

## ŠIKANIRANJE<sup>1</sup>

**Povzetek:** *Z interesom širše javnosti za to tematiko se je razširilo spoznanje o procesu, katerega je raziskal ter poimenoval švedski psiholog dela Heinz Leymann. S formulacijo "šikaniranje na delovnem mestu" je opisoval situacijo, v kateri je posameznik v podjetju sistematično, pogosto ter skozi daljše časovno obdobje izpostavljen napadom sodelavcev in/ali nadrejenih (Leymann, 1995: 18). Napeta situacija na delovnem mestu pogosto vodi do tega, da prizadeti zaradi te psihične obremenitve zbolijo in mora zaradi tega zapustiti delovno mesto v podjetju. Pogosto jih šikaniranje prizadene do te mere, da se niso več sposobni vključiti v delovno okolje. Šikaniranje prizadene približno 4 do 9 % delovno aktivnega prebivalstva. Šikaniranje je prisoten tudi v Sloveniji.*

**Ključni pojmi:** *šikaniranje - psihoteror na delovnem mestu - šikaniranje v Sloveniji*

### Kaj je šikaniranje?

V zadnjem desetletju so se organizacijski teoretiki pričeli posvečati "temni strani" obnašanja delojemalcev. V množici izrazov, ki opisujejo tovrstno obnašanje, sta se najbolj udomačila izraza mobbing (predvsem na nemško govorečem področju) in bullying (na angleško govorečem področju).

Šikaniranje je nova krilatica, s katero označujemo intrige, psihoteror, zavistne trike sodelavcev na delovnem mestu. S tem izrazom povezujemo še dnevne šikane, intrige in psihološke vojne med sodelavci v istem podjetju. Kljub temu, da samo besedo "šikaniranje" pozna le malokdo, pa je dejanjem šikaniranja v svojem delovnem življenju izpostavljen vsak četrti zaposleni (Leymann, 1993).

Šikaniranje<sup>2</sup> je konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju<sup>3</sup> in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom in/ali posledico izrinjenosti iz sistema, pri tem pa napadena oseba to občuti kot diskriminirajoče (Leymann, 1993: 21).

\* Lea Tkalec, diplomirana sociologinja.

<sup>1</sup> Izključno za potrebe tega članka uporabljam izraz šikaniranje. Ponavadi za navedeni proces na delovnem mestu uporabljam mednarodni izraz mobbing, pri čemer imenujem izvajalca mobbinga mober, žrtev pa mobirani.

<sup>2</sup> Glej opombo 1.

<sup>3</sup> Podrejena v konfliktu in ne hierarhiji.

Če si to definicijo pobliže ogledamo, opazimo več sestavnih delov: najprej to, da se šikaniranje odvija v natančno določenem socialnem okviru, to je delovnem okolju. Pri tem je pomembno, da delujemo v organiziranih enotah skupaj s sodelavci, ki pa si jih ne moremo izbrati sami. S sodelavci pa ne delamo zato, ker jih imamo radi, temveč zato, da skupaj opravljamo naloge pomembne za podjetje. Kdor se v tej "prisilni skupnosti" ne počuti dobro, ne more enostavno oditi (enako velja za ostale prisilne skupnosti npr. vojska, šola, internat).<sup>4</sup>

Drug pomemben aspekt definicije je razlikovanje med dvema skupinama vlog, na podrejenega posameznika in na napadajoče sodelavce ali nadrejene. Pri tem je pomembno, da se te vloge oblikujejo skozi proces šikaniranja, saj sta na začetku ponavadi udeleženca konflikta enakovredna, dokler eden ne izgubi nadzora ter se zaradi tega znajde v podrejenem položaju. To oslABLJENO možnost obrambe lahko povzroči osebno doživetje npr. daljša bolezen ali izguba partnerja (Resh, 1997: 5). V definiciji je omenjeno tudi konfliktno komuniciranje, ki pa včasih pomeni tudi izostanek komunikacij. Ljudje ne moremo ne-komunicirati. Tudi če kdo sodelavcu odreče jutranji pozdrav ali ga nasploh ignorira, to ne pomeni, da ne komunicira, saj s svojim dejanjem pošilja jasno in glasno sporočilo.

Gre torej za konfliktno komuniciranje, ampak ali je to šikaniranje?

Ne, saj ni sistematično in ne traja dlje časa. Če pa sodelavca ne pozdravlja nekaj mesecev, ga bo to že precej obremenjevalo. Če pa se razen tega še ostalih pet sodelavcev odloči, da ga ne bo več pozdravljalo, pa to predstavlja že resnejšo psihično obremenitev za omenjenega sodelavca. Da konfliktno komuniciranje postane šikaniranje, mora torej biti izvajano sistematično in dlje časa.

## Dejanja šikaniranja

Leymann (1993: 33-34) je v svojih raziskavah naletel na 45 tipičnih šikaniranje dejanj, kar (skupaj z definicijo) olajša raziskovanje pojava. Za potrebe raziskav je svojo definicijo šikaniranja natančneje definiral: dejanje šikaniranja se mora dogajati vsaj enkrat na teden v obdobju petih oziroma šestih mesecev. Šikaniranje dejanja je razdelil v skupine:

### *Napadi na možnost izražanja*

Omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega, večkratno prekinjanje govora, jemanje besede, omejevanje možnosti komuniciranja s strani sodelavcev, kričanje oz. glasno zmerjanje, konstantno kritiziranje dela, konstantno kritiziranje osebnega življenja, nadlegovanje po telefonu, verbalne grožnje, pisne grožnje, izmikanje stikom, odklonilne geste oziroma pogledi, izmikanje stikom, dajanje nejasnih pripomb, brez navedb razlogov izmikanja.

<sup>4</sup> Šikaniranje se le redko pojavlja v skupinah, kjer pripadništvo sloni na prostovoljni bazi npr. športnih klubih, saj si tisti, ki se v taki skupini ne počuti dobro oziroma sprejeto, lahko poišče nov klub ali celo nov konjiček. Ta svoboda pa pri delu ne obstaja.

### *Napadi na socialne stike*

Nenadoma se s prizadetim nihče več ne pogovarja, ko prizadeti koga v podjetju ogovori, ga le-ta ignorira, premestitev v pisarno daleč od sodelavcev, sodelavcem je prepovedano pogovarjati se s posamezno osebo, splošno ignoriranje v podjetju.

### *Napadi na socialni ugled*

Ogovarjanje za hrbtom, širjenje govoric, poskusi smešenja posameznika, domnevanje, da je posameznik psihični bolnik, poskus prisile v psihiatrični pregled, norčevanje iz telesnih hib, oponašanje načina hoje, glasu ali gest z namenom osmešiti nekoga, napadanje političnega ali verskega prepričanja, norčevanje iz zasebnega življenja, norčevanje iz narodnosti, siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest, delovne napore se ocenjuje napačno ali z namenom žalitve, dvomi v poslovne odločitve posameznika, posameznik je deležen kletvic in obscenih izrazov, posameznik je deležen poskusov spolnega zблиževanja ali verbalnih spolnih ponudb.

