenzivnosti dela – eno glavnih nastajajočih psiho-socialnih tveganj. (EU-OSHA 2014)

Quine je v svoji raziskavi pri 30 % ljudi z izkušnjo nasilja na delovnem mestu ugotovil anksioznost in pri 8 % depresijo, Kivimäki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera in Keltikangas-Järvinen pa povečanje kardiovaskularnih bolezni in depresije pri

respondentih, ki so bili izpostavljeni dalj časa trajajočemu nasilju, v primerjavi s tistimi, ki temu niso bili izpostavljeni. Paterniti, Niedhammer, Lang, and Consoli so tudi poudarili povezavo – neodvisno od osebnostnih karakteristik – med psihosocialnimi dejavniki na delu in depresijo; to povezavo so merili s samoocenjevanjem in subjektivno oceno simptomov depresije. (v Nolfie in drugi 2007)

Lučka Böhm iz Zveze svobodnih sindikatov Slovenije pravi, da „v naši družbi ljudje še vedno mislijo, da je nasilje na delovnem mestu problem posameznika, ki je po njihovem brez hrbtenice, ker se ne zna braniti, in da drugih ne zadeva. Nasilje je skrito pod preprogo. Vendar ni res, da je to problem enega samega človeka, vse, kar se dogaja v podjetju, je stvar delodajalca. (...)“. (Stanković 2005)

V francoskem podjetju France Telekom (zdaj Orange) je vsaj 46 zaposlenih naredilo samomor kot posledico stresnega delovnega vzdušja ob ukinitvi velikega števila delovnih mest (v prizadevanjih za „vitko proizvodnjo“). Nekateri so to posebej izpostavili v poslovnih pismih, povedali so, da so nadrejeni v podjetju odgovorni za takšno stanje, da se v podjetju sistematično terorizira. (Mordej 2010)

Tudi sicer v evropskem merilu Francija izstopa po številu primerov samomorov, ki jih je mogoče vzročno-posledično povezati z razmerami na delovnem mestu; v obdobju po letu 2000 nekateri avtorji (Waters 2015) govorijo celo o „epidemiji samomorov“. Ob že omenjenem France Telecomu velja omeniti še primer francoske pošte: La Poste so sindikati očitali odgovornost za kar 200 s podjetjem povezanih primerov samomorov, ki so se zgodili v obdobju 2008-2013. Med drugimi, ki so doživeli prave valove samomorov, so Peugeot – v letu 2008 je naredilo samomor pet zaposlenih iz tovarne v Mulhouseu –, EDF – samomori štirih delavcev v jedrski elektrarni v Chinonu med letoma 2004 in 2007 – ter CNRS – samomori treh raziskovalcev v januarju 2014.

Sicer pa so z delom povezani samomori kar mednarodni fenomen. To dokazujejo, na primer, še serija samomorov v proizvodnji podjetja Foxconn's v južni Kitajski leta 2010, samomori kmetov v Indiji in japonski fenomen *karo-jisatsu*, samomorov zaradi preveč dela. *Karoshi*, smrt zaradi preveč dela, je fenomen, ko delavci umirajo zaradi akumuliranega stresa, ki sproži somatske bolezni, kot sta srčni zastoj ali kap. Karoshi

tipično prizadene delavce, največkrat moške, v štiridesetih in petdesetih letih. Karo-jisatsu pa pravijo samomoru zaradi preveč dela oziroma prav tako izjemno stresnih pogojev dela. Tako karoshi kot karo-jisatsu najdemo na vseh vrstah delovnih mest, v javnem in zasebnem sektorju in na vseh ravneh, od navadnih uslužbencev do vrhnjega menedžmenta. (Kawanishi 2008)

Da bi (ob poslovilnem pismu) še dodatno opozorile na povod, obupane žrtve nasilja in ekstremnega stresa na delovnem mestu samomor velikokrat naredijo bodisi na svojem delovnem mestu oziroma v delovnem okolju ali (in) na način, ki le-to simbolizira. (Waters 2015) Že Leymann (1990) je ocenjeval, da ima okoli 10 do 15 % samomorov ozadje v izkušnji nasilja na delovnem mestu.

### ***3.3 Nasilje na delovnem mestu in njegov vpliv na organizacijo***

Nasilje na delovnem mestu ima po Gustinu (2103) vseobsegajoč vpliv na posel, skupnost, v kateri deluje, in državo kot celoto. Ekonomski, socialni, psihološki vpliv za vse deležnike je mogoče meriti ne le v finančni, pač pa tudi v človeški izgubi. Stroški nastajajo zaradi odsotnosti zaposlenega, ki je tarča/žrtev nasilja, zaradi bolezni, ki je posledica tega nasilja, pa odsotnosti večjega števila zaposlenih zaradi sestankov, na katerih se obravnava problematika. Včasih je treba, ker so odnosi in razmerja zaradi nasilja tako porušeni, celo ukiniti ves oddelek. Stroški nastajajo tudi, če je treba tarčo/žrtev nasilja premestiti na drugo delovno mesto in najti nadomestnega delavca zanj. Nadalje so tu lahko stroški odpravnin ob odhodu sodelavcev zaradi posledic nasilja pa morebitni stroški pravnega svetovanja in sodnih postopkov kot posledice nasilja v delovnem okolju ter odškodnin. In upoštevati je treba še posredne finančne posledice, ki jih lahko imajo takšni incidenti v povezavi s poslabšano organizacijsko klimo ter škodo za ugled organizacije. (Esser in Wolmerath 2008)

Po nekaterih ocenah zaradi nasilja na delovnem mestu ameriška podjetja vsako leto izgubijo 36 milijard dolarjev! V to oceno so vključeni stroški zaradi manjše produktivnosti, stroškov sodnih pravnih in odškodnin delavcem. Stroškov zunajsodnih



poravnava je za okoli 500.000 dolarjev, odškodnin, ki jih prisodijo sodišča, pa za okoli 3 milijone. (Larsen 2015) Daniela Brečko (2010) navaja, da strokovnjaki letne stroške oziroma škodo zaradi mobinga za organizacijo s 1000 zaposlenimi ocenjujejo na kar 237.500 evrov letno in da stroški za en dan odsotnosti posameznega delavca znašajo od 100 do 200 evrov.

Zato je organizacijam seveda v velikem interesu, da se s problemom (sistematično) ukvarjajo in pojave nasilja v kar največji možni meri preprečijo. Upravljanje psihosocialnih tveganj v najširšem smislu je sinonim za dobro poslovno prakso. (Leka in drugi 2008, 3) V tem smislu dobra praksa pomeni upravljanje organizacije, učenje in razvoj, družbeno odgovornost in promocijo kvalitetnega delovnega življenja in kvalitetnega dela. (ibid.)

Spremembe v delovni učinkovitosti so običajna posledica najtežjih nasilnih dogodkov, tako imenovanih „kritičnih dogodkov“. Odražajo se v večjem številu napak pri delu, težavah pri koncentraciji in spominu, nezmožnosti sprejemanja odločitev, slabi presoji, odporu do dela in nezmožnosti opravljanja dela, bolezenski odsotnosti (absentizmu), dolgoročno pa tudi v poslabšanih medosebnih odnosih na delovnem mestu, slabšem timskem delu, izgubi zaupanja v menedžment. Pa ne le pri tistem, ki je žrtev nasilja, ampak tudi pri večjem delu kolektiva. (Leymann 1990)

Vodje dogajanje pogosto prezrejo ali pa se ne odzovejo ustrezno. Zaposleni zato ne dobijo dovolj časa, podpore in pomoči, da bi lahko „okrevali“ po kritičnem dogodku. Ker potrebe in pričakovanja niso skomunicirani, je to dobra osnova za nadaljnje težave.

Praštaló (2013) dodaja, da je

mobing zgodba brez zmagovalca. Žrtev bodisi pusti službo, če ostane, pa postane neučinkovita, saj se ukvarja predvsem s predelovanjem tega, kar se ji (je) dogaja(lo). Mober pa percipiran kot oseba, s katero se ne sme prihajati v konflikt. Po podjetju se širi atmosfera strahu, ki ni produktivna, zato to propada.

Študije, ki so proučevale, kako trpinčeni in „netrpinčeni“ zaposleni dojemajo svoje delovno okolje, so našle sistemske razlike. Nejasnost lastne organizacijske vloge je bila pogosteje ugotovljena pri trpinčenih kot pri njihovih netrpinčenih kolegih na primeru 677 zaposlenih v treh velikih evropskih organizacijah. (Jennifer in drugi 2003) Študija 30 tarč trpinčenja na Irskem je pokazala, da trpinčeni bolj pogosto kot netrpinčeni svoje delovno okolje dojemajo kot zaznamovano z medosebnimi konflikti, s pogostimi organizacijskimi spremembami, z avtoritarnim stilom vodenja ter s stresom in tekmovalnostjo. (O'Moore in drugi 1998)

Nadalje je študija 186 delavcev v srednjem menedžmentu v danskem proizvodnem podjetju ugotovila, da tarče trpinčenja poročajo o manj nadzora nad svojim delom, slabšem slogu vodenja, več nejasnosti vlog, manj socialnega stika in več konfliktih s sodelavci, manjšem občutku pomembnosti svojega dela. Seveda so bili trpinčeni tudi manj zadovoljni s svojim delom, navajajo Hauge in drugi (2007). Ob tem pa so empirične študije pokazale, da tudi opazovalci trpinčenja svoje delovno okolje ocenjujejo bolj negativno kot tisti, ki niso na noben način izpostavljeni nasilju na delovnem mestu. (ibid.)

Ko gre za upravljanje z nasiljem na delovnem mestu, je opazen trend, da se manjša podjetja s problemom ukvarjajo šele, ko se ta pojavi (reaktivni pristop), medtem ko se zlasti večje korporacije vse pogosteje odločajo za proaktiven, sistemski pristop k upravljanju s tveganji („risk management“). (EU-OSHA 2010)

### ***3.4 Nasilje na delovnem mestu in njegov vpliv na družbo***

V delovni organizaciji preživi človek v poprečju tretjino svoje delovno aktivne dobe, s svojim prispevkom (bodisi konstruktivnim ali destruktivnim) vpliva na uspešnost organizacije, katere del je, in posledično tudi družbe, v kateri živi in deluje. Mobing, navaja Praštalo (2014) je v razvitem svetu povsod prepoznan kot veliko zlo, ki ruši družbe in države, ker tam, kjer se pojavlja v visokem deležu, popolnoma ohromi delovanje sistema in podjetij. Na delovnem mestu zmanjkuje ustvarjalnosti in posredno tudi idej, ki bi omogočile odpiranje novih delovnih mest, zaposlovanje in splošni napredek družbe.

## 4. OBRAVNAVA IN PREPREČEVANJE NASILJA NA DELOVNEM MESTU

Védenja, kaj je treba narediti, katere ukrepe sprejeti za uspešno preprečevanje in spopadanje z nasiljem na delovnem mestu, je že veliko, sprejetih in objavljenih je veliko študij, smernic in konkretnih ukrepov. Celo najmanjše organizacije lahko, ob po potrebi ustrezni podpori in vodenju, učinkovito upravljajo z izzivi, ki jih prinašata varnost in zdravje pri delu, vključno s psiho-socialnimi tveganji. (EU-OSHA 2010) Vendar se je treba problema najprej zavedati, ga priznati, identificirati in sprejeti kot dejstvo - kot pravi Daniela Brečko (2009, 29): „Nobena strategija (...) nam ne bo pomagala, če mobinga ne bomo ugotovili.“

Sodeč po raziskavi European Risk Observatory Report (EU-OSHA 2010) so glavni razlogi, zakaj se organizacije ukvarjajo z varnostjo in zdravjem pri delu, zakonska obveza (tako je povedalo 90 % evropskih menedžerjev), ker tako zahtevajo zaposleni in njihovi predstavniki (76 %) in ker tako zahtevajo stranke oziroma zaradi svojega ugleda (67 %). Učinkovitost oziroma ekonomski razlogi so šele na zadnjem mestu, saj jih je navedla le dobra polovica delodajalcev (52 %). Našteti razlogi kažejo na precej pasivno držo delodajalcev, ki se odzivajo predvsem na zahteve zakonodajalca in na pritisk delovne inšpekcije (57 %), vpliv psiho-socialnih dejavnikov tveganja na učinkovitost in poslovanje podjetja pa očitno še slabo poznajo. Slovenski delodajalci so tudi tukaj krepko pod evropskim povprečjem: o zakonskih zahtevah kot „motivaciji“ jih je poročalo 81 %, o zahtevi zaposlenih 55 % in strank 41 %, o ekonomskih razlogih pa le 46 %. (ibid.)

Delodajalec/organizacija ima po Gustinu (2013) na področju preprečevanja pojavov nasilja na delovnem mestu naslednje („moralne“) dolžnosti:

- da sprejme program zaščite pred nasiljem na delovnem mestu;
- da komunicira sprejeto preventivno politiko in ukrepe zaposlenim;
- da zagotavlja redna usposabljanja in preventivne ukrepe za stare in nove zaposlene, tudi vodje;
- da podpira, ne pa kaznuje tarče/žrtve nasilja na delovnem mestu ali nasilja v družini;

- da usvoji in prakticira poštene in konsistentne disciplinske ukrepe zoper kršitelje sprejetih pravil;
- da vzpostavlja in neguje klimo zaupanja in spoštovanja med zaposlenimi in menedžmentom in
- da pri tem išče pomoč tudi zunaj organizacije, vključno pri psihologih, ki bodo lahko ocenili tveganja, psihiatrim in drugih strokovnjakih, kadar je to potrebno.

Nekateri od teh ukrepov so v slovenski zakonodaji že obvezni (na primer sprejetje ukrepov za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja), čeprav je tukaj mogoče še veliko narediti, druge pa bi lahko označili kot nekakšne obvezne „podukrepe“, ki iz njih izhajajo in predvsem moralno zavezujejo (odgovorno osebo) delodajalca. Brečkova (2007) pravi: „Najprej je treba povsem natančno in nedvoumno opredeliti tipične pojavne oblike mobinga, ki bi se utegnile pojaviti v organizaciji, in poznati definicijo mobinga ...“

Tudi zaposleni pa imajo pri tem dolžnosti. Kot pravi Gustin (2013), k uspešnim preventivnim praksam lahko prispevajo tako, da:

- sprejemajo in izvajajo preventivne politike in prakse;
- postajajo ozaveščeni in prijavljajo nasilno vedenje in grožnje ter morebitne opozorilne znake;
- upoštevajo postopke, ki jih predvideva program preprečevanja nasilja na delovnem mestu, vključno s prijavljanjem;
- se seznanjajo s politiko podjetja glede nasilja na delovnem mestu;
- postajajo občutljivi za vsako grožnjo, fizično ali verbalno, in/ali moteče vedenje katerega koli posameznika ter te pojave prijavljajo nadrejenim;
- se seznanjajo s postopki za ravnanje ob grožnjah in v nujnih primerih;
- vsako grožnjo obravnavajo resno.“

Strategije, s katerimi organizacije naslavljajo problematiko nasilja na delovnem mestu, so proaktivne (preventivni ukrepi) in reaktivne (odzivanje na incidente). (Grossman v Kormanik 2011, 115) Proaktivni ukrepi so predvsem osredotočeni na

preprečevanje in zmanjševanje števila incidentov. To so usposabljanje zaposlenih (definiranje nasilja, vzpostavljanje pravil, upravljanje s konflikti, seznanjenje z načini odzivanja na incidente ...), oblikovanje tima za upravljanje s pojavi nasilja ter usposabljanje vodstvenih struktur za upravljanje nasilja. Reaktivni ukrepi pa se osredotočajo na triažo in ukrepanje potem, ko se je incident že zgodil. To vključuje tudi odprto komunikacijo, pogovor o čustvenem odzivanju zaposlenih na dogodek, vključno s participativnim vodenjem. Zaposlenim, ki so bili vpleteni v incident, to povrne občutek, da imajo nadzor nad dogajanjem. (ibid.) Zgodnja identifikacija (potencialnega) problema in hitro odzivanje nanj pa sta najboljša preventiva, ko gre za nasilje na delovnem mestu. (USDA)

Kanadski CCOHS (Kanadski center za varnosti in zdravje pri delu) je tudi oblikoval zelo konkretne smernice za komuniciranje v delovnem okolju, ki opredeljujejo okvir, znotraj katerega se je mogoče čim bolj izogniti negativnim interakcijam. Razdelil jih je na verbalne in neverbalne komunikacijske veščine. Med prve, verbalne, uvršča, med drugim:

- osredotočenost na sogovornika,
- gledanje sogovornika v oči med pogovorom,
- mirno, počasno govorjenje,
- poslušanje drugega,
- pozornost pri izbiri in podajanju besed,
- odprtost za mnenja in ideje drugih ...

Kot ključne neverbalne veščine pa CCOHS našteva:

- umirjena telesna govorica,
- ista fizično raven (če en sogovornik sedi, naj sede ali se skloni tudi drugi),
- dovolj, vsaj en meter fizičnega prostora ...

Še posebej svetujejo primerno, neogrožajočo telesno držo (problematici so roke na bokih, kazanje s prstom na človeka, pretirano kriljenje z rokami) in obrazno mimiko (problematično je lahko strmenje v sogovornika, saj ga je mogoče razumeti kot

izzivanje). Pomembno pa je tudi, da tisti, ki je deležen nasilja v kateri koli od oblik, takoj jasno vedeti, da mu določeno vedenje ne ustreza, da ga ne želi, in ga odločno zavrne. Če je treba, priporoča organizacija tudi odločnejše ukrepanje, v skrajni sili posredovanje varnostne službe ali policije in prijavo. (CCOHS) Usposabljanje in seznanjanje zaposlenih s tveganji le-te „opremi“ za spopadanje s težavami, na katere naletijo pri svojem delu – najsi gre za samostojno ukrepanje ob pojavu tveganja ali pa za uporabo sprostivnih tehnik, s katerimi lahko zmanjša negativne učinke, ki jih lahko ima zaradi teh težav. (ibid.)

Tanja Urdih Lazar (Opredelitev in razširjenost trpinčenja na delovnem mestu) predlaga za rabo v slovenskem prostoru najprej naslednje konkretne ukrepe za preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu (TDM):

- ustrezno vodenje in komuniciranje,
- ozaveščanje in izobraževanje in
- reševanje posameznih primerov.