### *Napadi na kakovost delovne in življenske situacije*

Posameznik ne dobiva novih delovnih nalog, odvzete so mu vse delovne naloge, in sicer v tolikšni meri, da si še sam ne more izmisliti kakšne naloge zase, dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog, dodeljevanje nalog daleč pod nivojem sposobnosti, dodeljevanje vedno novih nalog (pogosteje, kot ostalim sodelavcem), dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo, dodeljevanje naloge daleč nad nivojem kvalifikacij, z namenom diskreditacije.

### *Napadi na zdravje*

Siljenje k opravljanju zdravju škodljivih nalog, grožnje s fizičnim nasiljem, uporaba lažjega fizičnega nasilja za "discipliniranje", fizično zlorabljanje, namerno povzročanje škode ali nepotrebnih stroškov posamezniku, namerno povzročanje psihične škode na domu ali delovnem mestu, spolni napadi (Leymann, 1993: 33-34).

## **Faze šikaniranja**

Retrospektivno je mogoče pri procesu šikaniranja opaziti tipične faze<sup>5</sup>:

### *Konflikt*

Vsak proces šikaniranja se začne s konfliktom, ni pa nujno, da se bo vsak konflikt razvil v šikaniranje; konflikt se lahko reši (vpletene strani lahko najdejo vsem sprejemljivo rešitev ali pa se konflikt konča s prevlado/zmago ene od vpletenih strani). Če pa konflikt ni rešljiv in se tudi nihče ne trudi konflikta konstruktivno obdelati, potem se konflikt zaostre, kar lahko pripelje do šikaniranja. Medtem ko se proces šikaniranja razvija, postaja začetni konflikt vedno bolj drugotnega pomena in iz strokovnega konflikta nastaja osebni spor (Leymann, 1993: 59).

---

<sup>5</sup> R. Brinkmann na tem modelu kritizira predvsem to, da predvideva tog potek dogodkov. Verjetno je potrebno opozorilo, da ta model opisuje le enega od morebitnih potekov šikaniranja (Brinkmann, 1995: 60).

Že v tej fazi se pojavljajo prve psihosomatske motnje; v prvi fazi so to predvsem razdražljivost, potrtnost, nejevoljnost, izčrpanost, občasna slabost, glavobol, motnje spanja, želodčne težave, žolčne težave, napadi znojenja, težave s krvnim obtokom ter pospešeno bitje srca (Resh, 1997).

## Psihoteror se pričinja

Konflikt ni bil rešen in je v drugi fazi potisnjen v ozadje. Tarča napadov postane osebnost napadenega, sodelujoči pa si načrtno izmišljajo in izvajajo dejanja, ki mu škodujejo. Komunikacija je prekinjena, delo oteženo, govornice se širijo...

V tej fazi procesa šikaniranja je čutiti strašljive spremembe: v kratkem času iz priljubljenega in spoštovanega sodelavca šikanirani postane "outsider" s katerim nihče noče imeti opravka. Tudi ostali sodelujoči se spremenijo: postanejo neprijazni, muhasti, nezaupljivi, celo agresivni. Nekateri pa trpijo potih in delujejo potlačeno. Naštete reakcije so po konfliktu čisto normalne, vendar pa se zaradi dlje časa trajajočega šikaniranja izoblikujejo v vedenjske vzorce. V tej fazi so opazne prve motnje med šikaniranim in njegovim socialnim okoljem. Šikanirani v tej fazi namreč ni več sposoben vzpostaviti kontakta z ljudmi v svojem delovnem okolju. Da bi postal spet "normalen", bi potreboval občutek varnosti in podpore s strani sodelavcev, vendar pa se dogaja prav nasprotno: ker se je zaradi šikaniranja spremenil in deluje "drugače", se od njega odvrta tudi tisti sodelavci, ki v proces šikaniranja niso direktno vključeni<sup>6</sup> (Leymann, 1993: 60).

Po približno šestih mesecih postajajo psihosomatske motnje vedno resnejše, razen njih pa se pričnejo kazati resnejše psihične težave. Te označujemo s pojmom "posttraumatski stres", pod katerim običajno razumemo:

- zapoznelo reakcijo na obremenjujoč dogodek, ki je posameznika močno ogrožal (na primer žrtve ali priče posilstev, mučenja, vojne ipd.)
- neizogibne, ponavljajoče se spomine ali ponovitve dogodka v spominu ali sanjah
- čustveno zaprtost, otopitev čustev, izogibanje dražljajem, ki bi lahko priklicali spomine na travmo (Resh, 1997).

## Prvi disciplinski ukrepi

Ponižanjem in šikaniranje-dejanjem na delovnem mestu sledijo pogosto ukrepi delodajalca, saj šikanirani postane "problematičen": pogosto je neskoncentriran, dela napake in je, zaradi psihosomatskih težav, pogosto na bolniški. Tudi če je bil nadrejeni nevtralen, je sedaj prisiljen ukrepati. Verjetno bo šikaniranega opozoril na napake in mu - v primeru, da se bodo napake ponavljale - izrekel opomin.

Za šikaniranega predstavljajo ti ukrepi novo nepravico. Pogosto je razlog za opomin ali premostitev na novo delovno mesto čisto banalen, vendar nadrejeni poseže po tem sredstvu, da bi tako rešil "primer" oziroma odpravil problem, s kate-

<sup>6</sup> S tem pa spadajo v krog pasivnih šikanerjev.

rim se ne zna drugače spopasti. V tej fazi dejstvo, da živimo v pravni državi, ne deluje nič kaj pomirjujoče. Pravni sistem je namreč tog, na normah sloneč sistem, ki nima posluha za težke in raznolike probleme, kot je šikaniranje, tako da rešitve ne gre iskati v delovnem pravu. V eventualnem postopku<sup>7</sup> pred delovnim in socialnim sodiščem je večino šikaniranje dejanj težko dokazati, še težje pa je dokazovati njihovo pravno škodnost znotraj pravnih norm. Tako se pogosto zgodi, da postopek pred delovnim sodiščem vodi do novih nepravnic do šikaniranega.<sup>8</sup>

Naslednja neprijetna posledica uradnega postopka (disciplinskega - znotraj podjetja ali pravnega - na sodišču) je, da primer postane javen. Če kateri od sodelavcev do takrat ni še nič opazil, bo prav zdaj pričel "opažati", da je s šikaniranim "nekaj narobe". Njegov slab ugled ga spremlja vsepovsod, tako da si tudi od premitve na novo delovno mesto ne more obetati novega začetka (Leymann, 1993: 60).

Če šikaniranje traja eno do dve leti, se psihični in fizični simptomi še bolj poslabšajo. Prizadeti poročajo o depresijah, o občutku nesmiselnosti svojega početja. V iskanju instance, ki bi jim lahko pomagala, vedno znova pripovedujejo svojo zgodbo. V tej fazi se poveča nevarnost zlorabe zdravil ali odvisnosti od le-teh. Tudi alkoholizem je v tej fazi pogost. Ob koncu te faze je običajna akutna suicidnost (Resh, 1997).

#### *Delovno razmerje se konča*

Primeri šikaniranja, ki preide v četrto fazo, se skoraj vedno končajo s prekinitvijo delovnega razmerja. Za odpoved se odločita ali šikanirani, ki šikaniranja ne prenese več, ali pa delodajalec - s primernim izgovorom - delavca odpusti. Pogosto le-ta pri tej odpustitvi ne protestira preveč, pod pritiskom celo privoli v sporazumno prekinitve delovnega razmerja. Del šikaniranih trpi za tako močnimi psihosomatskimi obolenji, da so za delo trajno nesposobni ter se upokojijo iz zdravstvenih razlogov (invalidska upokojitev) (Leymann, 1993: 61). Ponovni vstop v poklic ali na trg dela je skoraj nemogoč, saj so šikanirani telesno in duševno tako poškodovani, da pritiskom delovnega procesa niso več dorasli - tudi, če bi ji kdo (glede na njihov ugled v poklicu) sploh zaposlil.

Raziskovalci šikaniranja so se dolgo osredotočali na žrtve šikaniranja ter šikaniranje dojemali kot osebno težavo posebno občutljivih ljudi. Obravnavanje konfliktov je bilo takrat potisnjeno v območje osebnega, subjektivnega. Psihologi dela so se težave lotili drugače; iskali so povezave med nerešenimi konflikti, nejasnimi hierarhijami, nekompetentnimi vodji ter upadanjem dobičkov. Jasno je postajalo, da popolno uničenje ali zmanjšanje delovne sposobnosti s strani sodelavcev ali nadrejenih ni začasen niti obroben problem posameznikov, temveč strukturni in rastoči simptom stalnih sprememb moderne industrijske družbe.

Šikaniranje se pogosto sproži nenaklepno in brez vnaprej določene namere. Lahko bi rekli, da je posledica neugodnih faktorjev in slabih okoliščin v nekem tre-

---

<sup>7</sup> Na primer zaradi obrekovanja, žalitve časti

<sup>8</sup> Neko uslužbenko v upravi banke je nadrejeni nekega jutra določil za delo na bančnem terminalu, za nadomeščanje zbolele delavke. Ker še nikoli ni delala za bančnim terminalom, pa še očal ni imela sa sabo, se je temu uprla. Zaradi tega ji je bil izrečen opomin (Resh, 1997: 13).

nutku. Skoraj vedno pa se šikaniranje negativno odraža na delovno okolje ter delovno storilnost posameznika.

## Posledice šikaniranja

Večina ljudi preživi večji del življenja v delovnem okolju. Ljudje pa največkrat ne delajo sami, temveč s sodelavci in nadrejenimi v skupni organizaciji. Pri tem pogosto prihaja do trenj med akterji. Če iz teh trenj nastanejo konflikti, se lahko leti razvijejo v šikaniranje.

## Posledice za šikaniranega

Neposredne posledice: presenečenje, osuplost, strah, jeza, aktivna obramba, poskusi rešitve konflikta, iskanje kompenzacije zunaj delovnega okolja, ignoriranje napadov, iskanje pomoči pri nadrejenih ali/in sodelavcih. Tudi ko ta pomoč in podpora s strani sodelavcev in nadrejenih izostane, posameznik še vedno upa na zunanjo rešitev, vendar mu notranja moč pojema, niha med željo za samodokazovanjem, samodvomi in strahom, v mislih vedno znova podoživlja šikaniranje in se krivi, da ni reagiral drugače.

Čez nekaj časa prične čutiti tudi psihosomatske posledice psihoterorja. Najprej nastopijo motnje koncentracije in spomina. Že po krajši izpostavljenosti šikaniranju nastopijo miselni avtomatizmi, misli šikaniranega se neprenehoma vrtijo v krogu in vračajo na na delovnem mestu doživete šikane (Leymann, 1993). Iz tega se lahko razvijejo krize osebnosti in samozavesti, nevroze, občutki izčrpanosti, ki se stopnjujejo do trajnega stanja prestrašenosti (trajnih obdobjih strahu) in depresij. V nekaterih primerih šikaniranje vodi tudi do samomora.

*Šikanirani: "Pogosto se ves preznojen zbudim sredi noči in zaradi misli, da moram jutri spet tja ne morem nazaj zaspati. Še pred zajtrkom mi je tako slabo, da imam ves čas občutek, da bom bruhal" (primer iz Grund v Leymann, 1995: 93).*

Pogosto je zaradi stresa oslavljen tudi imunski sistem, kar povečuje dovzetnost organizma za alergije, infekcijske bolezni ter tvorbo malignih tumorjev. Šikaniranje v najkrajšem času povzroči porabo latentnih zdravstvenih rezerv. Te rezerve se porabijo še posebej hitro v primerih, kjer ne obstajajo alternative, npr. menjava delovnega mesta. Med dolgoročne posledice prištevamo strah pred neuspehom, upadanje delovne samozavesti, prizadevanje po neopaznem obnašanju (low profile), načeta je delovna in osebna identiteta šikaniranega, opazne pa so tudi motnje socialnih odnosov (družina, prijatelji...).

## Posledice za sodelavce

Sodelavke in sodelavci, ki opazijo, da osebo iz njihovega delovnega okolja ena ali več oseb šikanira, so v težkem položaju: če se jim zdi, da se je šikanirani znašel

v neprijetnem in nefer položaju, najpogosteje začutijo potrebo pomagati šikaniranemu. Hkrati jih je strah, da se bodo - v primeru, da jim šikaniranje ne uspe prekiniti - tudi sami znašli med šikaniranimi. Če ne storijo nič, so pa za šikaniranje vsekakor sokrivi, saj tako dajejo šikanerjem vedeti, da se jim zdi njihovo obnašanje normalno in primerno. Posledice takšnega razmišljanja so v primerih šikaniranja vedno enake: prizadetega se opazuje in ocenjuje preveč kritično, dobiva le negativne povratne informacije sodelavcev, izoliran znotraj delovne organizacije oziroma od ostalih sodelavcev.

To pomeni, da se raven komuniciranja premakne s poslovne na osebno raven. Delovne kompetence prevzamejo drugotni pomen, delovne strukture pa razpadajo.

### Posledice za organizacijo

Zaradi šikaniranja se radikalno poslabša delovna klima v podjetju, motivacija in produktivnost se zmanjšata, ljudje so manj kreativni in fleksibilni, zaradi česar se zmanjša inovativnost. Ugled pri strankah in poslovnih partnerjih se zmanjša, zmanjša se tudi ugled pri iskalcih zaposlitve. Poviša se fluktuacija, stopnja notranjih odpovedi je visoka, kar povzroči visoko stopnjo absentizma. Logično je, da zaradi naštetega podjetje utрпи upad kvalitete in kvantitete proizvodnje.