Priporoča podpis organizacijskega sporazuma, pogodbe, pravilnika, s katerim se k skupni politiki za področje trpinčenja zavežejo vodstvo in predstavniki zaposlenih. V njej konkretno definirajo:

- kaj vse šteje za trpinčenje,
- stališče organizacije o problemu,
- kakšni medosebni odnosi so zaželeni,
- kakšen način dela se pričakuje od zaposlenih,
- kakšno vedenje je za organizacijo sprejemljivo in kakšno ne,
- dolžnosti menedžerjev, predstavnikov delavcev in različnih služb pri preprečevanju TDM,
- ukrepe, če pride do TDM (postopek prijave, kontaktne/zaupne osebe, reševanje problema, pomoč vsem vpletenim),
- načine obveščanja o problematiki in dogajanju v organizaciji ter
- kako se politika spremlja in vrednoti.

Brečkova (2009, 31) pa kot „še posebej zanimivo obliko preventive“ navaja organizacijski dogovor, „psihološko pogodbo“. Gre, pojasnjuje, za poseben sporazum

in zavezo med delodajalci in delojemalci oziroma predstavnikom delavcev, da bosta obe strani storili vse, da do mobinga ne bo prihajalo: „Organizacijski dogovor je veliko bolj zavezujoč kot splošni pravni akti, saj zavezuje obe strani, zaposlene in delodajalca.“

#### **4.1 Prihodnji izzivi na področju upravljanja nasilja na delovnem mestu**

V nasilju ni zmagovalca, vsi samo izgubljajo. In če je torej vsak na neki način prizadet, potem se tudi odgovornost za varnost in dobro počutje v delovnem okolju porazdeli med vse. Ali bodo ta prizadevanja uspešna, pa bo v prvi vrsti odvisno od tega, kaj bodo menedžerji (in potem tudi zaposleni) v neki organizaciji naredili za to, da bodo vsi ozaveščeni in usposobljeni za ustrezno odzivanje na pojave nasilja. (Versola-Russo 2009)

Gledanje posnetkov lakote, množičnega umiranja, neskončnega obupa je postalo nova „tradicija“ naše povprečniške družbe, opozarja Keith Tester (v Bauman 2010, 144). In kot vse tradicionalno, so tudi ti posnetki že izgubili moč, da bi nas šokirali, saj so skozi prakse mondene in habitualne vsakodnevnne rutine postali na videz neproblematični. (Tester v Bauman 2010) To teorijo lahko preslikamo tudi na delovno okolje, kjer pa vendarle še vladajo pristnejši odnosi.

„Treba je spremeniti celotno percepcijo družbe (...),“ pravi v intervjuju (Lokar 2014) prof. dr. Metoda Dodič Fikfak. In nadaljuje:

Nehajmo se prepirati, začnimo se pogovarjati. Enako je z delavci, z njimi se je treba pogovarjati, kako je mogoče zadeve spremeniti. (...) Naučiti se moramo pogovarjati. To pomeni, da se delavec za vsako besedo, ki jo izreče delodajalec, ne sme čutiti ogroženega in obratno. (...) Zdravje je psihosocialno počutje, torej ali prihajaš na delo z veseljem ali zagrenjen, utrujen ali spočit. Ne smemo si privoščiti arogantnih nastopov delodajalcev, brez posluha za človeka, ampak mora delodajalec znati prisluhniti človeku, ker bo tako od njega tudi največ dobil. Delavec pa ne sme vsake intervencije na delovnem mestu razumeti kot osebni napad na njega, ampak mora razmisliti, kako mu taka intervencija lahko koristi (...)

Proučevanje osebnostnih karakteristik, ki (lahko) privedejo do tega, da nekdo postane nasilen (v delovnem okolju, do sodelavcev), posebej v povezavi z okoljskimi dejavniki (ki so, spomnimo, po H. Leymannu ključni), je še v povojih. Kateri stresorji v delovnem okolju sprožijo nasilno vedenje in katere osebnostne predispozicije so potrebne za to ter v povezavi s katerimi še drugimi (subjektivnimi in objektivnimi) dejavniki? Vršilci oziroma njihova dejanja so zaenkrat obravnavani skoraj izključno skozi proučevanje poročanj tarč/žrtev in prič.

Glavni problem, da ne poznamo subjektivnega vidika vršilcev, „nasilnežev“, je seveda povezan s tem, da je težko oblikovati (relevanten) vzorec za raziskavo, ki bi dala odgovore na ta pomembna vprašanja, saj se pač nasilnež le redko deklarira kot tak, kaj šele, da bi govoril o svoji izkušnji. Kaj ga žene, kaj sproži v njem „tisti“ impulz, zato ostaja neznanka. Pa bi (bo) prav ta informacija dala ne le težko pričakovane in nedvomno zanimive odgovore (predvideti je mogoče, da različne v različnih kulturnih okoljih), pač pa tudi – ali predvsem – zelo dragocen material za pripravo proaktivnih organizacijskih in sistemskih rešitev, s katerimi bi lahko uspešneje preprečevali oziroma zmanjševali pojavnost nasilja v delovnih okoljih. (Wheeler in drugi 2010)

Z identifikacijo prevladujočega percipiranja pojavov nasilja v neki organizaciji bi torej lahko delodajalci pripravljali ciljne ukrepe in strategije za preprečevanje in obravnavanje pojavov nasilja (in drugih neželenih vedenj) ter uspešno obvladovanje njihovih posledic. Kot namreč poudarja Kormanik (2011), kompleksnost tega področja predpostavlja, da ga predhodno ustrezno ovrednotimo; le tako bo strategija, ki jo bomo sprejeli, tudi učinkovita.

## **5. PERCEPCIJA NASILJA NA DELOVNEM MESTU**

Razlikovanje med subjektivno in objektivno izkušnjo je ključno, če želimo operacionalizirati definicijo nasilja na delovnem mestu. Brodsky (v Einarsen in drugi 2009) pravi, da se subjektivna izkušnja nasilja nanaša na tarčino/žrtvino percepcijo izkušnje. Objektivno izkušnjo pa mora podati „tretja stran“, opazovalci. Vendar je objektivnosti in s tem tudi nevtralnosti mogoče oporekati, saj lahko že ekonomska odvisnost prepreči, da bi bili ljudje v svojih ocenah iskreni. To še posebej drži, kadar



je treba ocenjevati nadrejene oziroma tiste na pozicijah moči. Zato, trdi tudi Niedl (v Einarsen in drugi 2009), je bistvo definicije nasilja na delovnem mestu v subjektivni percepciji žrtve, ki oceni, ali so neka ravnanja zoper njo nasilna, ponižujoča in neželena ali ne. Nenazadnje je ta ugotovitev pomembna tudi zato, ker se bo vse to odrazilo na njenem duševnem in telesnem zdravju. (Einarsen in drugi 2009)

Vsak človek ima svojo lastno vrednost in pravico do osebnega dostojanstva in varnosti, ki pa sta ogroženi, ko posameznik začuti bolečino ponižanja. (Mordej, 2010) Nasilje se v organizacijah pogosto poskuša relativizirati in opravičevati (češ, saj si je zaslužil/a, preobčutljiv/a je, vodja ima pač tak način vodenja, samo bolj odločno je nastopil/a ...), hkrati pa tudi zaposleni lahko drugače kot vodje dojemajo, kaj je (in kaj ni) nasilje na delovnem mestu. In še naprej lahko gremo: drugače bodo lahko ista dejanja dojemali tisti, ki ga doživljajo, kot oni, ki so mu (samo) priča. Da nasilje na delovnem mestu ni percipirano kot takšno in da ni ustrezno obravnavano, ima lahko razloge v nepoznavanju problematike, neusposobljenosti strokovnega kadra (menedžment, kadrovski delavci) stereotipih in različnih osebnih stališčih. Pogosto so tako nasilna dejanja med sodelavci interpretirana popolnoma narobe in opravičevana, češ da gre za (na primer): dinamično vodenje (vršilca nasilja), asertivnost, s strani tarče zaslužen odnos, šibkost tarče, lenobo, preobčutljivost, nespoštovanje avtoritete, samo konflikt med dvema ... (Arnšek)

Ali pa se, na drugi strani, sklepa, da so vršilci nasilja pač posamezniki z „visokim tveganjem“, kot so nezadovoljni, jezni, mogoče celo duševno bolni ljudje, in tako predpostavlja, da se je mogoče pred pojavi nasilja zaščiti z učinkovitimi predzaposlitvenimi testiranjmi, v katerih se izločijo potencialno tvegani kandidati. (Chappell in di Martino 2006) Na drugi strani lahko linijski vodje kot nasilje na delovnem mestu prepoznavajo dejanska nasilna dejanja, ne pa tudi groženj. (Howard 2011)

## **5.1 Vidik tarče/žrtve**

Praktično vsaka izkušnja nasilja na delovnem mestu je težka in travmatična, kadar vsebuje težje oblike nasilnih dejanj in je redna ter dalj časa trajajoča (mobing, buling),

in to za vse, ki so vanjo neposredno vpleteni – najbolj pa seveda za tarče. Še posebej če se poskuša to, kar se jim je zgodilo, na ravni organizacije (vodstva) zanikati ali relativizirati, če se ne obravnava ustrezno. Skozi neustrezno obravnavo, v kateri se mogoče poskuša njega celo prikazati kot soodgovornega, lahko viktimizirani delavec doživlja novo viktimizacijo. Če mu organizacija ni ponudila ustrezne pomoči in nasilnega dejanja oziroma procesa prekinila, bo začela žrtev verjetno vse več izostajati z dela in za vse daljši čas, lahko bo resno zbolela.

O negativnih posledicah viktimiziranosti žrtev za njihovo psiho-somatsko zdravje ni več dvoma, potrdile so jih že mnoge študije. Med psihološkimi posledicami so predvsem povečana depresivnost in anksioznost (Cortina in drugi 2001, Zapf 1999), stres, povezan z delom (Agervold in Mikkelsen 2004), in posttravmatski stres (Matthiesen in Einarsen 2004). Viktimiziranost je povezana tudi z negativnimi somatskimi simptomi (Zapf in drugi 1996 v Aquino 2009), pogoste so kardiovaskularne bolezni. Seveda se pri človeku poslabšata tudi čustveno razpoloženje in splošno zadovoljstvo z življenjem, počuti se osramočenega, strah ga je in je čustveno izčrpan. (Aquino 2009)

Tudi Metoda Dodič Fikfak iz Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana (Lokar 2014) navaja, da (v Sloveniji) duševne in vedenjske motnje zaradi trpinčenja na delovnem mestu močno naraščajo, „veliko raziskav poteka tudi o raku kot posledici stresa na delovnem mestu. Opažamo namreč, da ljudje, ki so bili pred boleznijo izpostavljeni hudemu stresu, pogosteje obolevajo za rakom“.

Žrtve ob tem doživljajo nizko stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu in čutijo nizko pripadnost organizaciji. (Wheeler in drugi 2010) Običajno poročajo o nezadovoljstvu z vodstvom (Einarsen in drugi 1994), ker čutijo, da ni naredilo, kar bi bilo moralo, da bi preprečilo pojave nasilja, in da se tudi ni ustrezno odzvalo.

## **5.2 Vidik sodelavcev**

Ko se v delovni organizaciji dogaja nasilje, ne more nihče reči, da se ga to ne tiče. Posameznik lahko gleda proč, ko se nekdo znaša nad njegovim kolegom, reče, da s

tem nima nič. Na tem mestu se želim za odgovor obrniti na Baumana (2010, 139), ki pravi, da globalna vsepovezanost in soodvisnost od ljudi terjata etične standarde, ki presegajo strogo legalistični koncept odgovornosti. Meja med opazovalcem in sosterilcem, „pomočnikom“, je postala skrajno tanka. „Odgovornosti za človeško nesrečo, četudi je ta zelo daleč od naših oči, ni mogoče zanikati (...).“ V duhu znamenitega vprašanja Edwarda Lorenza iz leta 1979: „Ali lahko utrip metuljevih kril v Braziliji sproži tornado v Teksasu?“

Odgovornost drug za drugega nosimo, ne glede na to, ali jo priznamo in sprejmemo ali ne. Kako bi se je torej lahko „otresli“ v vsakodnevnih odnosih, kot so odnosi na delovnem mestu ... Kot „opazovalca“ opišemo osebo, ki se ne aktivira v situaciji, ko nekdo potrebuje pomoč, a ugotovili smo že, da v resnici vsak, tudi tisti, ki se ne aktivira, s svojo neaktivacijo zavzame neko pozicijo.

Tatjana Arnšek trdi, da v delovnih okoljih, kjer je trpinčenje na delovnem mestu običajen pojav oziroma ustaljen način urejanja delovnih odnosov in procesov, večina ljudi, prej opazovalcev, sčasoma postane bodisi vršilec ali pa tarča tega trpinčenja; le malo obstranskih opazovalcev dogajanja ostane. „Pojav večino delavcev posrka vase, saj situacija zaradi skrajne stopnje napetosti predstavlja situacijo ogroženosti oziroma preživetja in stalno potiska posameznike, da se odločijo za eno od strani ...“ (Arnšek)

Študije (Aquino in Douglas 2003 v Samnani 2012, 584) so pokazale, da skupina sodelavcev, ki so priča (opazujejo) agresivnemu vedenju enega ali več zaposlenih, tudi sama postane bolj agresivna. Kot priče se postavijo na eno ali drugo stran – bodisi tarčino ali vršilčevo; na slednjo celo pogosteje, saj se bojijo, da bodo v nasprotnem tudi sami postali njegove tarče. To lahko resno ogrozi povezanost skupine in etične norme, ki veljajo v njej, hkrati pa lahko vršilca spodbudi, da nadaljuje neželeno vedenje. (Robinson in O'Leary-Kelly 1998 v Samnani 2012, 584) Ali celo še več; v skrajnem primeru se lahko celo izide v posnemanje tega vedenja in torej stopnjevanje nasilja nad konkretno (prvotno) tarčo ali pa tudi nad novimi.

### **5.3 Vidik organizacije**

Organizacije lahko 1) jasno priznavajo, da nasilje v njihovem delovnem okolju obstaja (in se zavedajo njegove teže), 2) se je šele počasi zavedajo ali 3) jo zanikajo. Kot

pravi Stanley Cohen (v Bauman 2010, 139), je

„zanikanje odgovor na vznemirjajoče vprašanje, kaj naredimo z vedenjem o trpljenju drugih in kaj to vedenje naredi nam – vprašanje, ki se pojavi vsakič, ko so ljudje, organizacije, vlade in cele družbe soočeni z informacijo, ki je preveč moteča, grozeča ali pa nenavadna, da bi jo lahko v celoti absorbirali ali odkrito sprejeli“.

Ta informacija zato po Cohenu na neki način (p)ostane potlačena, zanikana, odrinjena na stran ali pa drugače interpretirana. In zanikanje je dvotirno: na eni strani se (lahko) izrazi kot pomanjkanje vedenja in na drugi kot pomanjkanje priložnosti, da bi se na to, kar vemo, odzvali. „Ničesar nisem mogel narediti“ ali „Naredil sem vse, kar sem lahko“, sta najbolj priljubljeni pojasnili opazovalcev, strategiji zanikanja. (ibid.)

In tako smo (skoraj) vsi na neki način opazovalci: vemo, da je nekaj treba narediti, vemo, da smo naredili manj kot je bilo treba, pa mogoče tudi ne tega, kar bi bilo najbolj treba narediti. In vemo, da nismo ravno navdušeni, da bi naredili več, in še manj navdušeni, da bi se vzdržali narediti tisto, česar se sploh ne bi smelo narediti. (Bauman 2010)

## 6. EMPIRIČNI DEL

Namen raziskave je bil ugotoviti, kako si ljudje razlagajo nasilje na delovnem mestu, kako se – če se – odzivajo na pojave nasilja, kje je zanje v delovnem odnosu meja med nasiljem in nenasiljem pa kaj je v (hierarhičnih) odnosih v delovnem okolju dopustno in kaj ni, kako mora oziroma ne sme z nasiljem upravljati delodajalec. Pri proučevanju problematike me je ob tem zanimala tudi primerjava, kako si to razlagajo zaposleni v organizacijah, kjer se problematike nasilja lotevajo sistematično – kjer imajo vgrajene preventivne mehanizme, jo aktivno spremljajo in se nanjo odzivajo –, in v tistih, kjer sistematičnega pristopa (še) ni.

Na povabilo k sodelovanju v anketi Nasilje na delovnem mestu – vidik žrtev in prič se je odzvalo skupno 431 respondentov. Po elektronski pošti (adrema avtorice), na družbenem omrežju Facebook (javna objava s povabilom na profilu avtorice) in spletni strani med.over.net (v forumu Trpinčenje v delovnih odnosih – mobing) je bilo distribuirano oziroma objavljeno naslednje povabilo:

Nasilje nad delovnem mestu je vse pogostejši pojav v slovenskih delovnih okoljih. Zato je tudi tema moje magistrske naloge iz kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Da bo čim bolj praktična in tudi praktično uporabna, bom vanjo vključila podatke o tem, kako Slovenci dojemamo pojave nasilja na delovnem mestu. Ste v službi že doživeli nasilje? Kaj to sploh je, kaj menite, da je dopustno, in kaj ni. Vaš prispevek je pomemben, zato upam, da si boste vzeli nekaj minut časa (ne več kot 5) in izpolnili (anonimno) anketo na tej povezavi: <https://www.1ka.si/a/49995>. Hkrati pa vas prosim, da ta mail in povezavo na anketo delite naprej, da bo dosegla čim več ljudi.

Anketa je bila odprta 25. julija 2015 in zaključena 24. avgusta 2015.