Šikaniranje lahko prizadene vsak nivo hierarhije; bolj zaskrbljujoče pa je, da je šikaniranje pogosto le vrh ledene gore problemov znotraj socialnega sistema v podjetju oziroma le simptom globljih težav oziroma motenj. Šikaniranje se lahko razvije v vseh tipih organizacije in vseh panogah gospodarstva. Lahko se razvije v velikih ali malih podjetjih, vladnih ali neprofitnih organizacijah, zdravstvenih ali izobraževalnih ustanovah.

Posledice šikaniranja so za podjetje uničujoče, podjetje se počasi dezintegrira. Posledice so:

- zmanjšanje kvalitete in kvantitete dela
- neprijetni odnosi med zaposlenimi, prekinitev komunikacije in timskega dela
- povišana fluktuacija
- povišano število odsotnosti z dela zaradi bolezni
- izguba ugleda, kredibilnosti podjetja
- stroški svetovalcev
- odpravnine, odškodnine...
- stroški pravnih postopkov
- stroški odsotnosti, fluktuacij in zmanjšane storilnosti (glej Davenport, 1999; Resh, 1997; Leymann, 1995; Marais-Steinman, 1998...).

#### *Zmanjšanje kvalitete in kvantitete dela*

Zaradi šikaniranja niso prizadeti le šikanirani: šikaniranje prizadene tudi timsko delo in kohezivnost, potrebno za dobro opravljanje dela. Izguba ključnih ljudi pa prizadene tudi samo jedro organizacije (Davenport in drugi, 1999: 139). Zmanjša se število opravljenih nalog, pa tudi njihova kakovost je vse manjša.

***Povišana fluktuacija***

Občutljivi zaposleni, ki šikaniranja ne morejo več opazovati in dvomijo, da se bodo stvari popravile, se počasi razgledujejo za boljšim delovnim mestom. Stroški fluktuacije, uvajanje novih delavcev in izgube izkušenj so visoki. Susan Marais-Steinman (1998: 4) navaja, da se kar 20 % sodelavcev, ki so priče šikaniranja, odloči, da bo podjetje zapustilo in si poiskalo delo drugje.

***Zvišanje števila bolniških dni***

Da bi se umaknili šikaniranju, se zaposleni umikajo z delovnega mesta zaradi bolezenskih vzrokov. Pogosta in daljša odsotnost povzroča stroške ter moti delovni ritem, kar zmanjšuje produktivnost. Razen šikaniranega se tudi ostali zaposleni umikajo v bolniški stalež ali dopust, da bi tako ubežali zastrupljeni delovni klimi (Davenport in drugi, 1999: 140).

***Odškodnine, odpravnine...***

Posamezniki zaradi šikaniranja tako zbolijo, da se niso sposobni vrniti v delovno življenje.

Študije<sup>9</sup> (Davenport in drugi, 1999:141) kažejo, da je vedno več ljudi, ki se upokojujejo na osnovi psihičnih težav povzročenih zaradi delovnega stresa. Koliko tega stresa povzroči šikaniranje, iz raziskav ni razvidno. Žrtve šikaniranja so upravičene do odpravnin, če dokažejo, da so bile prisiljene dati odpoved ali pa je bila odpoved nepravilna.

***Stroški odsotnosti, fluktuacij in zmanjšane storilnosti***

Natančnih izračunov stroškov šikaniranja še ni, v literaturi<sup>10</sup> pa je običajen naslednji izračun:

***Stroški odsotnosti***

- stroški za dan odsotnosti znašajo od 200 do 400 DEM
- 1% odsotnosti na leto stane podjetje s 100 zaposlenimi 40.000 DEM na leto (1% odsotnosti zaradi bolezni stane podjetje Volkswagen približno 46 mio DEM na leto).

Če ta izračun prilagodimo slovenskim razmeram, pridemo do ugotovitve, da bolniška odsotnost (do 30 dni) delavca s srednjo izobrazbo, katerega mesečna plača znaša 120.000 SIT, podjetje stane 108.000 SIT na mesec. Če je v podjetju vsak mesec odsoten le eden zaposleni (vedno drugi), bo to podjetje stalo 1,296.000 SIT na leto, kar pa ne vključuje drugih stroškov, ki nastanejo zaradi odsotnosti, na primer nadomeščanje, nadure, stroški uvajanja...

***Stroški fluktuacij***

- za delavca 15.000 DEM
- za tajnico 25.000 DEM
- za kvalificiranega delavca 50.000 DEM
- za vodilnega delavca 400.000 DEM ([www.dgb.de/schwerpunkte/mob\\_text4.htm](http://www.dgb.de/schwerpunkte/mob_text4.htm)).

<sup>9</sup> Študijo je leta 1994 izvedel California Worker's Compensation Institut.

<sup>10</sup> Resh (1997), <http://bsn.ch/sikaniranje> (Bernische Beratungsstelle für Šikaniranjeopfer).



V neki švedski študiji so ugotovili, da je 60% vseh prostovoljnih izstopov iz podjetja povezano z neprijetnostmi na delovnem mestu.

### **Zmanjšana storilnost**

27% vprašanih je v švedski študiji odgovorilo, da šikaniranje zmanjšuje njihovo storilnost na delovnem mestu, podobna študija v Nemčiji pa je pokazala, da prizadeti najprej reagirajo z zvišanjem produktivnosti, potem pa, ko ugotovijo nesmiselnost svojega početja, se njihova storilnost zmanjša in preide v izpolnjevanje zadanih nalog. To so značilnosti notranje odpovedi. Globalna ocena ameriškega "Urada za nacionalne zadeve"<sup>11</sup> ocenjuje stroške zmanjšane storilnosti zaradi nadlegovanja zaposlenih na 5 do 6 milijard USD na leto (Niedel v Leymann, 1995: 66). Susan Marais-Steinman (1998: 4) natančneje opredeljuje izgubo produktivnosti merjeno z izgubo delovnega časa. Tako omenja, da šikanirani kar 10 do 52% delovnega časa porabijo za planiranje obrambnih strategij, razmišljanje o situaciji, doživljanju demotivacije in stresa.

### **Vzroki za šikaniranje**

Vzroki za šikaniranje so raznoliki. Po eni strani lahko opazujemo dogajanje, ki spominja na živalski svet: če je kdo "drugačen od drugih" ali nov v skupini, so dotedanji člani nezaupljivi. Ko so v dvomih, se preventivno združijo pod motom "vsi proti enemu" in tako utrdijo občutek povezanosti in pripadnosti skupini. Obenem pa neugodni delovni pogoji v veliki meri vplivajo na razpoloženje in obnašanje zaposlenih. Leymann krivdo za šikaniranje pripisuje tipu organizacije dela, oblikovanju delovnih nalog, vodenju in socialni dinamiki v skupinah (Leymann, 1993: 133). Susan Marais-Steinman pa med možne vzroke za šikaniranje prišteva dejstvo, da so nekateri pač sociopati (Marais-Steinman, 1998). Glede na to, da je sociopatov v populaciji približno 2-4%, stopnje šikaniranja so pa višje, vsega šikaniranja ni možno razložiti s tem.