Na ravni celotne raziskave so bili ustrezni odgovori skupno 274 respondentov, ki so sodelovanje nadaljevali tudi po nagovoru, in te sem tudi vključila v analizo. Anketa je bila anonimna, respondenti so se identificirali s spolom, okvirno starostjo in izobrazbo. V raziskavi sem preverjala naslednjo hipotezo:

*Zaposleni dogodke nasilja in dogajanje v zvezi z nasiljem in upravljanjem nasilja na delovnem mestu dojemajo in interpretirajo zelo različno.*

## **6.1 Analiza rezultatov vprašalnika**

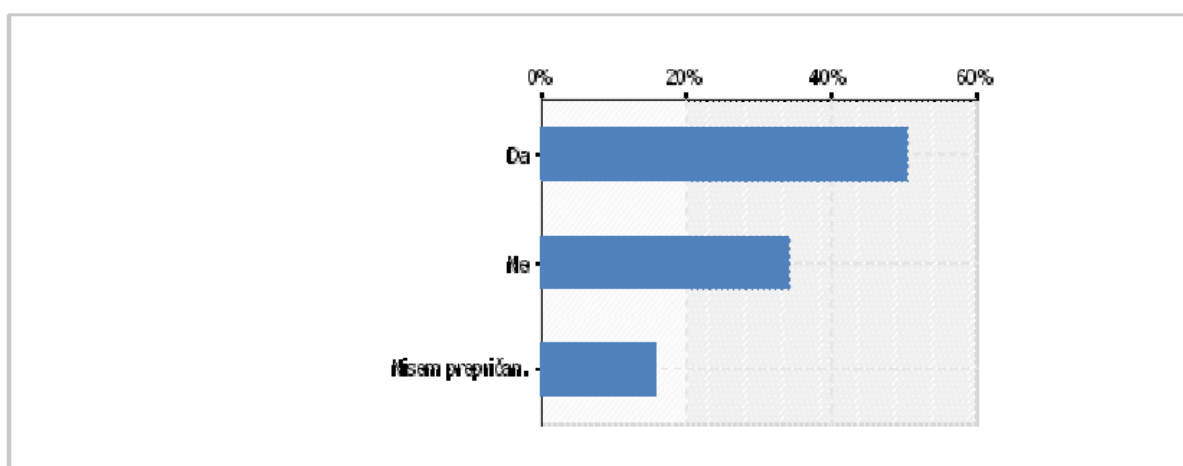
Na povabilo k sodelovanju v anketi se je odzvalo 431 respondentov, vendar jih 157 po kliku na nagovor ankete ni nadaljevalo. To si razlagam, da se ob problematiki niso čutili osebno nagovorjene, zato so se umaknili. Veljavni so bili odgovori 274 respondentov, raziskavo pa jih je končalo 241.

Rezultati potrjujejo domnevo, da bo raziskava pritegnila predvsem ljudi, ki že imajo izkušnjo nasilja na delovnem mestu – bodisi kot tarče/žrtve ali kot opazovalci/priče – in so pripravljeni o tem tudi govoriti, posebej ker je bila anketa anonimna. Skleпам namreč, da je prav dejavnik anonimnosti tisti, ki ob temah, kot je nasilje na delovnem mestu, pripomore, da anketiranci povedo več, kot bi sicer, saj lažje spregovorijo tudi o zelo intimnih doživljanjih – kar doživljanje nasilja nedvomno je. Velika angažiranost teh respondentov in potreba, da o problematiki govorijo, pa se kaže tudi v tem, da jih je relativno veliko izkoristilo možnost odgovarjanja na odprta vprašanja.

## 6. 1. 1 Tarče/žrtve

Kar 50 % (134) respondentov je pritrdilno odgovorilo na vprašanje *Ste bili kdaj žrtev nasilja na delovnem mestu?* To je, seveda, bistveno več, kot v drugih podobnih (slovenskih) raziskavah (že omenjenih), kjer se je kot žrtve nasilja opredelilo med 8 in 10 % anketirancev. Še dodatnih 42 respondentov (16 %) je odgovorilo, da niso prepričani (ali so bili žrtve nasilja ali ne), in samo 34 % (90), da še niso bili žrtve takšnega nasilja (glej Graf 6.1).

**Graf 6.1: Delež žrtev nasilja na delovnem mestu (n=266)**



Med anketirankami se jih je za žrtve/tarče izreklo 53 %, med anketiranci pa 42 %. Med moškimi jih ob tem kar 26 % ni prepričanih, ali je bilo to, kar so doživeli, res nasilje ali ne, med ženskami je delež polovico nižji (glej Tabela 6.1).

**Tabela 6.1: Žrtve nasilja na delovnem mestu po spolu**

<i>Ste bili kdaj žrtev nasilja na delovnem mestu?</i>			
	DA	NE	NISEM PREPRIČAN
MOŠKI	42%	32%	26%
ŽENSKE	53%	34%	42%

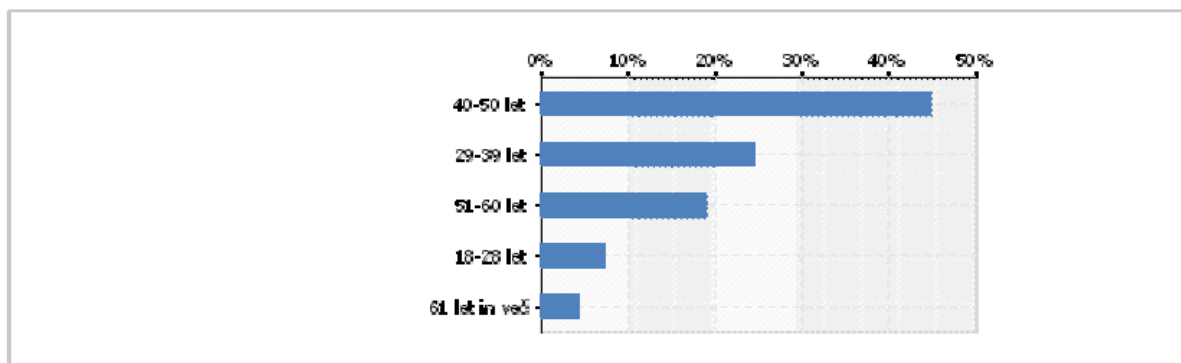
**N=266**

## 6. 1. 2 Starostna in izobrazbena struktura

Največ anketirancev – 45 % – je iz starostne skupine od 40 do 50 let, med 29 in 39 let pa je starih 24 % anketirancev (glej Graf 6.2).

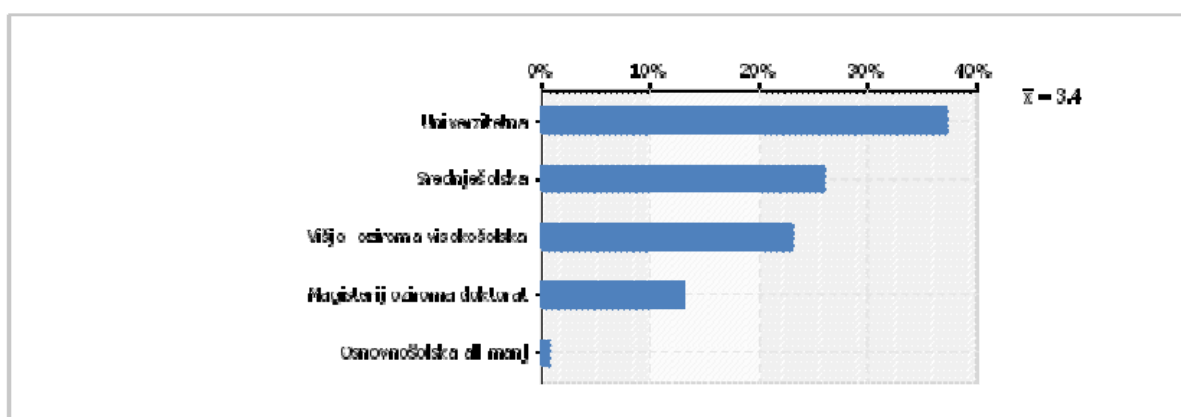
Največji delež tarč/žrtev je med respondenti v starostni skupini 29-39 let (59 %). Nekaj manjši delež jih je med tistimi iz skupine 40-50 let (52 %), sledijo starejši, med 51 in 60 let (47 %), nato starejši od 61 let (45 %). Najmanj izkušenj z nasiljem na delovnem mestu imajo mladi delavci, stari do 28 let; da so že bili tarče/žrtve, jih je poročalo 21 %.

**Graf 6.2: Starostna struktura respondentov (n = 274)**



Izobrazbena struktura 274 respondentov je precej visoka: kar 37 % jih ima univerzitetno izobrazbo, 13 % magisterij ali doktorat in 23 % višje- oziroma visokošolsko izobrazbo. Še 27 % jih je končalo srednjo šolo, odstotek pa osnovno (glej Graf 6.3).

**Graf 6.3: Dokončana izobrazba (n = 274)**



Največji delež tarč/žrtev nasilja na delovnem mestu je med respondenti z zaključenim podiplomskim izobraževanjem – kar 61-odstoten. Tisti z višje- oziroma visokošolsko

izobrazbo so v 54 % poročali o izkušnji nasilja, oni z univerzitetno izobrazbo v 47 % in s srednješolsko izobrazbo v 45 %. Še 25 % respondentov iz slednje skupine je odgovorilo, da niso prepričani, ali je bilo to, kar so doživeli, nasilje ali ne (glej Tabelo 6.2).

**Tabela 6.2: Deleži tarč po izobrazbenih skupinah**

<b>Deleži tarč/žrtev po izobrazbenih skupinah</b>	
<i>osnovnošolska ali manj</i>	100%
<i>srednješolska</i>	45%
<i>višje- oziroma visokošolska</i>	54%
<i>univerzitetna</i>	47%
<i>magisterij oziroma doktorat</i>	61%

N=266

### 6.1.3 Percepcija nasilnih dejanj

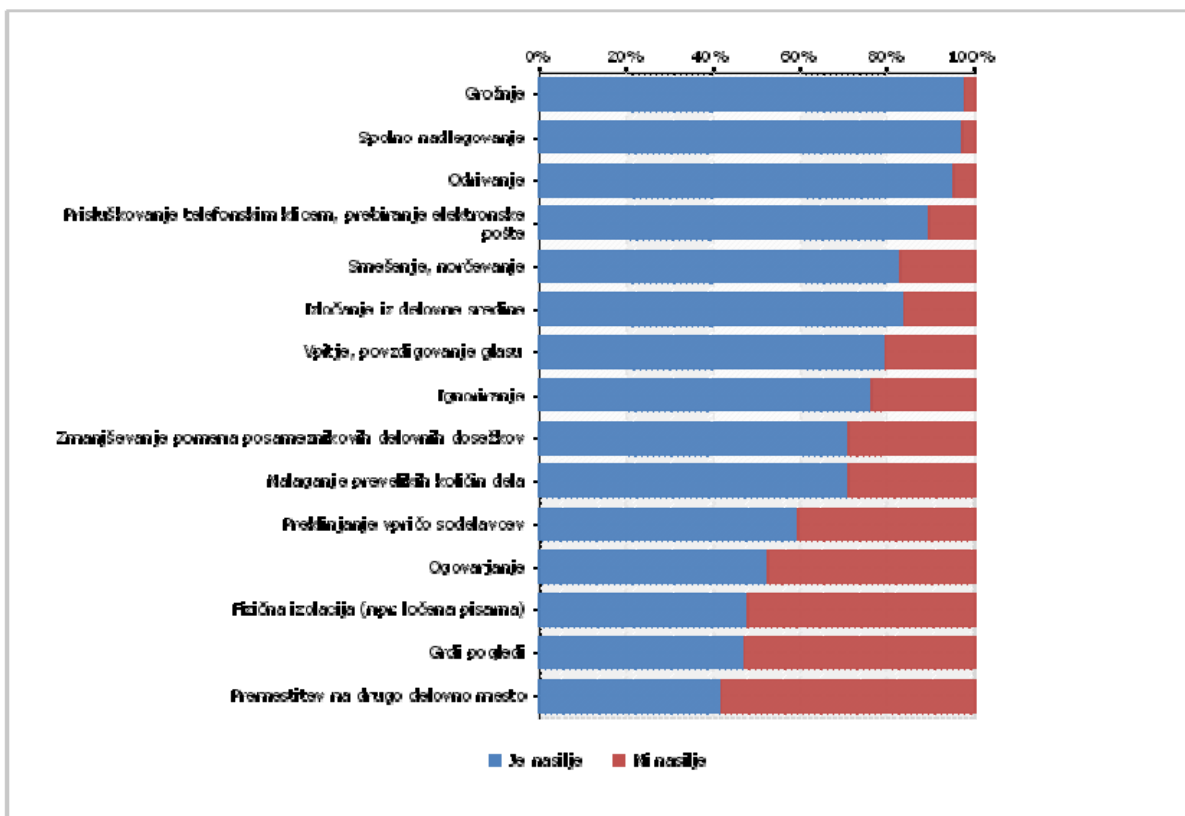
Najprej nas je zanimalo, katera dejanja ljudje razumejo kot nasilna in katerih ne. Izbrali smo 15 različnih dejanj – del jih je bilo takšnih, o katerih je bilo pričakovati, da bodo mnenja (skoraj povsem) poenotena, pri nekaterih pa je „značaj“ nasilnosti že lahko relativen oziroma prepuščen subjektivni interpretaciji posameznika.

Predvsem so bila v vprašanje vključena dejanja iz registra (potencialnih) dejanja verbalnega in psihičnega nasilja, saj so prav ta največkrat neenotno percipirana, medtem ko pri grožnjah ter grobem in neželenem fizičnem ravnanju praktično ni dvomov.

Tako vidimo, da so grožnje nasilno dejanje za kar 98 % anketirancev, enako spolno nadlegovanje. Na tretjem mestu je edini primer dejanja fizičnega nasilja, ki smo ga vključili v vprašanje, in sicer odrivanje (96 %). Največ razhajanj je pri opredelitvi (ne)nasilnosti fizične izolacije na delovnem mestu (48 % da, 52 % ne); glej Graf 6.4.



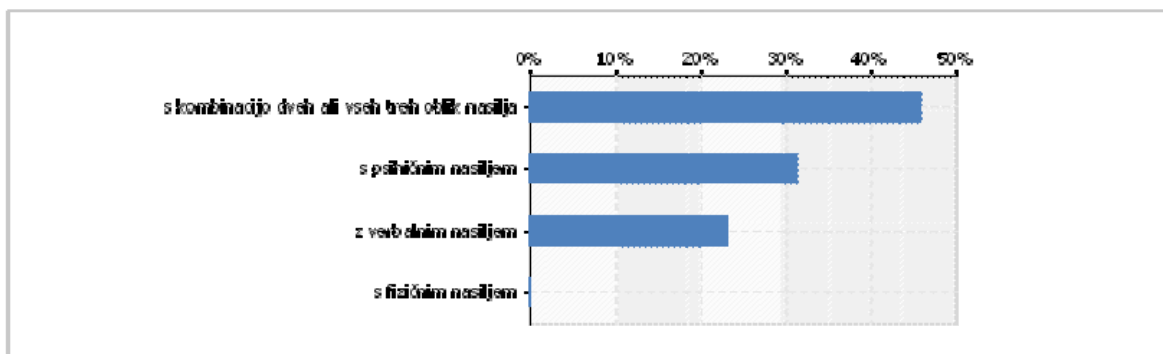
Graf 6.4: Kaj je/ni nasilje (n=259)



### 6.1.4 Oblike in vršilci nasilja

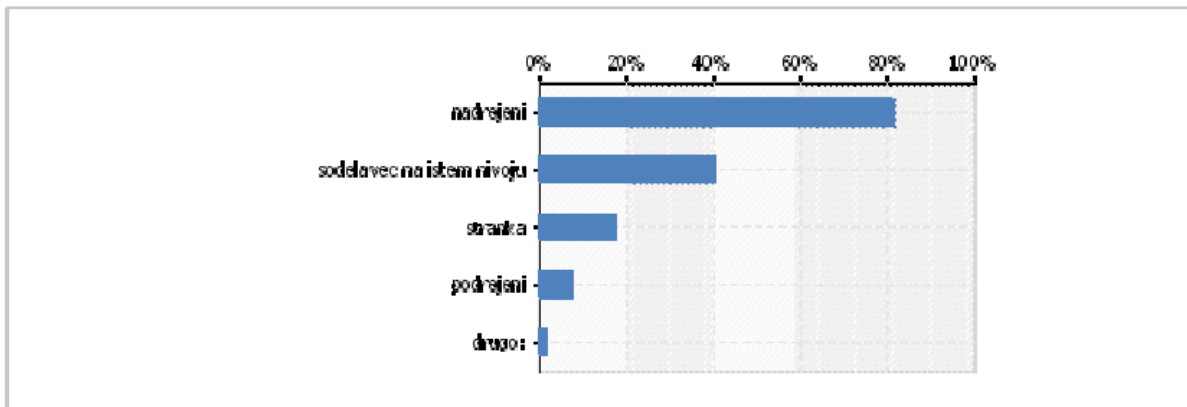
Med tistimi (skupno 173), ki so povedali, da so že bili žrtev nasilja na delovnem mestu, jih ima 31 % izkušnjo s psihičnim nasiljem, 23 % z verbalnim in 46 % s kombinacijo dveh ali treh oblik nasilja (psihičnim, verbalnim, fizičnim). Posebej o izkušnji s fizičnim nasiljem ni poročal nihče (glej Graf 6.5).

Graf 6.5: Oblike nasilja (n=173)



Vršilci nasilja so bili v veliki večini primerov nadrejeni (v 139 primerih oziroma 81 %), sodelavci na istem nivoju (v 69 primerih oziroma 40 %), stranke pa v 18 % (30 primerih). 8 % respondentov z izkušnjo nasilja v vlogi tarče/žrtve (13) je odgovorilo, da so nasilje nad njimi izvajali podrejeni (glej Graf 6.6).

**Graf 6.6: Nasilje glede na vršilca (n=171)**

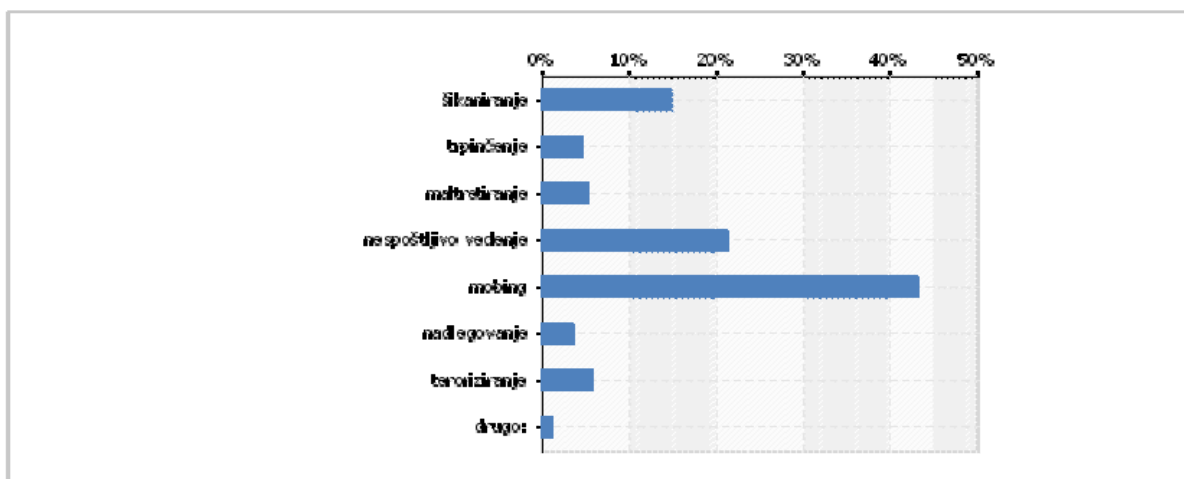


Pri tem vprašanju smo ponudili tudi možnost, da respondenti dopolnijo paleto odgovorov s svojim – *Drugo* – in to možnost so izbrali trije, dva pa sta tudi dopisala svoj odgovor: 1) pacienti in 2) učenec.