Vzroke lahko grupiramo v štiri velike skupine (Beermann/Meschkutat, 1999: 10):

- Organizacija dela
- Način vodenja
- Socialni položaj šikaniranih
- Moralni nivo posameznika

### **Organizacija dela**

Pogosto konflikte, ki se pozneje razvijejo v šikaniranje, sprožijo pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa. Konstantna časovna stiska, premalo zaposlenih v oddelku, zunanji pritiski, nejasna ali nasprotujoča si navodila....Za vse, ki delajo pod takimi pogoji, je konflikt ventil za frustracije, ki jih čutijo zaradi preobreme-

---

<sup>11</sup> Bureau of National Affairs

njenosti. Posebej verjetno je, da bodo žrtve šikaniranja postali tisti zaposleni, ki svojega dela ne opravijo dovolj dobro ali pa ga opravljajo preveč dobro (under- and overachievers).

Naštejemo lahko še nekaj pomanjkljivosti pri organizaciji delovnega procesa, ki vodijo v šikaniranje (Resh, 1997: 18): nezasedena delovna mesta, časovna stiska, toga hierarhija z nezadostnimi možnostmi komunikacije (enosmerna komunikacija), visoka odgovornost, a nizka možnost odločanja, podcenjevanje sposobnosti zaposlenih, podcenjevanje dela zaposlenih.

## Način vodenja

Nadrejeni naj bi bil sposoben opaziti, če je nekdo od zaposlenih šikaniran in njegova dolžnost je tudi posredovanje. Prej ko posreduje, boljše so možnosti za zaustavitev procesa. Z jasnimi navodili, pravilnim upravljanjem s človeškimi viri ter (po potrebi) jasno ločitvijo šikaniranega in šikanerja, bi lahko tudi sam preprečil ali prekinil šikaniranje. Na žalost pa nadrejeni niso vedno nedolžni pri nastanku šikaniranja; če pogledamo podatke o tem, kdo je iniciator šikaniranja, pridemo do naslednje porazdelitve:

- 44% sodelavcev
- 37% nadrejenih
- 10% sodelavcev in podrejenih
- 9% podrejenih (Leymann, 1993).

Praktiki, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju šikaniranja ocenjujejo, da je 70% realnejša ocena šikaniranja s strani nadrejenih. Nadrejeni šikaniranje pogosto uporabljajo, ali vsaj tolerirajo, za zmanjševanje števila zaposlenih, pri čemer se izognejo plačevanju odpravnin, saj prizadeti sami dajo odpoved, ker razmer na delovnem mestu ne zdržijo več. Med storilci so pogosti tisti, ki čutijo, da je njihov položaj ali ugled v podjetju ogrožen. Po raziskavah D. Zapf (<http://leymann.se/english>) so uradniki (beli ovratniki) posebej ogroženi. V posameznih sektorjih je tveganje še posebej visoko, Zapf navaja naslednje stopnje:

- javne zdravstvene ustanove in socialne službe - 7-kratno tveganje
- vzgoja in izobraževanje - 3,5-kratno tveganje
- javna uprava - 3-kratno tveganje.

Zapf te stopnje razlaga z značilnostmi dela v javnih službah. Pri učiteljih, vzgojiteljih, medicinskih tehnikih,...ipd. ni jasnih kriterijev, s katerimi se ocenjuje njihovo delo. Zaradi osebnega angažmaja v svojem poklicu so pa še posebej ranljivi (<http://leymann.se/english>).

Po berlinski raziskavi<sup>12</sup> je 66% vseh žrtev s srednje stopnje hierarhije, slabih 30% šikaniranih je z višjih položajev (zdravniki, inženirji, arhitekti...). Najmanj šikaniranja so odkrili med nekvalificirano delovno silo (kurirji, čistilke, vratarji, ...), in

<sup>12</sup> Raziskavo je izvedla berlinska svetovalna služba "No Šikaniranje" (Šikaniranje ist kein Männerprivileg, <http://www.ksk-claustahl-zwellerfeld.de>, dne 01.06.2000)

sicer približno 5%. Edini poklic, pri katerem tudi po dveh letih raziskave niso odkrili niti enega primera šikaniranja, so bili pravniki (<http://www.ksk-claustahl-zwllerfeld.de>).

***Pri šikaniranju med sodelavci lahko ločimo dve podvrsti:***

- posameznik proti posamezniku
- skupina proti posamezniku.

34% izprašanih je šikanirala ena oseba, približno 40% šikaniranih so napadale dve do štiri osebe in 27% oseb so šikanirale več kot štiri osebe (Leymann, 1993).

Te številke kažejo, da se šikanirani v večini primerov morajo spopadati z večjim številom napadalcev. Vendar se pa napadeni tudi v primerih, ko je napadalec en sam, počutijo enako izpostavljeni, saj ostali sodelavci dogajanje (tiho) spregledajo ali podpirajo. S svojo pasivnostjo lajšajo delo šikanerja ali pa celo šikaniranje omogočajo. Ponavadi se jim izolacija posameznika zdi pozitivna, saj pripomore k notranji povezanosti skupine. V takšni situaciji postane najbolj očitno, zakaj ukrepi, usmerjeni le na žrtev šikaniranja, niso učinkoviti.

## **Poseben socialni položaj šikaniranih**

918

Tudi osebne značilnosti lahko sprožijo proces šikaniranja (kar pa ne pomeni, da je šikanirani sam kriv za razvoj šikaniranja). Pozornost šikanerja lahko pritegne kulturna ali nacionalna pripadnost, spol, barva kože ali kakšna osebnostna lastnost. Ista oseba bi lahko v kateri drugi skupini ali oddelku bila popolnoma sprejeta in celo priljubljena. To postane najbolj očitno tam, kjer se neko osebo izključuje zaradi dejavnikov, na katere sama nima vpliva. Tako so, na primer, na Švedskem ugotovili, da so ženske v "moških" poklicih, pa tudi moški v "ženskih" poklicih, pogosto med šikaniranimi.

Šikaniranje pogosto prizadene socialno šibkejše, na primer matere samohranilke ali invalide. Švedska študija (Leymann, 1993: 98) v podjetju, ki zaposluje tudi invalide, je pokazala, da je v podjetju šikaniranih 4% "normalnih" zaposlenih (kar ustreza švedskemu povprečju); med invalidi pa je ta stopnja znašala 21,5% (Resh, 1997: 18).

## **Moralni nivo posameznika**

Šikaniranje med sodelavci le redko izvajajo po naravi zlobni ljudje. Pogosteje se šikaniranje razvije zato, ker šikaner ne razmišlja o posledicah svojih dejanj. Poleg oseb, ki si zavestno izmišljajo dejanja šikaniranja in hočejo s temi sodelavca namerno prizadeti, v procesu šikaniranja sodeluje še dosti ljudi, ki šikaniranje sploh omogočajo. To so osebe, ki zaradi nepremišljenosti ali malomarnosti sodelujejo pri šikaniranju ali ga "le" opazujejo, ne da bi posredovale. Šikaniranje se pogosto razvije le zato, ker se ga tolerira.