### 6.1.5 Odziv

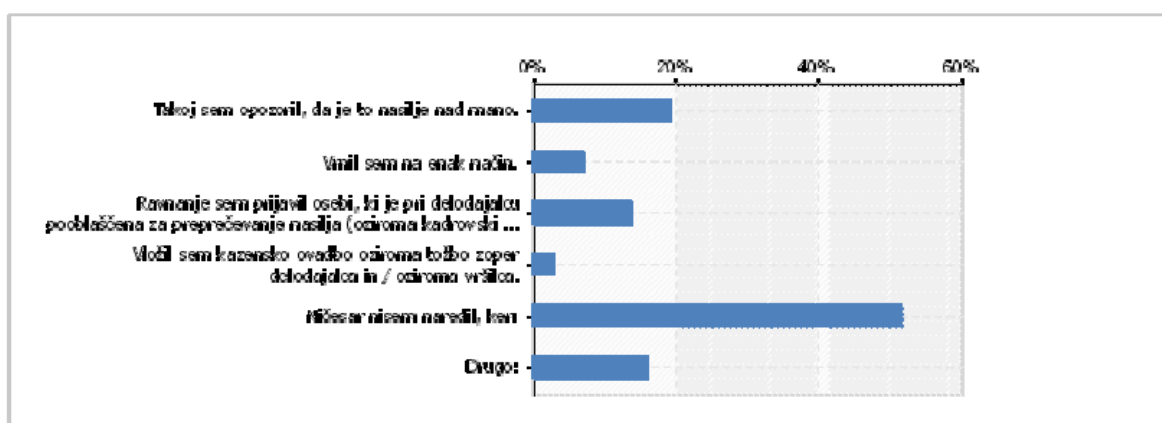
Ko smo anketirance prosili, naj to, kar se jim je dogajalo, opišejo z eno besedo, po njihovem najbolj ustrezno, je bil najpogostejši odgovor, da je to mobing (43 %). Kot drugi najpogostejši se pojavlja odgovor nespoštljivo vedenje (21 %), kot tretji pa šikaniranje (15 %). Za teroriziranje se jih je opredelilo 6 %, za trpinčenje in maltretiranje po 3 % in za nadlegovanje 2 % (glej Graf 6.7). Tudi tukaj sta dva respondenta izbrala možnost odgovora na odprto vprašanje; svojo izkušnjo sta označila kot 1) spolno nadlegovanje in 2) linč.

**Graf 6.7: Poimenovanje nasilja (n=169)**



Nadalje nas je zanimalo, kako so se tarče/žrtve nasilja odzvale na nasilje. 19 % (32) jih je takoj opozorilo, da je to nasilje nad njimi, 14 % pa jih je ravnanje prijavilo osebi, ki je pri delodajalcu pooblaščen za preprečevanje nasilja (oziroma kadrovske službi, vodstvu, nadrejenim, delovni inšpekciji ...). 5 (3 %) jih je vložilo kazensko ovadbo oziroma tožbo zoper delodajalca oziroma vršilca, 7 % (12) pa jih je priznalo, da so vršilcu vrnili na enak način (Graf 6.8).

**Graf 6.8: Odziv na nasilje (n=167)**



Kar več kot polovica od 167 respondentov (51 %), ki so odgovorili na to vprašanje, je odgovorila, da niso naredili ničesar. Te smo nato prosili, da povedo, zakaj se na nasilje niso odzvali, in od 86 jih je na vprašanje odgovorilo kar 60. Najpogostejši razlog je, pričakovano, strah pred izgubo zaposlitve (glej Tabelo 6.3).

**Tabela 6.3: Razlogi za neodzivanje**

**NIČESAR NISEM NAREDIL, KER (N=60):**

<i>je prenehalo</i>	<i>sem poskušala, pa je šlo na slabše</i>	<i>strah pred izgubo službe</i>
<i>drugače sem ob službo (je direktorica podjetja)</i>	<i>si nisem upala</i>	<i>nisem vedela, kako naj ravnam</i>
<i>se mi maščuje</i>	<i>sem bila noseča in je bil otrok moja prioriteta</i>	<i>strah</i>
<i>nisem znala in upala</i>	<i>vodstvo ni imelo posluha oz. je bilo na istem nivoju kot nadrejeni</i>	<i>je brez veze</i>
<i>nebi ničesar dosegla, saj je takšen odnos v podjetju</i>	<i>se počutiš nemočnega</i>	<i>bi me lahko odpustili</i>
<i>sem bila premlada in neizkušena, strah pred izgubo službe</i>	<i>ne bi imelo učinka v podjetju in bi izgubil službo</i>	<i>ne pomaga, kajti so že drugi poskušali, ampak so si nakopali samo še hujše težave</i>
<i>je v mojem primeru šef tudi oseba, ki skrbi za mobing prijave v podjetju</i>	<i>sem bila začetnik na delovnem mestu</i>	<i>se nič ne bi spremenilo</i>
<i>me je strah izgube zaposlitve</i>	<i>strah pred izgubo delovnega mesta</i>	<i>nisem bil prepričan, da imam prav</i>
<i>je mobing težko dokazljiv</i>	<i>ni vredno</i>	<i>sem se bal za službo</i>
<i>ne bi imelo smisla</i>	<i>zaradi možnih posledic</i>	<i>se bojim posledic</i>
<i>ni orodij</i>	<i>ni bilo mogoče</i>	<i>sem se bala za delovno mesto</i>
<i>sprva manipulativnosti nisem zaznaval</i>	<i>sem se bala, da bom izgubila službo, sem mobing prijavila predsedniku uprave po 1,5 leta</i>	<i>sledil je potek pogodbe o zaposlitvi, nisem več kandidiral za delovno mesto</i>
<i>sem bila psihično uničena</i>	<i>so nadrejeni kmalu ugotovili resnico</i>	<i>sem bila premlada</i>
<i>je že dolgo tega nazaj in se o nasilju na delovnem mestu sploh še ni govorilo, izraz mobing še ni bil poznan</i>	<i>oseba tega ne bi priznala</i>	<i>sem zamenjala službo</i>
<i>strah zaradi izgube službe</i>	<i>nima smisla. delavci v takem primeru večinoma vedno potegnejo kratko, izgubijo delo ipd.</i>	<i>nisem hotela položaja še poslabšati</i>
<i>se zadeve umirijo same</i>	<i>trenutno resnično potrebujem to službo, saj je moj glavni in skoraj edini vir prihodka</i>	<i>nisem imel dobrih živcev</i>
<i>je bil nadrejeni hkrati tudi edini pristojni za sprejem prijave</i>	<i>so vsi od situacije "dvignili roke"</i>	<i>so vsi na višjih položajih med seboj povezani</i>
<i>tako in tako nič ne bi dosegla v razmerju do župana</i>	<i>nisem vedela, kako se odzvati</i>	<i>je bila ta oseba priljubljena in nihče ne bi nič naredil</i>
<i>nimam pozicije moči, strah za zaposlitev</i>	<i>si nisem upal</i>	<i>zaradi strahu pred nadrejenim in morebitnih posledic</i>
<i>me nihče ni poslušal</i>	<i>sem potrebovala službo</i>	<i>ni bilo vidnih dokazov</i>

Veliko zanimivih odgovorov so dali respondenti tudi pri možnosti *Drugo* (glej Tabelo 6.4).

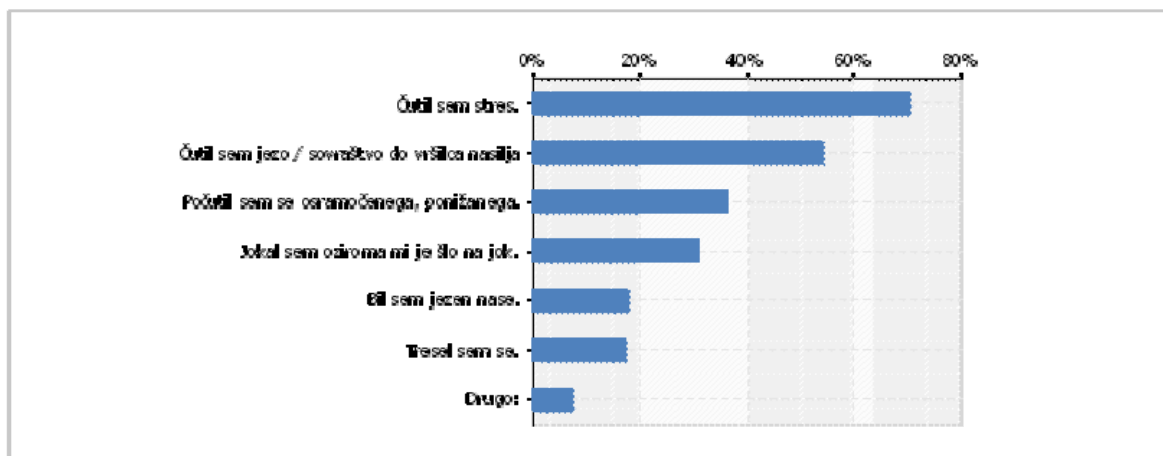
**Tabela 6.4: Odzivi na nasilje (Drugo)**

**DRUGO (n=23):**

najprej opozorila na dejanja nasilja. ker ni zaleglo sem dala odpoved kljub temu, da sem sedaj brezposelna. bilo je prehudo. mobinga pa ne moreš dokazovati. delovne inšpekcije pa ne delujejo kot bi morale. kljub več prijavam, se ni nič zgodilo. vse je o. k.	trpela sem v sebi, delala pa še naprej. sicer sem to povedala ravnatelju, ki mi je predlagal tožbo. nisem šla v to, ker nisem imela ne denarja ne potrpljenja s tem. je pa situacija nanesla tako, da sem odšla v bolnišnico. verjamem, da zaradi tega.
obvestila sem krovnega delodajalca	dala sem odpoved in si poiskala drugo službo.
uprl sem se, a prepozno	začela sem prezirati nasilneže in imela z njimi le nujne stike
odpoved (honorarno delo)	shranila maile z dokazi o nagovarjanju, na mizi pustila izpis členov, ki opisujejo kazni za spolno nadlegovanje
šla sem delat h konkurenci	prosila za premestitev na drugo delovno mesto
soočenje z osebo	dala odpoved
šla v drugo službo	odšla sem
umaknila sem se v delo in počakala, da mine	zapisovala ponavljajoče dogodke
šele po nekaj mesecih mi je postalo nevzdržno, zato sem zahteval soočanje in razpravo o problemu	jasno pokazala da si tega ne dovolim, sedaj pri novem delodajalcu
strokovno sem pojasnila stvari in zahtevala še z druge strani strokovno obrazložitev	pogovorila sem se z njimi
pritožila sem se na univerzi in zahtevala menjavo mentorja, a žal brez uspeha. ker si kot raziskovalec odvisen od šefa-mentorja, marsikdo potrpi, tudi jaz. zdaj sva z istim človekom v dobrih odnosih.	po pogovoru z osebo, da gre za neprimerno ravnanje, se situacija izboljša, a se vedno znova ponavlja

Nadalje nas je v anketi zanimalo, kako so se tarče/žrtve nasilja počutile. Odgovorilo jih je 165. Kar 70 % (116) jih je povedalo, da so čutili stres. 54 % (89) jih je priznalo, da so do vršilca nasilja čutili jezo oziroma sovraštvo, 60 oziroma 36 % pa jih je čutilo osramočenost in ponižanost (glej Graf 6.9).

**Graf 6.9: Počutje po nasilju (n=165)**



Tisti (11), ki so izbrali odprto vprašanje (možnost *Drugo*), so povedali (glej Tabelo 6.5):

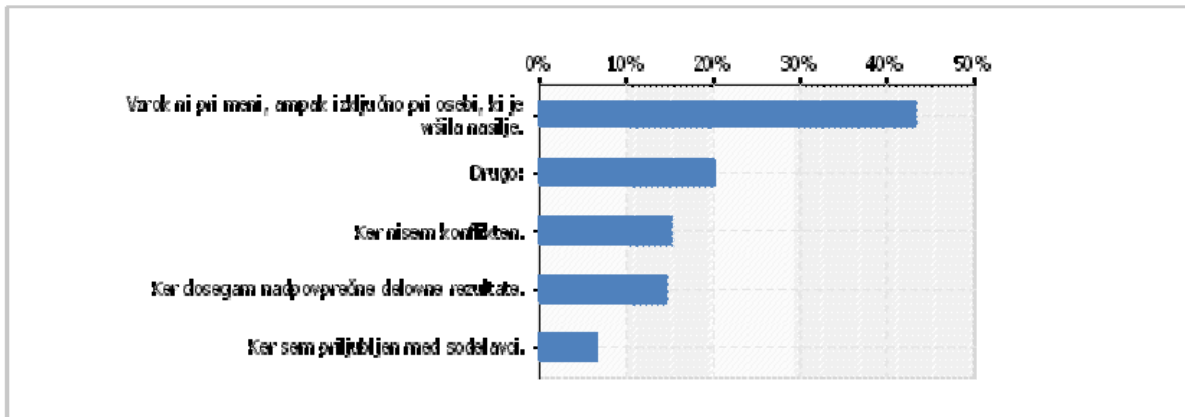
**Tabela 6.5: Počutje po nasilju (Drugo)**

večino od navedenega; proces je trajal 3 leta
dozdevalo se mi je, da ne vem več, ali sem nor jaz ali nadrejeni
počutila sem se zelo nemočno
živčni zlom
bil sem zelo prizadet
neprofesionalno vodenje, nezrelost nadrejenih
bila sem ogorčena
nemoč
čutila sem strah in skrb, kaj narediti, ker v situaciji nisem več mogla zdržati, hkrati sem se bala povedati nadrejenim, poskušala sem se večkrat pogovoriti z osebo, ki je izvajala mobing, da naj tega ne počne, ker to ni prav
olajšano, da sem zbrala moč in se uprla
depresija, razočaranje, bolečina

87 % od 165 respondentov, ki so se opredelili kot (zelo verjetne) tarče/žrtve nasilja, ne dvomi, da je bilo to, kar se jim je zgodilo, nasilje (ker so to sami čutili kot nasilje). 13 % pa jih dvomi, saj so odgovorili, da niso prepričani oziroma da je mogoče, da to tudi ni bilo nasilje in da so le preobčutljivi. 43 % jih razlog, da so prav on postali tarča

(verjetnega) nasilja, pripisuje vršilcu. Odgovor *Vzrok ni pri meni, ampak izključno pri vršilcu nasilja*, jih je izbralo 71 od 164, ki so odgovorili na vprašanje *Zakaj, menite, ste bili prav vi tarča nasilnega ravnanja na delovnem mestu?* (glej Graf 6.10).

**Graf 6.10: Razlaga vzroka nasilja (n = 164)**



Zelo zanimivi in povedni so tudi odgovori pri možnosti *Drugo*, ki smo jo ponudili. Dobili smo jih kar 31:

- Ker sem delavna in marljiva in ženska. Nad mano pa je bil moški, ki sovraži ženski spol in je priležnik direktorja in obenem "špeca". Če se mu upreš, mu postaneš sovražnik.
- Sodelavčev strah pred spremembami.
- Ker povem bobu bob.
- Ker nisem želela podpisati PZ.
- Ker sem se mu zoperstavila.
- Ker se nisem želel podrežati muham svojega nadrejenega in ker nisem pristajal na poslovne odločitve, ki so bile v škodo delavcem in podjetja.
- Ker smo bili za vse krivi drugi (ne pa njegovi politično zaposleni ljudje), ki smo imeli svoje mnenje in ga upali povedati.
- Invalid, ki je bolj sposoben kot sodelavec, zavist, ljubosumje.
- Ker sem se upirala.
- Naredil sem napako, vendar se lahko nesporazum zgladi z manj jeze.
- Ker so taktično vršili nasilje nad vsemi zaposlenimi.
- Ker sem nevodljiv, prepričan vase in v dobro delo.
- Ker sem prilagodljiva, premalo samozavestna.
- Naslednjič je pa kdo drugi, ampak vedno na isti način.
- Ozračje pri delodajalcu je bilo v celoti prenapeto - zunanje in notranje okoliščine.

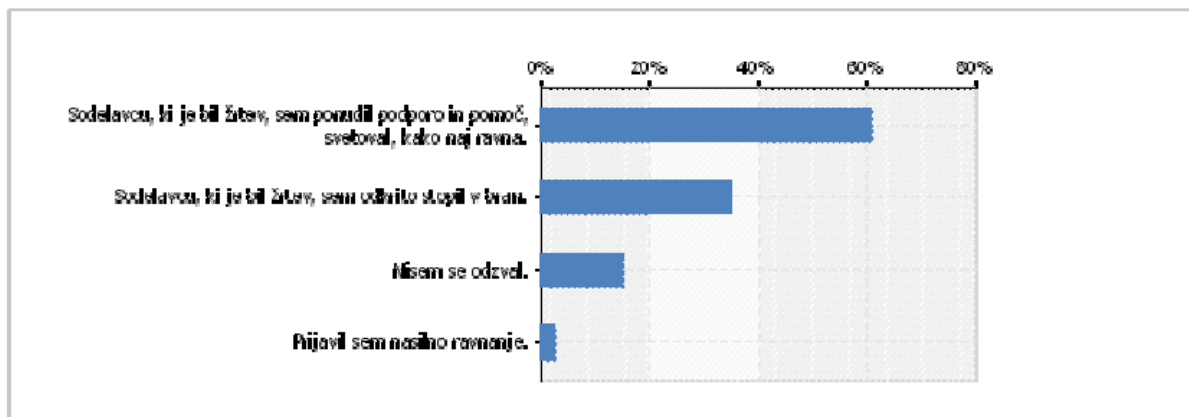
- Nesprejemanje dosežkov.
- Ker sem bil ranljiv na točno določeno zlorablajoče se odzivanje nadrejenega, tega nisem takoj zaznal, ker sem mešal predanost z izkoriščanjem. Česar nismo sami predelali v primarnih odnosih, se nam to po psihološki zakonitosti ponovi in nas izziva, da snov/temo/zaplet dokončno razrešimo.
- Nisem bil samo jaz tarča.
- Borba za pozicijo in nevoščljivost.
- Na moj račun se je oseba hotela povzpeti.
- Po vlečnem konju se udriha, dokler konj zmore oz. se ne upre (moj problem, ker ne znam reči ne).
- Ker sem postavila neko mejo, ki je prej drugi niso bili vajeni.
- Kombinacija različnih vzrokov, umikanje z delovnega mesta, poskus odpuščanja, občutek ogroženosti nadrejenih zaradi moje višje izobrazbe.
- Ne vem.
- Ker nisem tiho, ker vprašam kaj, česar po mnenju nadrejenih ne bi smela.
- Ne vem. Oblika maščevanja.
- Ni vprašanje zame.
- Edina zaposlena, šef v ločitvenem postopku - potreboval dokaz o svoji moškosti.
- Zaradi nezadovoljstva strank s predpisi.
- Tarča nasilja nas je bilo več ljudi, ker se z nadrejeno nismo razumeli in smo ji odkrito ugovarjali, posledično smo bili odpuščeni.
- Nisem edina oseba.

Naslednji sklop vprašanj se je nanašal na nasilje nad sodelavci, preverjal je torej vedenje oziroma percepcijo anketirancev v vlogi priče oziroma opazovalca. 57 % oziroma 146 od 254 respondentov, ki so odgovorili na vprašanje *Ste že bili kdaj priča nasilju na delovnem mestu nad drugo osebo, svojim sodelavcem?*, je že bilo v tej vlogi. 26 % jih je odgovorilo z *Ne*, 17 % pa z *Ne morem reči*. *O nekaterih ravnanjih, ki sem jim bil priča, ne vem, ali so bila nasilna ali ne.*

Tiste, ki so odgovorili z *Da* ali *Ne morem reči*, smo nato vprašali, kako so se odzvali na (domnevno) nasilje nad drugo osebo. In dobili naslednje odgovore (glej Graf 6.11):



**Graf 6.11: Odziv na nasilje nad sodelavcem (n=188)**



Če so povedali, da se na nasilje, ki so mu bili priča, niso odzvali, smo jih vprašali, zakaj ne. Po 43 % jih je odgovorilo, da 1) zato, ker jih je bilo strah posledic, ki bi jih zaradi vpletanja utegnili imeti sami in ker 2) niso bili prepričani, da gre za nasilje, oziroma niso vedeli, kako naj ravnajo. Dva sta odgovorila na odprto vprašanje *Drugo* in povedala:

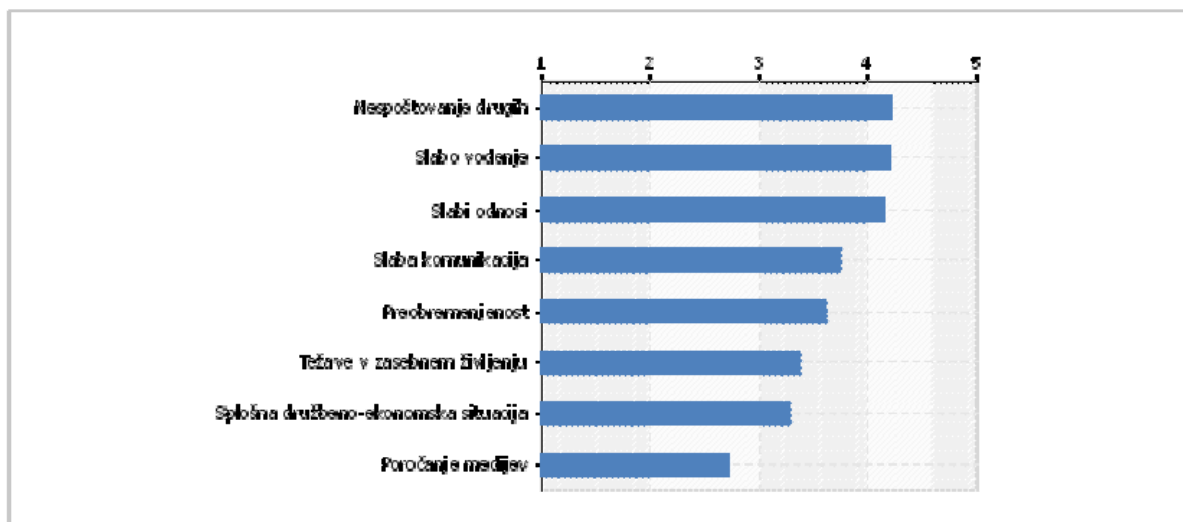
- Oseba se zna bolj postaviti zase kot jaz in se je tudi sam branil.
- Zbrali smo mnenja, reagiral je sindikat.

### 6.1.6 Percepcija vzrokov nasilja

V zadnjem sklopu smo ugotavljali odnos do pojavov nasilja na delovnem mestu, zanimalo nas je, kaj je po mnenju anketirancev dopustno in kaj ne, kje menijo, da so vzroki, in kdo je odgovoren za preprečevanje nasilja.

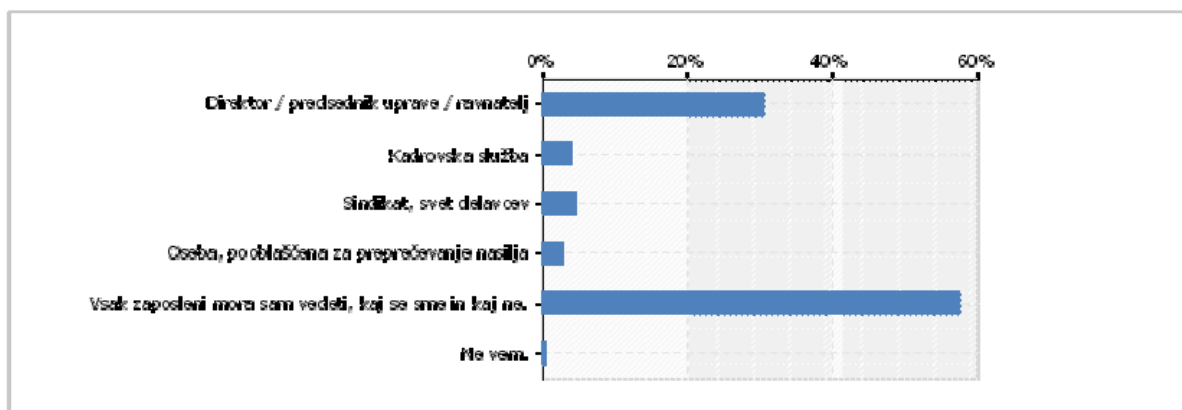
Na pojavnost nasilja po mnenju anketirancev najbolj vplivajo naslednji dejavniki: nespoštovanje drugih, slabo vodenje in slabi odnosi. Še posebej nespoštovanje drugih, saj je kar 108 (od 245) respondentov odgovorilo, da to vpliva odločilno, le en manj pa je odgovoril, da odločilno vpliva slabo vodenje. Anketiranci so se lahko o posameznem dejavniku opredelili na lestvici od „sploh ne vpliva“ preko „malo vpliva“ in „vpliva“ do „močno vpliva“ in „odločilno vpliva“ (glej Graf 6.12; 1 pomeni „sploh ne vpliva“, 5 „odločilno vpliva“).

**Graf 6.12: Vpliv različnih dejavnikov na pojavnost nasilja na delovnem mestu (n = 245)**



Zanimivo je, da glavno odgovornost za preprečevanje pojavov nasilja na delovnem mestu respondenti pripisujejo vsakemu posamezniku posebej. Na vprašanje *Kdo mora po vašem mnenju v delovni organizaciji najbolj skrbeti za preprečevanje pojavov nasilja?* jih je namreč od 243 kar 140 (58 %) odgovorilo, da mora vsak zaposleni sam vedeti, kaj se sme in kaj ne. Direktorju/predsedniku uprave/ravnatelju jih je to odgovornost „naložilo“ 74 (30 %), po 10 (5 %) delavskim predstavništvom (sindikat, svet delavcev) in kadrovske službi. Oseba, pooblaščenca za preprečevanje nasilja, je odgovorna po oceni sedmih (3 %) anketirancev, eden pa je odgovoril, da ne ve (glej Graf 6.13).

**Graf 6.13: Mnenje o odgovornosti za preprečevanje nasilja (n = 243)**



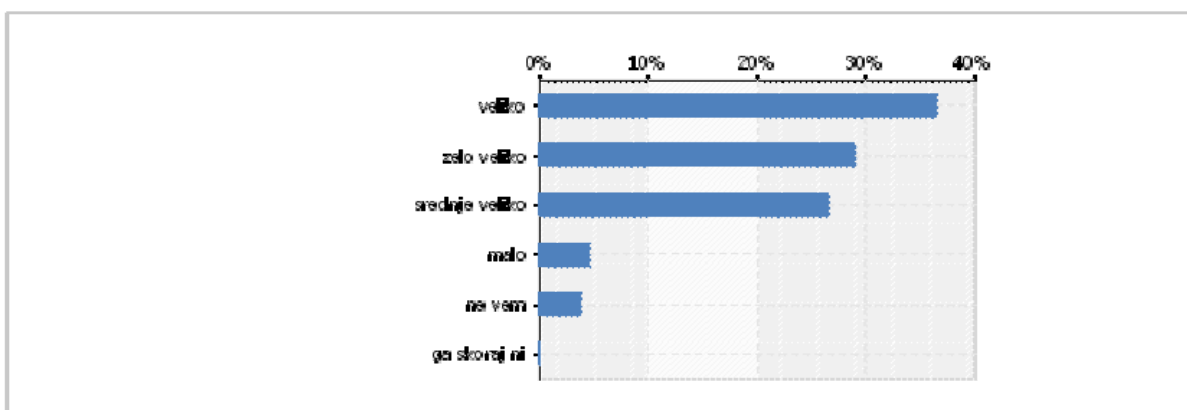
### 6.1.7 Toleranca do nasilja

86 % respondentov (210 od 243) meni, da bi morala v delovnem okolju veljati ničelna toleranca do nasilja, 5 % (13) jih je reklo, da ne, 8 % (20) pa odgovorilo, da ne vedo. Pri tem se stališče tistih z izkušnjo nasilja (bodisi kot tarče/žrtve ali priče) ne razlikuje bistveno. Za ničelno toleranco se je izreklo 89 % tarč/žrtev nasilja in 86 % tistih, ki to niso.

Še višji delež „pristašev“ ničelne tolerance do nasilja je med pričami: kar 92 %, 81 % pa jih je tudi med tistimi, ki še nikoli niso bili priče nasilja. Najmanj ničelno toleranco nasilja podpirajo tisti, ki niso prepričani, ali so kdaj bili tarče/žrtve nasilja ali ne – samo 77-odstotno –, 13 % pa jih odgovarja, da ne, in 10 % da ne vedo, ali bi morala v podjetjih veljati ničelna toleranca ali ne.

Respondenti v naši anketi ocenjujejo, da je nasilja na delovnem mestu v Sloveniji (zelo) veliko. 36 % od 242 anketirancev, ki so odgovorili na zadnje vprašanje: *Je po vašem občutku nasilja na delovnem mestu v Sloveniji zelo veliko, veliko, srednje veliko, malo, ga skoraj ni?*, je namreč odgovorilo, da *veliko*, 29 % da *zelo veliko*, 26 % da *srednje veliko* in 5 % da *malo*. Da tovrstnega nasilja v Sloveniji skoraj ni, ni odgovoril nihče, devet (4 %) pa jih je odgovorilo z *ne vem* (glej Graf 6.14).

Graf 6.14: Ocena obsega nasilja v Sloveniji (n=242)



S korelacijsko analizo pa ugotovimo, da imata 102 respondenta izkušnjo tako tarče/žrtve kot tudi priče nasilja na delovnem mestu. Samo 49 jih nima niti ene niti druge izkušnje.

Med tarčami/žrtvami jih je 57 (44 %) povedalo, da ima delodajalec, na katerega se nanašajo odgovori, sprejet interni akt, ki ureja področje nasilja na delovnem mestu, 28 (21 %) da takšnega akta nima, 46 (35 %) pa jih ne ve, ali ga ima ali ne. Med pričami je rezultat precej podoben: 49 % jih je reklo, da delodajalec tak akt ima, 21 % da ga nima, 31 % pa jih tega ne ve. Približno enaki so deleži pri tistih, ki so v anketi odgovorili, da nimajo niti izkušnje tarče/žrtve niti izkušnje priče nasilja. Tisti, ki nimajo izkušnje tarče/žrtve in/ali priče, so v 44 % oziroma 38 % povedali, da delodajalec tak akt ima.

### **Preverjanje hipoteze**

V nalogi sem preverjala naslednjo hipotezo:

*H1: Zaposleni dogodke nasilja in dogajanje v zvezi z nasiljem in upravljanjem nasilja na delovnem mestu dojemajo in interpretirajo zelo različno.*

Kot sem predpostavljala, si ljudje različno razlagamo, kaj je in kaj ni nasilje, kje je meja med nenasiljem in nasiljem v (delovnem) odnosu, kaj je v (hierarhičnih) odnosih v delovnem okolju dopustno in kaj ni. **Hipoteza se je skozi raziskavo v veliki meri potrdila.**

Kot smo videli, so se respondenti precej različno opredelili do posameznih dejanj, ki jih opredelimo kot nasilna ali potencialno nasilna. Predvsem smo videli precejšnjo polarizacijo glede opredelitve (ne)nasilnosti fizične izolacije delavca (na primer premestitev v ločeno pisarno), kjer sta bila deleža tistih, ki so ocenili, da to je nasilje, in tistih, ki menijo, da ni, skoraj enaka. Podobno je pri ogovarjanju in grdih pogledih.

Razlikovanje v percepciji in interpretaciji v povezavi z nasiljem na delovnem mestu se, tako kot pri prepoznavanju, kaže tudi v poimenovanju tega, kar se je dogajalo – največ tarč oziroma žrtev se je opredelilo za „mobing“, kar pripisujem tudi dejstvu, da je ta termin trenutno precej popularen in široko rabljen v slovenskem prostoru. Zanimivo se je precejšen delež tarč/žrtev odločil tudi za najbolj „blago“ poimenovanje

nasilnih dejanj, za „nespoštljivo vedenje“, nekaj manj za „šikaniranje“, med ostalimi ponujenimi možnostmi pa so odgovori približno enako razpršeni.

Posebej zanimivo je bilo proučevati odgovore na vprašanje o odzivanju na nasilje. Ocenjujem, da se največ dragocenih odgovorov skriva v odgovorih, ki so jih respondenti dali ob možnostih *Ničesar nisem naredil, ker ...* in *Drugo*. Iz njih namreč dobimo po moji oceni zelo realen posnetek stanja na področju (ne)obvladovanja nasilja na delovnem mestu v slovenskem prostoru, pa tudi potrditev hipoteze o subjektivnosti percepcije nasilja.

Na prvem mestu je seveda strah (od strahu za lastno existenco dalje), vendar iz teh odgovorov izvemo tudi o nezaupanju zaposlenih v svoje organizacije, njihova vodstva in strokovne službe, o psiho-somatskih težavah zaradi doživljanja nasilja in tudi številnih „strategijah“ žrtev za spopadanje z njim („sledil je potek pogodbe in nisem več kandidiral“, „se zadeve umirijo same“, „ne bi imelo smisla“, „delavci večinoma potegnejo kratko“, „tako ali tako ne bi nič dosegla“, „na višjih položajih so vsi med seboj povezani“, „šla sem delat h konkurenci“ ...)

Podobno nam govorijo podatki o vidiku prič nasilja. 78 odstotkov respondentov, ki so bili tarče/žrtve, imajo tudi že izkušnjo priče nasilja. Tudi tukaj pa se potrjuje hipoteza o različnih percepcijah nasilja, predvsem v sorazmerno velikem deležu izbranih odgovorov *Ne morem reči. O nekaterih dejanjih, ki sem jim bil priča, ne vem, ali so bila nasilna ali ne* (17 %) in odgovoru na vprašanje, zakaj se niso odzvali na nasilje nad sodelavcem, ki so mu bili priča: *Ker nisem bil prepričan, da gre za nasilje oziroma nisem vedel, kako naj ravnam* (43 %). In tudi iz odgovorov prič izstopa precejšen strah pred posledicami za svoj položaj tistih, ki se niso upali angažirati v korist trpinčenega sodelavca.

**Le delno pa se je hipoteza potrdila** v delu, kjer smo preverjali povezanost nasilja (z vidika žrtev in prič) s sistemsko ureditvijo področja v organizaciji. Velik del respondentov (36 %) namreč ne ve, ali ima delodajalec, na katerega so se nanašali odgovori o nasilju, sprejet interni akt, ki ureja to področje, zato smo dobili le delen odgovor na vprašanje o korelaciji med pojavi nasilja in sistemsko ureditvijo področja.

Iz podatkov, ki so na voljo, pa izhaja, da samo dejstvo, da ima organizacija sprejet interni akt o obvladovanju nasilja (ki je, nenazadnje, že zakonska obveza), še ne pomeni, da to področje zares obvladuje. Anketiranci, ki imajo izkušnjo z nasiljem, so praktično v enakem deležu kot tisti, ki te izkušnje nimajo, poročali o tem, da tak akt pri njih obstaja.

## SKLEP

Verjetno nikoli ne bomo do konca razumeli, kaj (vse) točno poganja odnos, v katerem ena stran čuti, da mora svojo pozicijo v organizaciji utemeljevati z vedenjem, ki v drugi vzbuja nelagodje, žalost, jezo, strah, skratka, celo paletu negativnih čustev in posledic. Kaj ga žene, da moč, ki mu jo daje vloga v organizaciji, katere del je, zlorablja na škodo sodelavca, kako pri sebi to opraviči? Kako človek živi s tem, ko z izkoriščanjem nesorazmerja v moči med njima kontinuirano trpinči sodelavca, ali se kdaj zave, kakšne posledice ima njegovo vedenje? Obžaluje?