Redkeje se bo pojavljala, če v podjetju uspejo razviti enotni moralni nivo, zaradi katerega dejanja šikaniranja delujejo nesprejemljivo. Pri tem ni mogoče prepovedati konfliktov, saj so le-ti nujni in tudi s prepovedmi se jih ne da preprečiti. Iz konflikta pa se šikaniranje razvije le, če se nihče ne potruzi konflikta rešiti. Šikaniranje je lahko zelo moteč faktor v organizaciji, saj zmanjšuje kakovost in angažiranost zaposlenih, uničuje organizacijsko kulturo in tako zmanjšuje uspeh podjetja.

## Šikaniranje v Sloveniji

Da bi ugotovila, ali šikaniranje doživljajo tudi delojemalci v Sloveniji, sem izvedla raziskavo v podjetju, ki ne želi biti imenovano. V podjetju je zaposlenih 286 ljudi, od tega 60 v upravi. Ker se šikaniranje razvija v okoljih, kjer dela ni moč normirati, sem anketo razdelila med upravne delavce v podjetju. Uvodoma v anketi sprašujem o osnovnih podatkih anketiranca (spol, starost, izobrazba, položaj v podjetju), nato pa sledi sklop vprašanj o atmosferi v podjetju (glej legendo ob grafu 1); temu sledi seznam 45 dejanj šikaniranja (glej seznam 45 šikaniranj-dejanj v drugem poglavju), kateremu sem dodala še možnost, da izprašani ne doživljajo nobenega dejanja šikaniranja. Končni del ankete sestavljajo vprašanja o spolu šikanerja.

Ker sem ugotovila, da iz povezave dejavnika "starost" s katerim drugim dejavnikom ni moč ugotoviti nobene povezave, ki bi nakazovala na kakšno zakonitost, ga pri obdelavi podatkov nisem upoštevala. Za to sem se tudi odločila, ker je Heinz Leymann v svojih raziskavah prišel do enake ugotovitve, in sicer je ugotovil, da starost in spol pri sami pojavnosti šikaniranja nista signifikantna, (Leymann, 1993; Niedl, 1995) sta pa signifikantna pri izbiri žrtve in načina šikaniranja. Ugotovil je naslednje razlike po spolu:

### - Spol storilca in žrtve

Pri 76 % moških šikaniranih je bil šikaner moškega spola, pri 21 % so bili šikanerji obeh spolov in pri 3 % so moške šikanirale ženske. Pri 40 % šikaniranih ženskah so bile šikanerji ženske, pri 30 % so bili šikanerji obeh spolov in pri 30 % so ženske šikanirali moški (Leymann, 1993). Niedl (Niedl, 1995) ter Knorz in Zapf (1996) so odkrili, da moški pogosteje napadajo ženske kot obratno.

Po Leymannu (1993) ni signifikantnih razlik med panogami (izobraževanje, trgovina, zdravstvo), funkcijami (uprava, vzgoja, proizvodnja) ali vrstami podjetij (državno, mednarodno, družinsko), ugotovil pa je nekaj višjo stopnjo šikaniranih med javnimi službami kot pri intelektualnih delavcih, kar potrjuje tudi Niedlova raziskava, ki je v bolnišnici ugotovil 7,8 % šikaniranih, v privatnem raziskovalnem inštitutu pa 4,4 % šikaniranih (Niedl, 1995).

Prvi del vprašalnika, z vprašanji označenimi od Q1 do Q10, je sestavila Martina Ulmann, zaposlena v podjetju Personalberatung MGB, ki se ukvarja s svetovanjem na področju upravljanja s človeškimi viri. Vprašalnik je bil objavljen v reviji Brückenbauer št. 07, 10.02.1998. Martina Ulmann ga je razvila za ocenjevanje delovne klime oziroma za ugotavljanje v kolikšni meri atmosfera na delovnem mestu

omogoča razvoj šikaniranja. Tudi v primeru, da v podjetju šikaniranja ne bi bilo, bi s temi vprašanji lahko ugotavljala ogroženost podjetja, da se bo šikaniranje razvil.

Iz drugega dela ankete (seznam 45 dejanj šikaniranja), sem si obetala odgovore o odstotku šikaniranih, najpogostejših dejanjih šikaniranja ter spolu storilca glede na spol žrtve ter podatke o položaju (vodilni-nevodilni) žrtve šikaniranja.

Veljavnih anket je bilo 33, od tega je 19 anketirancev moškega in 14 ženskega spola.

Na prvi del vprašalnika (o atmosferi) sem dobila naslednje odgovore:

*Tabela 1: Nezadovoljstvo z atmosfero na delovnem mestu po izobrazbi in številu odgovorov*

Število da-jev	Stopnja izobrazbe					Skupaj
	III.	IV.	V.	VI.	VII.	
Q1	1	0	7	6	2	16
Q2	0	1	7	5	3	16
Q3	0	0	8	4	3	15
Q4	1	0	8	7	2	18
Q5	0	1	7	4	3	15
Q6	1	0	9	5	3	18
Q7	1	0	7	5	2	15
Q8	0	1	12	7	3	23
Q9	1	0	5	5	1	12
Q10	0	1	13	8	5	27
Skupaj	5	4	83	56	27	175

Q1. Vsakdanje konflikte v vašem podjetju ne obravnavate in rešujete sproti.

Q2. Vloge in kompetence v podjetju niso pregledne.

Q3. Moj-a nadrejeni-a mi daje nenatančna navodila.

Q4. Komunikacija znotraj skupine (ali oddelka), kakor tudi komunikacija z nadrejenim, je pomanjkljiva.

Q5. Probleme v zvezi z delom ne rešujemo skupaj.

Q6. Atmosfera na delovnem mestu je polna slabih odnosov med sodelavci in tudi do nadrejenih.

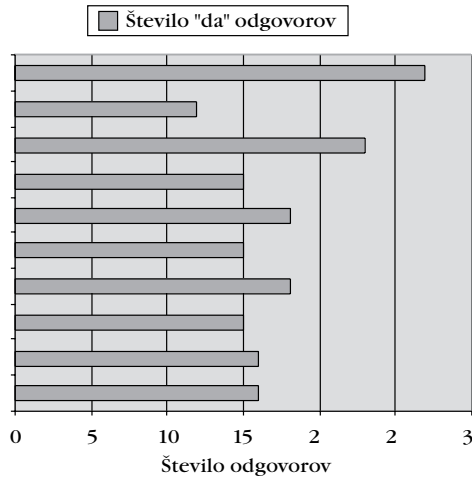
Q7. Nadrejeni težko sprejemajo odločitve ter ne posegajo v konfliktne situacije.

Q8. Nadrejeni-a ima avtoritativni stil vodenja.

Q9. Naša organizacija (ali oddelek) je sredi procesa reorganizacije; struktura organizacije (oddelka) je nepregledna, bodoče spremembe organizacije pa nezadostne.

Q10. Moja moč odločanja in delovanja v podjetju je omejena.

Nezadovoljstvo z atmosfero na delovnem mestu (po številu odgovorov)



Iz grafa lahko razberemo, da so anketiranci najbolj nezadovoljni z omejenostjo svoje moči odločanja in delovanja v podjetju (Q10), z (avtoritativnim) stilom vodenja nadrejenega (Q8), komunikacijo znotraj skupine, pa tudi z nadrejenim se jim zdi pomanjkljiva (Q4), nezadovoljni so tudi z odnosi med zaposlenimi (Q6).

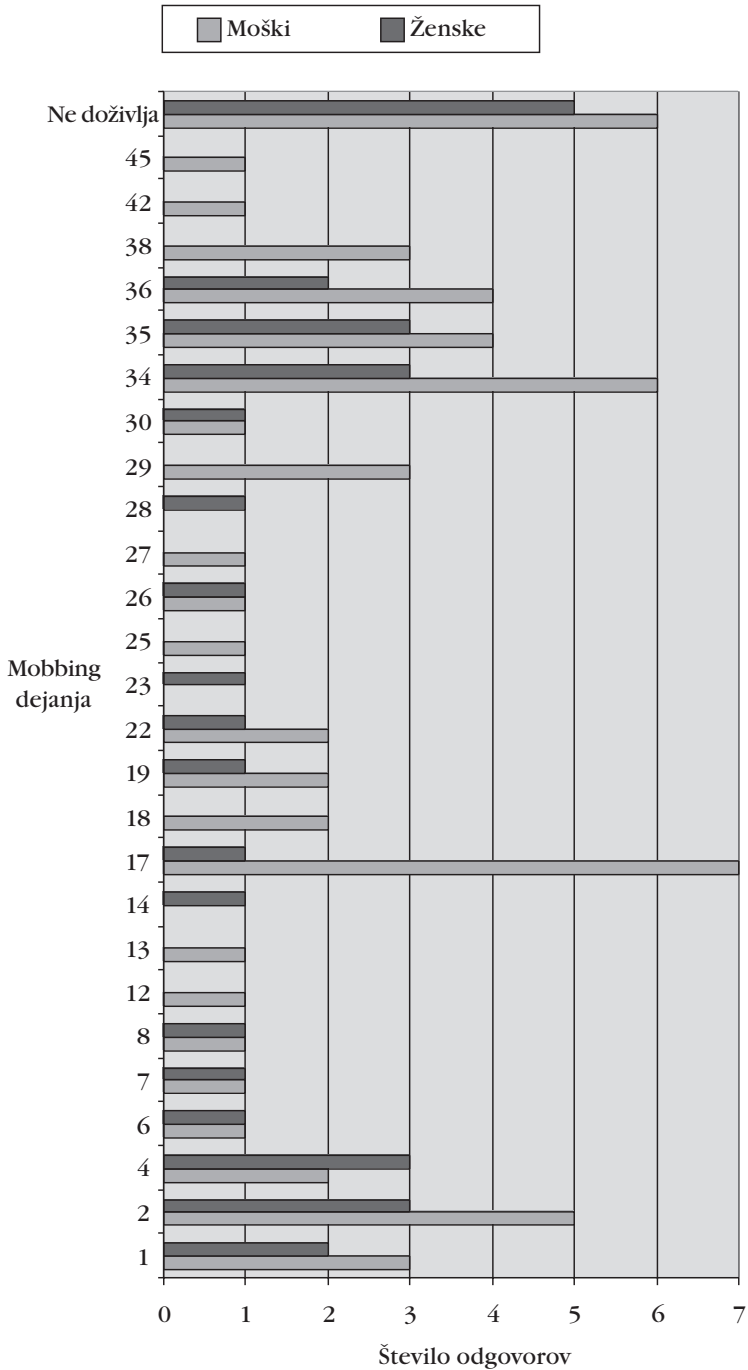
Že iz tega (kakor tudi dejstva, da nobeden od anketiranih ni odgovoril, da je z atmosfero na delovnem mestu zadovoljen) lahko sklepamo, da atmosfera omogoča šikaniranje. Sklep le še potrdimo z dejstvom, da med dejavniki, s katerimi so najbolj nezadovoljni, najdemo kar dva (od štirih) vzrokov za nastanek šikaniranja: stil vodenja ter organizacijo dela. Po izobrazbi so najbolj nezadovoljni tisti s VI. stopnjo izobrazbe, najbolj zadovoljni pa so tisti s VII. stopnjo izobrazbe. Po spolu so v skupnem seštevku bolj nezadovoljni moški, bolj nezadovoljni so pa tudi po skoraj vseh vprašanjih. Najbolj nezadovoljni so z omejeno močjo odločanja in delovanja v podjetju ter avtoritativnim stilom vodenja nadrejenega, s čemer so najbolj nezadovoljne ženske. Ženske so bolj nezadovoljne od moških z odnosi med zaposlenimi ter s težavnostjo, s katero nadrejeni sprejemajo odločitve ter posegajo v konfliktna situacija, kar kaže na to, da si (v nasprotju z moškimi) želijo bolj avtoritativnega vodenja.

Po položaju so bolj nezadovoljni podrejeni. Tako so, na primer, vodilni zadovoljni s svojo močjo odločanja, medtem ko podrejeni niso...itn. Zanimiva podrobnost je, da se vodilnim zdi, da probleme v zvezi z delom rešujejo skupaj, medtem ko podrejeni niso tega mnenja. Drugi del ankete je sestavljen iz 45 dejanj šikaniranja, z opozorilom na pogoj, da so ta dejanja izvajana vsaj pet oziroma šest mesecev. Na koncu sprašujem še po spolu šikanerja.

TABELA: Šikanirani

Šikaniranje-dejanja	MOŠKI	ŽENSKE	Skupaj
1. Omejevanje izražanja s strani nadrejenega.	3	2	5
2. Jemanje ali skakanje v besedo.	5	3	8
4. Kričanje, glasno zmerjanje.	2	3	5
6. Konstantno kritiziranje zasebnega življenja.	1	1	2
7. Nadlegovanje po telefonu.	1	1	2
8. Verbalne grožnje.	1	1	2
12. "Nepogovarjanje."	1	0	1
13. Ignoriranje s strani sodelavcev.	1	0	1
14. Premestitev v prostore daleč od sodelavcev.	0	1	1
17. Ogovarjanje za hrbtom.	7	1	8
18. Širjenje govoric.	2	0	2
19. Poskusi smešenja.	2	1	3
22. Norčevanje iz telesnih hib.	2	1	3
23. Oponašanje	0	1	1
25. Norčevanje iz zasebnega življenja.	1	0	1
26. Norčevanje iz narodnosti.	1	1	2
27. Opravljanje nalog, ki negativno vplivajo na samozavest.	1	0	1
28. Napačno ocenjevanje naporov.	0	1	1
29. Dvomi v poslovne odločitve.	3	0	3
30. Kletvice in obsceni izrazi.	1	1	2
34. Dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog.	6	3	9
35. Dodeljevanje nalog pod nivojem sposobnosti.	4	3	7
36. Dodeljevanje vedno novih nalog.	4	2	6
38. Dodeljevanje nalog pod nivojem kvalifikacij.	3	0	3
42. Fizične zlorabe.	1	0	1
45. Spolni napadi.	1	0	1
Ne doživlja nobenega dejanja šikaniranja.	6	5	11

Mobbing-dejanja po spolu mobiranih





Od 33 vprašanih, jih je 11 odgovorilo, da ne doživlja nobenega dejanja šikaniranja, kar pomeni, da je kar 22 od 33 zaposlenih v izbranem podjetju šikaniranih. Šikaniranih je 8 (od 14) žensk in 10 (od 19) moških.