Serija vprašanj, ki tudi po dobrih dveh desetletjih raziskovanja na področju nasilja na delovnem mestu ostajajo brez odgovorov. Vršilci nasilja ostajajo glavna neznanka v enačbah organizacijskih odnosov. A bolj kot so ti zaznamovani z nasiljem, slabše se izide ne le za „akterje“, ampak tudi za organizacijo, ki verjetno marsikatera pade ravno zato, ker ni uspela obvladati psiho-socialnih dejavnikov. Četudi vse več odnosov človek-človek v organizacijah zamenjuje prazen odnos človeka s strojem in računalnikom, je delo z ljudmi tisti del organizacijskega življenja, ki nikoli ne bo nepotreben; vedno bodo v organizacijah ljudje prihajali v vsakodnevne interakcije, ki imajo neposreden vpliv na njihovo nadaljnje poslovanje in v končni fazi obstoj.

Le malo pa se to vedenje odraža v praksi, življenju. Vidimo veliko primerov, ko vodstva samo prešttevajo „glave“ v svojih organizacijah, po potrebi tu človeka dodajo in jih tam pet odslovijo, da za silo uravnovesijo hirajoče poslovanje, z vsebino pa se le malo ukvarjajo. Izpustijo iz rok dobre delavce, da obdržijo slabše, ne posvečajo se odnosom med njimi; ne posvečajo se ljudem.

Na eni strani imamo tako vodstva, ki iz nekega razloga niso preveč zaskrbljena zaradi nasilja v svojih organizacijah, na drugi pa zelo resnične stiske zaposlenih, s katerimi so se ti primorani spopadati sami ali kvečjemu ob (tihi) podpori katerega od najbližjih sodelavcev. Zbolijo, zbežijo. Ali pa ostajajo, vendar ponižani in razosebljeni. Vršilec pa dela naprej, na svoj način. Zmagovalca ni, ga ne more biti.

Sliši se zelo enostavno, vendar je preventivno delovanje kot ozaveščanje ali, bolje, opominjanje na ne le pomembnost, ampak kar nujnost spoštljivega medsebojnega vedenja in dajanja zgleda pri nadrejenih v dolgoročno korist vseh. Z reševanjem

zadev na sodišču, kjer jih veliko konča, nastale škode ni mogoče odpraviti, nenazadnje pa tudi ne ekonomskih posledic za organizacijo, ki so jih (lahko) imele neprimerne in škodljive prakse v odnosih med zaposlenimi.

Za to, ali se bo nasilje zgodilo (ponovilo) ali ne, je ključen odnos organizacije do konfliktov oziroma način, kako z njimi upravlja. Na delovnih mestih, kjer nasilja ni ali pa ga je zelo malo in se pojavlja v blažjih oblikah, je običajno tako zato, ker nestrinjanja rešujejo z odprto komunikacijo. Študije so potrdile, da se produktivno odzivanje na konflikte odrazi v zmanjšanju pojavov nasilja; destruktivni odzivi, kot sta boj za moč in neiskanje rešitev, pa ga krepijo. Nenazadnje tudi respondenti v naši raziskavi opozarjajo, da je prva skrb za preprečevanje pojavov nasilja na delovnem mestu pri sodelavcih. Da na pojavnost nasilja najbolj vpliva nespoštovanje drugih in da mora (bi moral), kar logično sledi iz tega, vsak človek sam vedeti, kaj se sme in kaj ne. Saj, kaj pa so organizacije drugega kot ljudje.

Spoznati, kateri dejavniki oziroma kombinacija dejavnikov in pod kakšnimi pogoji sprožajo nasilno vedenje, kako se to stopnjuje, kdaj in v katerih pogojih se konča, kakšno vlogo „igrajo“ pri tem tarče oziroma žrtve, so zato glavne naloge organizacije na področju upravljanja z nasiljem. Predvsem se je treba posvečati tarčam in žrtvam. Takoj „stopiti na zavoro“. Identificirati nasilje že v prvih zagonih, ko se mogoče izraža še kot nespoštljivo vedenje. Za tarčo je lahko že to preveč, za vršilca pa, če se nič ne zgodi, znak, da lahko prestavi v višjo prestavo. Odpreti polje komunikacije, v katerem bo vsakdo lahko povedal, kaj se mu dogaja, česa ne želi, kaj ga boli ... Kjer bodo konflikti obravnavani in pripeljani do razrešitve, ljudem v organizaciji pa nenehno dano vedeti, da tolerance do nasilja ni. Zato pa veliko občutljivosti, posluha in iskrene skrbi za drugega. Pogovori z žrtvami in vršilci, obravnava primerov nasilja in okoliščin, ki so privedle do njega. Usposobljeni strokovnjaki, ki znajo problematiko kot zelo resnično in vse obravnave vredno predstaviti tudi menedžmentu.

Naša raziskava daje jasno sporočilo, da ljudje, ki so tarče/žrtve nasilja na delovnem mestu, velikokrat nimajo zaupanja v organizacijo in nadrejene – niti v osebe, ki so pooblaščenec za prijave trpinčenja – ali vsaj ne verjamejo, da so te zmožne pomagati, poseči v nasilni odnos in ga prekiniti, vršilca ustaviti in ga sankcionirati, žrtev



zaščititi. Skratka, menijo, da nima smisla, da se ne izplača in, najpogosteje, da si bodo razmere le še poslabšali. Podoben strah za lastni obstoj hromi sodelavce – ki sicer čutijo, da to, kar se dogaja kolegu, ni prav –, da ne posredujejo ali pa celo stopijo na stran nasilneža.

Ena od žrtev mobinga je v raziskavi tudi povedala, da tega, kar se ji je dogajalo, ni prijavila, ker meni, da je mobing težko dokazljiv. Nedvomno res, vsaj v slovenskem prostoru, kjer je na tem področju treba še marsikaj konkretizirati. Tu je zagotovo naloga za naša sodišča, da s kvalitetnimi sodbami zagotovijo sodno prakso (da se, med drugim, dejansko uveljavi uzakonjeno obrnjeno dokazno breme in izrekajo dovolj visoke kazni in odškodnine), ki bo žrtvam najhujših oblik trpinčenja dajala pogum, da primere mobinga prijavljajo, pričam da se angažirajo v skladu s svojo moralno dolžnostjo, vodstvom organizacij pa jasno sporočilo, da se jim s to temo zelo izplača ukvarjati. Vendar samo čakati na bogatejšo sodno prakso nima smisla. Pa niti ne sme biti iskanje pravice (ali pa zadoščenja) na sodišču edina „luč na koncu tunela“; že zato ne, ker je to predraga in dolgotrajna rešitev, za katero se običajno tisti, ki so še v delovnem razmerju, niti ne odločijo.

Na vseh skupaj, na družbi pa je, da ohranimo – ali pa prebudimo – čut odgovornosti drug za drugega, da ne dopustimo, da postane gledanje posnetkov „neskončnega obupa“ tradicija našega delovnega okolja; to je po moji oceni eden glavnih izzivov sodobnih organizacij.

## LITERATURA

1. Andersson, Lynne M. in Christine M. Pearson. 1999. Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management Review* 24 (3): 452–471. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/259136> (6. oktober 2014).
2. Arnšek, Tatjana. Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu. Inšpektorat RS za delo, Socialna inšpekcija. Dostopno prek: [http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost\\_in\\_zdravje\\_pri\\_delu/Projekt\\_zm\\_anjsevanja\\_stevila/Mobbing\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/Projekt_zm_anjsevanja_stevila/Mobbing_na_delovnem_mestu.pdf) (12. julij 2015).
3. Ayoko, Oluremi B., Victor J. Callan in Charmine E. J. Härtel. 2003. Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviours. *International Journal of Organizational Analysis* 11: 283–301. Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/198740487/fulltextPDF/2F189F1277A64BFCPQ/1?accountid=16468> (16. maj 2015).
4. Aquino, Karl in Stefan Thau. 2009. Workplace Victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology* 60: 717–741. Dostopno prek: [http://www.researchgate.net/publication/23499644\\_Workplace\\_victimization\\_Aggression\\_from\\_the\\_target's\\_perspective](http://www.researchgate.net/publication/23499644_Workplace_victimization_Aggression_from_the_target's_perspective). DOI:10.1146/annurev.psych.60.110707.163703 (12. september 2015).
5. Baillien, Elfi, Inge Neyens, Hans de Witte, in Nelle De Cuyper. 2009. A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model. *Journal of Community & Applied Social Psychology* 19: 1–16. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1002/casp.977/epdf> (15. avgust 2015).
6. Baillien, Elfi, Katalien Bollen, Martin Euwema in Hans de Witte. 2013. Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two-wave longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23 (4): 511–524. Dostopno prek: <http://www-tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1080/1359432X.2012.752899> (15. avgust 2015).
7. Bauman, Zygmunt. 2010. From bystander to actor. *Journal of Human Rights* 2 (2): 137–151. Dostopno prek: <http://www-tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1080/1475483032000078143> (25. avgust 2015).
8. Brečko, Daniela. 2009. Strateško preprečevanje mobinga: Ocena ogroženosti in razvoj preventivnih strategij zoper mobing. *HRM* 27 (Februar 2009): 28–32.
9. --- 2010. *Recite mobingu ne: Obvladovanje psihičnega in čustvenega nasilja*. Ljubljana: Planet GV.
10. Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS). Spletna stran. Dostopno prek: <http://www.ccohs.ca>.

11. CBSNews.com. 2015. Gunman in deadly on-air attack dies after manhunt. Dostopno prek: <http://www.cbsnews.com/news/virginia-police-shooting-live-television-news-report/> (20. september 2015).
12. Ceravolo, Diane J., Diane G. Schwartz, Kelly M. Foltz-Ramos in Jessica Castner. 2012. Strengthening communication to overcome lateral violence. *Journal of Nursing management* 20: 599–606. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1111/j.1365-2834.2012.01402.x/epdf>. (20. september 2015).
13. Chappell, Duncan in Vittorio Di Martino. 2006. Violence at Work. Third edition. International Labour Organization. Dostopno prek: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_publ\\_9221108406\\_en.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf) (19. maj 2015).
14. Chauhan, D. S. 1999. Preventing Violence in the Workplace: Threat Assessment and Prevention Strategies. *Public Administration & Management: An Interactive Journal* 4 (3): 370–383. Dostopno prek: <http://www.spaef.com/file.php?id=339> (28. april 2015).
15. Cortina, Lilia M., Vickey J. Magley, Jill Hunter Williams in Regina Day Langhaut. Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology* 6: 64–80. Dostopno prek: [http://www.researchgate.net/publication/12132343\\_Incivility\\_in\\_the\\_Workplace\\_Incidence\\_and\\_Impact.DOI:10.1037/1076-8998.6.1.64](http://www.researchgate.net/publication/12132343_Incivility_in_the_Workplace_Incidence_and_Impact.DOI:10.1037/1076-8998.6.1.64) (30. maj 2015).
16. Čili za delo.si. Razširjenost trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji 2008. 2008. Dostopno prek: <http://cilizadelo.si/razsirjenost-trpincenja-na-delovnem-mestu-v-sloveniji-2008.html> (10. avgust 2015).
17. Einarsen, Stale. 1999. The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower* 20 (1/2): 16–27. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/01437729910268588> (1. julij 2015).
18. Einarsen, Stale, Merethe Schanke Aasland in Anders Skogstad. 2007. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly* 18: 207–216. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1048984307000422> (16. september 2015).
19. Einarsen, Stale, Helge Hoel in Guy Notelaers. 2009. Measuring bullying and harassment at work: Validity, factor structure, and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire - Revised. *Work & Stress*, 23 (1): 24–44. Dostopno prek: <http://www.tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1080/02678370902815673> (19. maj 2015).
20. Erjavec, Klavdija. Sodna praksa delovnih sodišč na področju trpinčenja. Dostopno prek: [www.kpk-rs.si](http://www.kpk-rs.si) (22. avgust 2015).

21. Esser, Axel in Martin Wolmerath. 2008. Mobbing: Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Frankfurt am Main. Bundverlag GmbH.
22. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). 2010. ESENER - European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks.. Dostopno prek:  
[https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/esener1\\_osh\\_management](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/esener1_osh_management) (9. september 2015).
23. --- 2013. European Opinion Poll on Occupational Safety and Health. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostopno prek:  
<https://osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures/eu-poll-press-kit-2013.pdf> (13. maj 2015).
24. --- 2014. Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention. Eurofound in EU-OSHA. Dostopno prek:  
[http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1443en\\_0.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1443en_0.pdf) (13. maj 2015).
25. European Foundationd for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). 2012. 5th European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostopno prek:  
[http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1182en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1182en.pdf) (15. maj 2015).
26. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA). 2007. Predvidevanje strokovnjakov o nastajajočih psihosocialnih tveganjih, ki so povezana z varnostjo in zdravjem pri delu. Dostopno prek: <https://osha.europa.eu> (8. maj 2015).
27. Evropska komisija. 2014. Working conditions (Flash Eurobarometer 398) Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_398\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_en.pdf) (8. maj 2015).
28. Federal Bureau of Investigation (FBI). 2002. Workplace Violence: Issues in Response. Dostopno prek: <https://www.fbi.gov/stats-services/publications/workplace-violence> (16. avgust 2015).
29. Frosch, Dan. 2006. Woman in California Postal Shootings Had History of Bizarre Behavior. *The New York Times*. Dostopno prek:  
[http://www.nytimes.com/2006/02/03/national/03postal.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2006/02/03/national/03postal.html?_r=0) (20. september 2015).
30. Gilioli, Renato in Marilyn A. Fingerhut. 2003. Raising awareness of Psychological Harassment at Work. *Protecting Workers' Health Series No. 4*. Geneva: World Health Organization. Dostopno prek:  
[http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/pwh4e.pdf?ua=1](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf?ua=1) (6. maj 2015).
31. Glaso, Lars, Stig Berge Matthiesen, Morten Birkenland Nielsen in Stale Einarsen. 2007. Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology* 48: 313–319. Dostopno prek:  
<http://folk.uib.no/psspm/documents/Bullying-Glaso-et-al-2007.pdf> (7. junij 2015).

32. Gustin, Joseph F. 2013. *Workplace Violence and the Facility Manager*. Indian Trail Lilburn, GA : Fairmont Press. E-knjiga. Dostopno prek: <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY1NjU1MV9fQU41?sid=932140f7-3bff-4ddc-ba79-c00c94711238@sessionmgr111&vid=1&format=EB&rid=1> (8. september 2015).
33. Hafner-Fink, Mitja, Janez Štebe, Brina Malnar, Miroslav Stanojevič, Miroljub Ignjatović, Nevenka Černigoj Sadar. 2013. *Slovensko javno mnenje 2011/1: Mednarodna raziskava o okolju (ISSP 2010), zdravju in zdravstvenem varstvu (ISSP 2011), o odnosu delo-družina in psihičnem nasilju na delovnem mestu*. Slovenija, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij [izdelava]. Slovenija, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Arhiv družboslovnih podatkov [distribucija]. Dostopno prek: <http://www.adp.fdv.uni-lj.si/opisi/sjm111/> (17. maj 2015).
34. Hauge, Lars Johan, Anders Skogstad in Stale Einarsen. 2007. Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress* 21(3): 220–242. Dostopno prek: <http://www.tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1080/02678370701705810#abstract> (10. avgust 2015).
35. --- 2009. Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work & Stress* 23 (4): 394–358. Dostopno prek: <http://www.tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1080/02678370903395568> (11. september 2015).
36. --- 2010. Role stressors and exposure to workplace bullying: Causes or consequences of what and why? *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20 (5): 610–630. Dostopno prek: <http://www.tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1080/1359432X.2010.482264> (8. avgust 2015).
37. Hansen, Åse M., Annie Høgh, Roger Persson, Björn Karlson, Anne Helene Garde in Palle Ørbæk. 2006. Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research* 60: 63–72. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0022399912000955> (8. september 2015).
38. Hinduja, Sameer. 2006. Employee Perceptions of Prejudice and violence in the Workplace: Implications for Corporate Security. *Risk Management* 8 (3): 175–191. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/3867875.pdf?acceptTC=true>. (28. januar 2015).
39. Hoel, Helge, Lars Glaso, Jorn Hetland, Cary L. Cooper in Stale Einarsen. 2010. Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management* 21: 453–468. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1111/j.1467-8551.2009.00664.x/epdf> (1. september 2015).
40. Howard, Jack L. 2011. Employee Perception of Perpetrators and Acts of Workplace Violence in Colleges and Universities. *Journal of Applied Social Psychology* 41 (5): 1034–1058. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1111/>

j.1559-1816.2011.00746.x/epdf (11. september 2015).

41. International Labour Office/World Health Organization (ILO/WHO). 2002. Framework guidelines for addressing workplace violence in the health sector. Dostopno prek: [http://who.int/violence\\_injury\\_prevention/violence/interpersonal/en/WVguidelinesEN.pdf?ua=1&ua=1](http://who.int/violence_injury_prevention/violence/interpersonal/en/WVguidelinesEN.pdf?ua=1&ua=1) (5. maj 2015).

42. International Labour Organization (ILO). 2003. *Code of practice on workplace violence in service sectors and measures to combat this phenomenon*. Dostopno prek: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--safework/documents/normativeinstrument/wcms\\_107705.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--safework/documents/normativeinstrument/wcms_107705.pdf) (22. junij 2015).

43. --- 2012. *Stress Prevention at Work Checkpoints*. Geneva: International Labour Office. Dostopno prek: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms\\_177108.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_177108.pdf) (3. maj 2015).

44. Jambrek, Ines. 2008. Mobing – psihično zlostavljanje na radnom mjestu. Pravni vjesnik. 1. september 2008. Dostopno preko:

<http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7d1f5074-4305-479c-bd18-5e28bdd75604%40sessionmgr4003&vid=8&hid=4112> (1. september 2015).

45. Karam, Elie G., Lynn Itani, John Fayyad, Elie Hantouche, Aimee Karam, Zeina Mneimneh, Hagop Akiskal in Zoltan Rihmer. 2015. Temperament and suicide: A national Study. *Journal of Affective Disorders* 184: 123–128. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S0165032715003535/1-s2.0-S0165032715003535-main.pdf?\\_tid=f63d11a4-5fc5-11e5-a7ae-00000aabb0f02&acdnat=1442774135\\_2b1aa013fc0f75a9c00836e535a352d5](http://ac.els-cdn.com/S0165032715003535/1-s2.0-S0165032715003535-main.pdf?_tid=f63d11a4-5fc5-11e5-a7ae-00000aabb0f02&acdnat=1442774135_2b1aa013fc0f75a9c00836e535a352d5) (1. september 2015).

46. Kawanishi, Yuko. 2008. On Karo-Jisatsu (Suicide by Overwork): Why Do Japanese Workers Work Themselves to Death? *International Journal of Mental Health* 37 (1): 61–74. Dostopno prek: <http://www.tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.2753/IMH0020-7411370104> (30. avgust 2015).

47. Kazenski zakonik. (KZ-1-UPB2). Ur. l. RS 50/2012 (29. junij 2012). Dostopno prek: <https://zakonodaja.com/zakon/kz-1/> (19. maj 2015).

48. Kormanik, Martin B. 2011. Workplace Violence: Assessing Organizational Awareness and Planning Interventions. *Advances in Developing Human Resources* 13 (1): 114–127. Dostopno prek: <http://adh.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/13/1/114.full.pdf+html> (1. september 2015).

49. Kresal, Barbara. 2010. Diskriminacija in trpinčenje v delovnopравни ureditvi in sodni praksi. *Pravosodni bilten* 1/10. 26. julij 2010. Dostopno prek: [https://www.kpk-rs.si/download/t\\_datoteke/5550](https://www.kpk-rs.si/download/t_datoteke/5550) (16. julij 2015).

50. Labig, Charles E. 1995. Preventing Violence in the Workplace. Amacon, American Management Association, New York.

51. Larsen, Kimberly. Workplace Violence: Paranoid or Prepared? Dostopno prek: <http://www.mediate.com/articles/larsen.cfm> (30. avgust 2015).
52. LeBlanc, Manon Mireille in Julian Barling. 2004. Workplace Agression. *Current Directions in Psychological Science* 13 (1): 9-12. Dostopno prek: <http://cdp.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/13/1/9.full.pdf> (19. maj 2015).
53. Leka, Stavroula, Aditya Jaina, Sergio Iavicoli, Maarit Vartiainen in Michael Erteld. 2010. The role of policy for the management of psychosocial risks at the workplace in the European Union. *Safety Science* 49 (4): 558–564. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0925753510000330> (9. september 2015).
54. Leka Stavroula, Griffiths, Amanda in Cox, Tom. 2003. *Work Organization and Stress*. World Health Organization. Dostopno prek: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3rev.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3rev.pdf) (4. februar 2015).
55. Leka, Stavroula, Tom Cox in Gerard Zwetsloot. 2008. *The European Framework for Psychosocial Risk Management (PRIMA-EF)*. V Leka, S. in Cox, T. (ur.), *The European Framework for Psychosocial Risk Management*. Nottingham: I-WHO Publications. Dostopno prek: <http://www.ripsol.org/Data/Elementos/467.pdf> (19. maj 2015).
56. Leymann, Heinz. *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*. 1990. Dostopno prek: [http://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV%26V1990(3).pdf) (4. maj 2015).
57. Lobnikar, Branko. 2014. *Trpinčenje na delovnem mestu – temna stran organizacije*. Predavanje, Univerza v Mariboru. Maribor, 15. 10. 2014. Dostopno prek: <http://webcache.googleusercontent.com/search?=cache:JnM5ki6Vdv8J:www.um.si/kakovost/usposabljanje-zaposlenih/Lists/Usposabljanja2/Attachments/32/Trpin%25C4%258Denje%2520na%2520delovnem%2520mestu%2520-%2520temna%2520stran%2520organizacije%2520UM%25202014.pdf+%&cd=2&hl=sl&ct=clnk&gl=si> (15. avgust 2015).
58. Lokar, Sabina. 2014. Telo ne sprašuje, za koga delaš, telo je preprosto utrujeno. Intervju z Metodo Dodič Fikfak. *Eko dežela*. Marec 2014: 6–9.
59. Matthiesen, Stig B. in Stale Einarsen, 2004. Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance & Counselling* 32 (3): 335–356. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1080/03069880410001723558> (12. september 2015).
60. Matthiesen, Stig B. In Stale Einarsen. 2010. Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents, and consequences. *International Journal of Organizational Theory and Behavior* 13: 202–248. Dostopno prek: [http://pracademics.com/attachments/article/433/Article%204\\_Williams%20Symp%20Ar2\\_Matthiesen%20%20Einarsen.pdf](http://pracademics.com/attachments/article/433/Article%204_Williams%20Symp%20Ar2_Matthiesen%20%20Einarsen.pdf) (19. maj 2015).

61. Med.over.net. Forum: Trpinčenje v delovnih odnosih – mobing. Dostopno prek: <http://med.over.net/forum5/list.php?400> (30. avgust 2015).
62. Mežnar, Špelca. 2010. Odškodnina v primeru kršitve prepovedi diskriminacije in mobinga. *Delavci in delodajalci*. 2-3/2010/X.
63. Milczarek, Malgorzata. 2009. *Workplace Violence and Harassment: a European Picture*. European Agency for Safety and Health at Work. Dostopno prek: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/violence-harassment-TERO09010ENC> (19. maj 2015).
64. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ). 2014 (1). *Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu*. Dostopno prek: <http://www.osha.mddsz.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/informacije-po-temah/psihosocialna-tveganja/nadlegovanje-in-trpinčenje-na-delovnem-mestu> (20. maj 2015).
65. --- 2014 (2). *V Sloveniji se je danes pričela kampanja „Obvladajmo stres za zdrava delovna mesta“*. Dostopno prek: <http://www.osha.mddsz.gov.si/novice/2014-04-23-V-Sloveniji-se-je-danes-privela-kampanja-Obvladajmo-stres-za-zdrava-delovna-mesta> (20. maj 2014).
66. --- 2014 (3). *Z boljšo organizacijo dela zmanjšamo stres, povezan z delom*. Dostopno prek: [http://www.mddsz.gov.si/nc/si/medijsko\\_sredisce/novica/article/1966/7411/](http://www.mddsz.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/1966/7411/) (20. maj 2015).
67. Mordej, Alenka. 2010. *Premajhna ozaveščenost o mobingu*. *Pravna praksa* 44: 10.
68. Neves, Pedro. 2014. Taking it out on survivors: Submissive Employees, downsizing, and abusive supervision. *Journal of Occupational Psychology* 87: 507–534. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12061/pdf> (10. februar 2015).
69. Nolfi, Giovanni, Claudio Petrella, Francesco Blasi, Gemma Zontini in Giuseppe Nolfi. 2007. Psychopathological Dimensions of Harassment in the Workplace (Mobbing). *International Journal of Mental Health* 36 (4) 67–85. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.2753/IMH0020-7411360406> (5. september 2015).
70. Occupational Safety and Health Administration (OSHA). 2002. Workplace Violence, OSHA Fact Sheet. Dostopno prek: [https://www.osha.gov/OshDoc/data\\_General\\_Facts/factsheet-workplace-violence.pdf](https://www.osha.gov/OshDoc/data_General_Facts/factsheet-workplace-violence.pdf) (16. avgust 2015).
71. Praštalo Radojka. 2014. *Mobing i mogućnost rješavanja problema koje on donosi*. Referat na 5. konferenci o kariernem coachingu. Ljubljana, 30. maj 2014.
72. Rajib, Lochan Dhar. 2012. Why Do They Bully? Bullying Behaviour and Its Implication on the Bullied. *Journal of Workplace Behavioral Health* 27 (2). Dostopno prek: [http://www.researchgate.net/profile/Rajib\\_Dhar2/publication/254372131\\_Why\\_Do\\_They\\_Bully\\_Bullying\\_Behavior\\_and\\_Its\\_Implication\\_on\\_the\\_Bullied/links/53f182ab0cf26b9b7dd0d70a.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Rajib_Dhar2/publication/254372131_Why_Do_They_Bully_Bullying_Behavior_and_Its_Implication_on_the_Bullied/links/53f182ab0cf26b9b7dd0d70a.pdf) (19. maj 2015).



73. Rajšek, Bojan. 2011. *Kriminalist svojcem pokojne poštno uslužbenke odsvetoval ogled posmrtnih ostankov*. Delo.si. Dostopno prek: <http://www.delo.si/novice/kronika/kriminalist-svojem-pokojne-postne-usluzbenke-odsvetoval-ogled-posmrtnih-ostankov.html> (20. september 2015).
74. Resick, Christian J., Gillian S. Martin, Mary A. Keating, Marcus W. Dickson, Ho K. Kwan in Chunyan Peng. 2011. What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives. *Journal of Business Ethics* 101 (3): 435–457. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/41475911> (1. september 2015).
75. Robnik, Sonja. 2007. Spolno nadlegovanje na delovnem mestu: (so)odgovornost delodajalcev. *Delo in varnost* 52 (1): 14–18. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/?URN=URN:NBN:SI:DOC-4IO3OQUF> (28. april 2015).
76. Robnik, Sonja. 2013. *Trpinčenje: spolna neenakost in vloga organizacije*. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV.
77. Salin, Denise. 2003. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations* 56(10): 1213–1232. Dostopno prek: <http://hum.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/56/10/1213.full.pdf+html> (29. avgust 2015).
78. Samnani, Al-Karim, Singh, Parbudyal. 2012. 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior* 17 (6): 581–589. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1359178912000912> (8. september 2015).
79. Schindeler, Emily. 2013. Workplace violence: Extending the boundaries of criminology. *Theoretical Criminology* 18 (3): 371–385. Dostopno prek: <http://tcr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/18/3/371.full.pdf+html> (25. avgust 2015).
80. Speedy, Sandra. 2006. Workplace violence: The dark side of organisational life. Cross University Lismore, New South Wales. *Contemporary Nurse* 21 (2): 239–250. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.5172/conu.2006.21.2.239> (3. september 2015).
81. Srivastav, Avinash K. 2010. Heterogeneity of Role Stress. Research and Practice in *Human Resource Management* 18 (1): 16–27. Dostopno prek: [http://rphrm.curtin.edu.au/2010/issue1/role\\_stress.html](http://rphrm.curtin.edu.au/2010/issue1/role_stress.html) (15. avgust 2015).
82. Stanković, Tanja. 2005. *Samomor zaradi službe*. Delo, 20. septembra 2005: 16.
83. Stouffer, Kristine in Jill W. Varnes. Workplace Violence: Implications for Health Promotion. *Journal of Health Education* 29 (3): 140–143. Dostopno prek: <http://www.tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1080/10556699.1998.10603324> (4. september 2015).

84. Svet evropskih skupnosti. 1989. Direktiva sveta o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu (89/391/EGS). 12. junija 1989. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:01989L0391-20081211&from=EN> (30. junij 2015).
85. US Department of Labour. 2013. *Workplace Homicides from Shootings*. Dostopno prek: <http://www.bls.gov/iif/oshwc/foi/osar0016.htm> (4. maj 2015).
86. Urdih Lazar, Tanja. *Opredelitev in razširjenost trpinčenja na delovnem mestu*. Dostopno prek: [https://www.kpk-rs.si/download/t\\_datoteke/2326](https://www.kpk-rs.si/download/t_datoteke/2326) (17. avgust 2015).
87. Ustava Republike Slovenije. Ur. l. RS 68/06 (30. junij 2006) Dostopno prek: <http://www.us-rs.si/media/ustava.republike.slovenije.pdf> (19. maj 2015).
88. Van den Bossche, Seth, Toon Taris, Irene Houtman, Peter Smulders in Michiel Moklper. 2012. Workplace Violence and the changing nature of work in Europe: Trends and risk groups. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22 (5): 588–600. Dostopno prek: <http://www.tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1080/1359432X.2012.690557>(25. Avgust 2015).
89. Versola-Russo, Judy M. in Frank Russo. 2009. When Domestic Violence Turns Into Workplace Violence: Organizational Impact and Response. *Journal of Police Crisis Negotiations* 9 (2): 141–148. Dostopno prek: <http://www.tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1080/15332580902865193> (3. september 2015).
90. Volk, Anthony A., Andrew V. Dane in Zopito A. Marini. 2014. What is bullying? A theoretical redefinition. *Developmental Review* 34 (4): 327–343 Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1016/j.dr.2014.09.001> (9. september 2015).
91. Vredenburgh, D. in Yael Brender. 1998. The Hierarchical Abuse of Power in Work Organizations. *Journal of Business Ethics* 17 (12): 1337–1347. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/25073966> (15. september 2015).
92. Waters, Sarah. 2015. Suicide as Protest in the French Workplace. *Modern and contemporary France 2015*: 1–20 Dostopno prek: <http://www.tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1080/09639489.2015.1036014> (30. avgust 2015).
93. Wheeler, Anthony R., Jonathon R. B. Halbesleben in Kristen Shanine. 2010. Eating their cake and everyone else's cake, too: Resources as the main ingredient to workplace bullying. *Business Horizons* 53: 553–560. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S000768131000090X/1-s2.0-S000768131000090X-main.pdf?\\_tid=26276356-5652-11e5-8417-00000aab0f01&acdnat=1441734833\\_4abf38be80dc2d698cb264fd80dfbd2e](http://ac.els-cdn.com/S000768131000090X/1-s2.0-S000768131000090X-main.pdf?_tid=26276356-5652-11e5-8417-00000aab0f01&acdnat=1441734833_4abf38be80dc2d698cb264fd80dfbd2e) (15. julij 2015).
94. World Health Organisation (WHO). 1995. Violence: a public health priority. Geneva: World Health Organization. Dostopno prek: [www.who.int](http://www.who.int) (4. maj 2015).
95. --- 2003. Raising awareness of psychological harassment at work, Protecting Workers. *Health Series 4*. Dostopno prek: [www.who.int](http://www.who.int) (4. maj 2015).

96. [www.sodisce.si/znanje/sodna\\_praksa/](http://www.sodisce.si/znanje/sodna_praksa/).

97. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Ur. I. RS 21/2013 (13. marec 2013). Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (19. maj 2015).

98. Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). Ur. I. RS 63/2007 (13. julij 2007). Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=81343> (19. maj 2015).

99. Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO). Ur. I. RS 93/2007 (12. oktober 2007). Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3908> (19. avgust 2015).

100. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). Ur. I. RS 43/2011 (3. junij 2011). Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=103969> (19. maj 2015).

101. Zapf, Dieter. 1999. Organizational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower* 20 (1/2): 70–85. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/01437729910268669> (12. september 2015).

102. Zapf, Dieter. 2002. Mobbing – eine extreme Form sozialer Belastung in Organisationen. Dostopno prek: [https://www.uni-frankfurt.de/45701927/Zapf\\_2000\\_\\_](https://www.uni-frankfurt.de/45701927/Zapf_2000__)

[Mobbing-eine-extreme-Form-Sozialer-Belastungen.pdf](#) (12. september 2015).

## PRILOGA A: Vprašalnik

### Spol:

- moški  
 ženska

### Prosim, zaupajte nam, kakšna je vaša dokončana izobrazba.

- Osnovnošolska ali manj  
 Srednješolska  
 Višje- oziroma visokošolska  
 Univerzitetna  
 Magisterij oziroma doktorat

### V katero starostno skupino sodite?

- 18-28 let  
 29-39 let  
 40-50 let  
 51-60 let  
 61 let in več

### Q1 - Ali naštetih pojmi po vašem mnenju opisujejo pojave nasilja na delovnem mestu:

	Je nasilje	Ni nasilje
Vpitje, povzdigovanje glasu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odrivanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grožnje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preklinjanje vpricho sodelavcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grdi pogledi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ogovarjanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smešenje, norčevanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolno nadlegovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izločanje iz delovne sredine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ignoriranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nalaganje prevelikih količin dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zmanjševanje pomena posameznikovih delovnih dosežkov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Je nasilje	Ni nasilje
Fizična izolacija (npr. ločena pisarna)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premestitev na drugo delovno mesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisluškovanje telefonskim klicem, prebiranje elektronske pošte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q2 - Ste bili kdaj žrtev nasilja na delovnem mestu?**

- Da  
 Ne  
 Nisem prepričan.

*Na vprašanje odgovarjajo le tisti, ki so bili žrtve nasilja na delovnem mestu in ki so odgovorili, da niso prepričani.*

**Q3 - S katero obliko nasilja na delovnem mestu imate osebno izkušnjo kot žrtev oziroma tarča?**

- s psihičnim nasiljem  
 z verbalnim nasiljem  
 s fizičnim nasiljem  
 s kombinacijo dveh ali vseh treh oblik nasilja

*Na vprašanje odgovarjajo le tisti, ki so bili žrtve nasilja na delovnem mestu in ki so odgovorili, da niso prepričani.*

**Q4 - Je nasilje na delovnem mestu nad vami vršil:**

Možnih je več odgovorov

- nadrejeni  
 sodelavec na istem nivoju  
 podrejeni  
 stranka  
 drugo:

*Na vprašanje odgovarjajo le tisti, ki so bili žrtve nasilja na delovnem mestu in ki so odgovorili, da niso prepričani.*

**Q5 - Če bi morali to, kar se vam je dogajalo, označiti samo z eno besedo, katera od naštetih bi bila po vaše najbolj ustrezna:**

- šikaniranje
- trpinčenje
- maltretiranje
- nespoštljivo vedenje
- mobing
- nadlegovanje
- teroriziranje
- drugo:

*Na vprašanje odgovarjajo le tisti, ki so bili žrtve nasilja na delovnem mestu in ki so odgovorili, da niso prepričani.*

**Q6 - Kako ste se odzvali na nasilje?**

Možnih je več odgovorov

- Takoj sem opozoril, da je to nasilje nad mano.
- Vrnil sem na enak način.
- Ravnanje sem prijavil osebi, ki je pri delodajalcu pooblaščen za preprečevanje nasilja (oziroma kadrovske službi, vodstvu, nadrejenim, delovni inšpekciji ...).
- Vložil sem kazensko ovadbo oziroma tožbo zoper delodajalca in / oziroma vršilca.
- Ničesar nisem naredil, ker:
- Drugo:

*Na vprašanje odgovarjajo le tisti, ki so bili žrtve nasilja na delovnem mestu in ki so odgovorili, da niso prepričani.*

**Q7 - Kako ste se zaradi tega, kar se vam je dogajalo, počutili neposredno po tem?**

Možnih je več odgovorov

- Čutil sem stres.
- Tresel sem se.
- Jokal sem oziroma mi je šlo na jok.
- Počutil sem se osramočenega, ponižanega.
- Čutil sem jezo / sovraštvo do vršilca nasilja
- Bil sem jezen nase.
- Drugo:

*Na vprašanje odgovarjajo le tisti, ki so bili žrtve nasilja na delovnem mestu in ki so odgovorili, da niso prepričani.*

**Q8 - Ste povsem prepričani, da je v tem ravnanju šlo za nasilje?**

- Povsem sem prepričan. Vem, da je bilo to, kar se mi je zgodilo, nasilje, ker sem sam tako

čutil.

Nisem prepričan. Lahko, da je bilo nasilje, lahko da ni bilo. Mogoče sem samo preobčutljiv.

*Na vprašanje odgovarjajo le tisti, ki so bili žrtve nasilja na delovnem mestu in ki so odgovorili, da niso prepričani.*

**Q9 - Zakaj, menite, ste bili prav vi tarča nasilnega ravnanja na delovnem mestu?**

- Ker dosegam nadpovprečne delovne rezultate.
- Ker sem priljubljen med sodelavci.
- Ker nisem konflikten.
- Vzrok ni pri meni, ampak izključno pri osebi, ki je vršila nasilje.
- Drugo:

**Q10 - Ste že bili kdaj priča nasilju na delovnem mestu nad drugo osebo, svojim sodelavcem?**

- Da
- Ne
- Ne morem reči. O nekaterih ravnanjih, ki sem jim bil priča, ne vem, ali so bila nasilna ali ne.

*Na vprašanje odgovarjajo le tisti, ki so bili ali ki menijo, da so mogoče bili priča nasilja na delovnem mestu (odgovora Ne in Ne morem reči pri prejšnjem vprašanju)*

**Q11 - Kako ste se odzvali na (domnevno) nasilje na delovnem mestu nad drugo osebo?**

Možnih je več odgovorov

- Sodelavcu, ki je bil žrtev, sem odkrito stopil v bran.
- Sodelavcu, ki je bil žrtev, sem ponudil podporo in pomoč, svetoval, kako naj ravna.
- Prijavil sem nasilno ravnanje.
- Nisem se odzval.

*Na vprašanje odgovarjajo le tisti, ki so bili priča nasilja na delovnem mestu in se na (domnevno) nasilje niso odzvali.*

**Q12 - Prosim, povejte, zakaj se niste odzvali na nasilje nad sodelavcem, ki ste mu bili priča?**

- Ker menim, da to ni moja stvar.
- Ker me je bilo strah posledic, ki bi jih zaradi vpletanja utegnil imeti sam.
- Ker menim, da se mora vsak sam postaviti zase.
- Ker nisem bil prepričan, da gre za nasilje oziroma nisem vedel, kako naj ravnam.

Drugo:

**Q13 - Ima delodajalec, na katerega se nanašajo odgovori, ki ste jih dali v tej anketi, sprejet kak interni akt, ki ureja področje nasilja na delovnem mestu?**

- Da  
 Ne  
 Ne vem.

**Q14 - Kako močno po vašem mnenju na pojavnost nasilja na delovnem mestu vplivajo naslednji dejavniki:**

	Sploh ne vpliva	Malo vpliva	Vpliva	Močno vpliva	Odločilno vpliva
Slaba komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slabi odnosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slabo vodenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nespoštovanje drugih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preobremenjenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Splošna družbeno-ekonomska situacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Težave v zasebnem življenju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poročanje medijev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q15 - Kdo mora po vašem mnenju v delovni organizaciji najbolj skrbeti za preprečevanje pojavov nasilja?**

- Direktor / predsednik uprave / ravnatelj  
 Kadrovska služba  
 Sindikat, svet delavcev  
 Oseba, pooblaščenca za preprečevanje nasilja  
 Vsak zaposleni mora sam vedeti, kaj se sme in kaj ne.  
 Ne vem.

**Q16 - Ali menite, da bi morala v delovnem okolju veljati ničelna toleranca do nasilja (da ni dopustna niti najmanjša stopnja nasilja)?**

- Da  
 Ne  
 Ne vem



**Q17 - Ali menite, da je določena stopnja agresije (npr. vpitje, grožnje, smešenje) v delovnem okolju nad delavcem s strani nadrejenega sprejemljiva, kadar:**

	Je sprejemljiva	Ni sprejemljiva
Delavec ne izpolni navodil nadrejenega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delavec delo slabo opravlja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se delavec izogiba svojim obveznostim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delavec ne spoštuje avtoritete nadrejenega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se delavec pritožuje v zvezi s svojim delom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delavec naredi kaj, kar povzroči delodajalcu škodo (materialno, moralno).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delavec nadrejenemu ni všeč.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q18 - Je po vašem občutku nasilja na delovnem mestu v Sloveniji:**

- zelo veliko
- veliko
- srednje veliko
- malo
- ga skoraj ni
- ne vem

## **PRILOGA B: Izpovedi žrtev nasilja na delovnem mestu**

V naslednjih resničnih primerih iz domačega okolja želim predstaviti nekaj doživljanj ljudi, ki so (bili) žrtve različnih oblik nasilja na delovnem mestu.

### **WWW.MOBING.SI**

(Zgodbe, ki so jih na kontakt na spletni strani poslali obiskovalci strani. Dostop nam je omogočila mag. Pavla Mlinarič, skrbnica spletne strani in svetovalka za reševanje konfliktov in mobinga)

- **Primer 1**

Gospa Ana je urejena gospa srednjih let. Dolga leta je bila tajnica direktorja podjetja, ki jo je cenil zaradi zanesljivosti in znanja. Direktor se je rad pošalil in rekel: bom vprašal naš računalnik – in je vprašal Ano. Ko so podjetje lastnili, se je direktor umaknil in prišel je mlad moški, star okoli 30 let, ki je takoj povedal, da bo obračunal z vsem, kar ni po njegovem okusu.

Tudi Ana ni bila. Nespoštljivo jo je tikal in ji odkrito povedal, da je ne mara več gledati v „svoji“ pisarni, ker je starina, za odpad. Predlagal ji je, naj si najde delo v arhivu in bo lepo v miru dočkala upokojitev: „Ne prikaži se mi pred oči, takšne stare spake bi ne smele več hoditi po svetu“.

Ana je zahtevala odločbo o premestitvi na drugo delovno mesto. In takrat se je začelo. Od žalitev in kričanja do poniževanja in za nameček je dobila v pisarno še mladenko, ki ni imela pojma o delu, ki bi ga naj opravljala. Ana je zbolela. Močno je shujšala, z živci je bila čisto na koncu in veliko je jokala. Psihiatrinja je predlagala invalidsko upokojitev. Po nekaj mesecih dogovarjanja je njen odvetnik z delodajalcem dosegel sporazum in Ana se je upokojila. Naduti menedžer je podjetje kmalu spravil v stečaj. Ana pa si nikoli ni opomogla in je le še senca same sebe.

- **Primer 2:**

Martina je atraktivna ekonomistka, ki je delala kot finančnica v državni ustanovi. Poročena, mama dveh majhnih otrok. Zaradi narave svojega dela je morala veliko sodelovati s predstojnikom, ki je bil znan kot velik ženskar. Martina se je zavedala svojega videza in se je rada malo poigrala. Ker je predstojnik zato menil, da mu je naklonjena, je hotel več. Toda Martina je jasno povedala, da si tega ne želi. S

takšnim odgovorom pa se šef ni zadovoljil, postal je nasilno vsiljiv. Martina se ga je začela izogibati, toda začel jo je po telefonu nadlegovati tudi zunaj delovnega časa. Martina je zahtevala pogovor in mu je jasno povedala, da tega ne želi in da tudi ne misli popustiti. In potem se je začelo. Zadrževanje informacij, vabila na službene sestanke je dobila, ko so bili že končani, začele so se širiti govorice, da je „lahka ženska“, ki je vsem na razpolago ... Predstojniku so iz solidarnosti pritegnili še drugi zaposleni, da bi se mu prikupili. Martina se je upirala, dokler je lahko, na koncu pa je poiskala drugega delodajalca.

- **Primer 3:**

Anton je odraščal na kmetiji in je bil pripraven na vsako delo. Kot ključavničar je bil cenjen in priljubljen. Na novem delovnem mestu, ki je bilo bliže njegovemu domu, pa je že od začetka imel težave. Normo je z lahkoto dosegal, saj se mu ni zdela pretirana. To pa ni bilo vseč njegovim sodelavcem, saj so z delovodjem imeli nenehno spore zaradi po njihovem previsoke norme. Ko je delovodja postavil Antona za zgled, je bil sprva žrtev manjših zlobnih pripomb in opozorila, naj se ne žene toliko, če noče imeti težav. Anton se na to ni oziral in je še naprej delal tako kot je lahko in je z lahkoto dosegal normo. Medtem so ga sodelavci začeli izločevati iz skupnih malic, iz pogovorov, s praznovanj. Vedno znova so nanj letele prikrite grožnje. V garderobni omari je v našel mrtvo miš, v jed, ki jo je imel na mizi, mu je nekdo vsul sol, da je bila neužitna. V čevlje so mu nasuli lepilo in med material risalne žbljičke. Antonu je prekipelo. Odkrito je stopil pred sodelavce in jim jasno povedal, da zaradi njih ne misli delati manj, saj da meni, da bi oni morali delati več. Prišlo je do besednega dvoboja in na koncu skoraj do fizičnega obračuna med njim in samonastavljenim vodjo „upornikov“. Vmešal se je delovodja in skupine na novo sestavil. Podjetje pa je tudi organiziralo izobraževanje vseh zaposlenih s področja medsebojnih odnosov, reševanja konfliktov in mobinga. Zaposleni so se umirili šele, ko jim je predavateljica povedala, da od opravljenega dela dobijo plačo, in če ne bodo dela opravili kvalitetno, bo podjetje moralo s stečaj. Zaposleni so sami potrdili, da so z delom zadovoljni, vendar se sodelavcu, ki je vodil upor, niso upali upreti, zato so zato sodelovali. V pogovoru so razjasnili vse probleme in zadeva se je umirila. Anton je spet cenjen in priljubljen med sodelavci, lastniki podjetja pa zadovoljni z delovnimi uspehi.

- **Primer 4:**

Leon je dobil ponudbo za delo oddelčnega zdravnika v znani bolnišnici. Dela se je zelo veselil. Med zaposlenimi je veljal za distanciranega in uradnega. Kljub temu je bil vedno vljuden in dostojen. Hkrati pa je med mladimi sestrami veljal za dobro partijo. Dekleta so kmalu uvidela, da se na običajne trike ne odziva, in so ga pustila pri miru. Le Tatjana ne. Hotela ga je osvojiti. Zato ji je nekoč, ko sta bila sama, jasno povedal, da naj ga pusti na miru. Tatjana je bila zelo užaljena. Kmalu je začela klevetati, da ne dela dobro, da je nekajkrat morala popravljati njegove napake. Pridružile so se ji še nekatere druge sodelavke in gonja proti Leonu se je začela. Šepetati se je začelo, da ima Leon rad fante. Vzdušje je zanj postalo neznosno. Kljub temu, da so nadrejeni bili nadvse zadovoljni z njegovim delom, si je poiskal drugo zaposlitev.

- **Primer 5:**

Metka je že kot otrok bila rada pri avtomobilih, jasno je bilo, da bo avtomehničarka. Ko je končala izobraževanje, ji je uspelo dobiti zaposlitev. Moški v delavnici so začudeno gledali drobno plavolasko, ki je hotela delati. Mojster ji je naročil, naj gre po malico, nato pa naj skuha kavo. Nekaj dni je ubogala, potem pa je pri malici glasno rekla: „Dovolj sem vas razvajala, zdaj pa je čas, da začnem delati.“ Sodelavci so planili v smeh. Metka se ni dala in je predlagala, da bo tekmovala z vsakim in dokazala, da razstavljen motor sestavi hitreje kot kateri koli sodelavec. Hitro se je našel kandidat in Metka je res zmagala. Od tega dne se je začel zanj pekel: od najbolj podlih komentarjev do otipavanja. Branila se je, kolikor je lahko, in zdržala dobri dve leti. Potem so sodelavci pokvarili zavore na njenem avtomobilu in Metka je imela težko prometno nesrečo. Ostala je hroma.

***Zgodbe oz. primeri, objavljeni na spletni strani Med.over.net, forumu Sociala, delo, izobraževanje in pravo, podforumu Trpinčenje v delovnih odnosih – mobing:***

- **Primer 7**

„Bilo je ob pol enih popoldan, vsi skupaj smo jedli malico, tisti dan sem sama postorila vse zadeve v kuhinji, razen pomivanja posode, torej pripravila, skuhala, pospravila, razdelila hrano (250 oseb) in nato pospravila. Bilo je vroče in ker imam

dolge lase, sem se pod kuharsko kapo tudi potila (vodja kuhinje dovoli imeti dolge lase, pod pogojem da so negovani in čisti. Perem jih vsak dan (...)). Nato si snamem kapo z glave in se lotim hrane in mi ta oseba reče: 'Joj, kako imaš pa ti mastne lase, kaj v vaši vasi nimate vode, da bi si jih umila?' To me je zelo zelo prizadelo (...)" (Uporabnik: *labellavita*. Objavljeno: 4. 6. 2015)

- **Primer 8:**

„Že pred časom sta ti P. B. in J. A. omenila obnašanje K., zganjanje panike in predvsem to, da mene stalno zajebava, grozi, da če ne bom prej prišel prej ali podaljšal, da bo omenil tebi, da bom šel potem drugam (na drugo delovno mesto), itd. Če se spomniš ko smo šli ven pred kadirnico (takrat je imel K. dopust), sem ti rekel da tudi če mu boš kaj omenil, bo normalno stanje cca. 2 tedna; no, po dveh tednih pa se je spet začelo.

On mene (edino mene) checkira od doma, gleda v sistem, kaj in koliko naredim, kdaj se odštempljam ... Primer: pridem na šiht skoraj pol ure prej, štempljam se 5 minut, preden grem v skladišče (13:40), odštempljam pa se npr. ob 21:37 in mi on joka za 2-3 minute, zakaj sem prej šel.

Model je tolik prizadet da me checkira med svojim dopustom (...)

En mesec nazaj, bil sem popoldanec, naslednji dan - dopoldan - sem bil prijavljen na testno vožnjo (pač že dolgo časa kupujem avto), se on spomni, da bi naslednji dan menjal, testno vožnjo odpovem, čez eno uro pride do mene in pravi, da ni treba zamenjava in da naj kar popoldan pridem. (...)

Edino jaz imam probleme zaradi dopusta, en mesec prej, mu povem da bom takrat pa takrat vzel dopust, se zmeniva, dva dni prej mi pa reče, da pa takole to ne gre, ker je oziroma bo gužva (...) Se je že zgodilo, da sem moral prestaviti dopust, pa takrat ni bilo gužve, in tudi ne konec meseca; on zahteva, da konec meseca ne smemo imeti dopusta.“

No, stvar pa je taka, da sem malo bolan – imam gastritis (vnetje želodčne sluznice), posledica tega je tudi stres pa tudi malo cigarete, če tablete ne bodo pomagale, lahko pride tudi do rane na želodcu. Mu to povem, pa pravi, da to ni nič takega, da se to en-dva-tri pozdravi.“ (Uporabnik: *Klemen*. Objavljeno: 28. 2. 2015)

- **Primer 9:**

„(...) Od torka sem namreč na bolniški – seveda sem to sporočila svojemu nadrejenemu in vse tako kot mora biti, vendar me je g. predsednik uprave osebno (izvor terorja v našem podjetju) vseeno klical v torek popoldan. Sem opazila zgrešeni klic, vendar nisem klicala nazaj – vem, da nima nič lepega povedati, od drugih, ki so dobili tak klic v času bolniškega staleža (nadiranje, grožnje itd.). Danes zjutraj me je prav tako klical, ko sem še spala, ker me ponovno ni dobil, je klical mojo mamo, ki je prav tako zaposlena v tej firmi. Spraševal jo je, kje sem in kaj si mislim, da grem na bolniško. Grozil je z mojo odpovedjo (zaposlena sem za nedoločen čas, tako kot vsi ostali, zato misli, da lahko dela z nami kar hoče) in da bo že našel zdravilo za vse nas, ki smo po bolniških.

Vse izvira iz tega, da sem v petek, 3. 5., dobila mail, da sem iz MS premeščena v MB in moram v pon., 6. 5., že delati v MB. Sem iz vasi v prekmurju, kar pomeni 2h vožnje v eno smer in kolektiv kot si ga ne želiš (sem delala namreč 1 leto nazaj v MB in vem, kako je – takrat na svoje stroške plačevala stanovanje v MB). Seveda sem bila cel vikend pod stresom zaradi tega, v pon. pa še vesela novica od njega osebno, da mi potni stroški ne pripadajo (se pravi, vsak mesec -500 €, ker imam tako nepredvidljiv delovni čas, da se ne morem voziti z drugimi). Ker sem na žalost zelo občutljiva za takšne stvari, sem zbolela, dobila vročino in glavobol ter tako v torek ostala doma, ker si nisem znala predstavljati, kako bom cel dan takšna delala s strankami.

Seveda so klici in grožnje še poslabšali moje stanje – občutek tesnobe, glavobol, zaskrbljenost itd. Vem, da se bom morala soočiti z njim, vendar ne vem, kako (...)  
Do sedaj sem kimala in sprejemala vsakršne naloge, neplačane nadure, premestitve, sedaj pa mi je tega dovolj. To, da bom dala odpoved oz. Počakala, da mi jo da on, mi je jasno – v takšnih razmerah ne želim delati, niti se voziti 4h na dan + delati po 10 oz. 11 h – v kolektivni pogodbi pa piše, da več kot 6 h ne smemo delati za blagajno, res smešno. Ko je največja gužva, delamo 10h. Niti na WC ne moreš normalno.“  
*(Uporabnik: zivljenje16, objavljeno 9. 5. 2013)*

- **Primer 9:**

„V podjetju sem zaposlen slab mesec. V tem kratkem sem ugotovil, da moj nadrejeni nad sodelavcem, ki me uvaja, izvaja močan mobing. Dnevno se dere nad njim, ga

žali, uničuje njegovo dostojanstvo, dodeljuje ogromno nalog, ki jih zaradi tega psihičnega pritiska nanj ne uspe opraviti ....

Kot primer navajam: „Ti jaz napišem odpoved ali jo boš sam napisal?“ Takšni in podobni pritiski se dnevno dogajajo. Tudi meni je že omenil, da se bomo razšli. Sam sicer nima teh pristojnosti, da bi lahko odpuščal, le pritisk vrši na nas s temi grožnjami. Sodelavec je zaradi takšnega trpinčenja vidno zmeden in v strahu, vsako jutro, ko mora v službo, ga boli želodec, kar menim, da izhaja iz tega psihološkega trpinčenja oz. mobinga.

Kaj lahko sam tukaj storim? Saj po enem mesecu opazovanja tega ne morem več poslušati in želim ukrepati, pa tudi če zavljo tega izgubim službo; čeprav mi je samo delo všeč.“ (*Uporabnik: Marko. Objavljeno: 1. 6. 2015*)