Po Reshevem izračunu to pomeni, da ima podjetje letno (če je vsak šikanirani v bolniškem stažu le en mesec na leto) za 2,376.000 SIT stroškov le zaradi bolniških stažov! K temu pa niso prišteti stroški fluktuacij, zmanjšane storilnosti, izgube ugleda pri strankah in poslovnih partnerjih!

Po izračunih, ki jih Susan Marais-Steinman (1998: 4) omenja, pa pridemo do še bolj presenetljivih rezultatov. Po teh raziskavah žrtve šikaniranja 10 do 52 % delovnega časa porabijo za planiranje obrambnih strategij, razmišljanje o svojem položaju, za doživljanje stresa in demotiviranosti. Če te odstotke prenesem na izbrano podjetje, to pomeni, da 22 ljudi na dan porabi od 48 minut do 4 ure in 16 minut za zadeve, ki niso povezane z njihovimi delovnimi nalogami.

To za podjetje v najhujšem primeru pomeni izgubo 3.000 SIT<sup>13</sup> na dan na delavca oziroma (pri 20 delovnih dnevih na mesec) 60.000 SIT na mesec. Pri 22-ih šikaniranih v izbranem podjetju je to kar 1,320.000 SIT na mesec. Če temu principu sledimo, lahko sklepamo, da bi podjetje - v primeru, da pri njih šikaniranja ne bi bilo in bi se ljudje delovnim nalogam posvečali poln delavnik- lahko zmanjšalo število v upravi zaposlenih za od 6 do 31!

924

Pet najpogostejših dejanj šikaniranja, ki jih doživljajo moški, so: ogovarjanje za hrbtom, dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog, jemanje besede, dodeljevanje delovnih nalog daleč pod nivojem sposobnosti ter dodeljevanje vedno novih nalog (številčnejše kot ostalim zaposlenim). 10 moških (od 19) je izjavilo, da so šikanirani. Pri 9 je bil šikaner moškega spola, enega je šikanirala ženske, 6 jih ni šikaniranih, 3 pa niso označili spola šikanerja.

Najpogostejša dejanja šikaniranja, ki jih doživljajo ženske, so: jemanje besede, kričanje oziroma glasno zmerjanje, dodeljevanje delovnih nalog daleč pod nivojem sposobnosti, dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog, dodeljevanje vedno novih nalog (številčnejše kot ostalim zaposlenim) ter omejevanje možnosti izražanja s strani nadrejenega. V primerih 8 šikaniranih žensk (od 14 izprašanih), jih je 7 navedlo, da je šikaner moškega spola, pri 8 pa je storilka bila oseba ženskega spola. 5 jih je odgovorilo, da niso šikanirane, ena pa ni označila spola šikanerja.

Če pogledamo spol šikanerja pri žrtvah obeh spolov opazimo, da drži Leymannova trditev, da je pri moških storilec moški, pri ženskah pa tudi, ter da se le redko pripeti, da ženske šikanirajo moškega. Šikanirano je 4 od 6 vseh vodilnih izprašanih (2 s VI. stopnjo izobrazbe in 2 s VII. stopnjo) ter 18 od 27 nevodilnih zaposlenih. Vidimo, da položaj v podjetju nima vpliva na šikaniranost zaposlenih.

Iz raziskave lahko sklepamo, da so zaposleni v podjetju večinoma nezadovoljni z delovno klimo in sicer tako zelo, da se bi že iz tega dalo sklepati, da šikaniranje v podjetju obstaja.

Po izobrazbi so najbolj nezadovoljni tisti s VI. stopnjo izobrazbe, najbolj zadovoljni pa tisti s VII. stopnjo izobrazbe. Iz tega bi lahko sklepali, da so tisti s VII. stop-

---

<sup>13</sup> Pri delavcu, katerega mesečna plača znaša 120.000 SIT, pri 160 delovnih urah na mesec.

njo bolj zadovoljni zato, ker je med njimi manj šikaniranja, vendar pa vidimo, da je stopnja šikaniranih med VII. stopnjo višja (šikaniranih je 5 od 6), kot pri VI. stopnji (6 od 9). Stopnja prizadetosti z šikaniranjem respondentov s VII. stopnjo je mogoče nizka zato, ker je pri njih možnost menjave zaposlitve višja. Najbolj so nezadovoljni z omejenostjo moči odločanja in delovanja v podjetju ter avtoritativnim stilom vodenja nadrejenega. Zelo nezadovoljni so tudi s komunikacijo in odnosi med zaposlenimi.

Predvsem na zadnja dva dejavnika bi najenostavneje lahko vplivali (po ustreznem komunikacijskem treningu) z ustaljenimi oddelčnimi in nadoddelčnimi sestanki, pri katerih bi vodja spodbujal kreativno komunikacijo med sodelavci (in ne le z nadrejenim) ter tako podpiral izboljšanje odnosov med zaposlenimi. Ker bi tako dobili priložnost za izražanje svojih mnenj in predlogov, bi dobili občutek, da je tudi njihovo mnenje pomembno- s tem bi se vplivalo na dejavnik, s katerim so najbolj nezadovoljni- na mnenje o svoji moči odločanja in delovanja. Če bi te posvete vodil nadrejeni, bi se s tem verjetno spremenilo tudi mnenje o njegovem preveč avtoritativnem stilu vodenja.

## Pregled ukrepov po državah

Pri pregledu stanja po državah lahko opazimo, da stopnja aktivnosti v zvezi z šikaniranjem ni povsod enaka. Da bi države vseeno lahko razzvrstili, predlagam naslednjo lestvico stopenj:

1. ozaveščanje (predstavljanje problematike strokovni in širši javnosti);
2. kampanje proti šikaniranju in poskusi zakonske regulacije (organizirane kampanje proti šikaniranju na državni ravni npr. v ZDA, VB,);
3. sprejeti anti-šikaniranje zakoni (Nemčija, Švedska).

Značilnost te lestvice je, da pri napredovanju na naslednjo stopnjo, prejšnja stopnja ni opuščena, ampak se še naprej (celo v širšem obsegu) izvaja. Slovenija ni na lestvici, ker se ne izvaja niti začetna stopnja aktivnosti povezanih s problematiko šikaniranja. Z zakonsko ureditvijo se odgovornost za nastanek procesa šikaniranja, in s tem odgovornost za reševanje konfliktov, prenese od zaposlenih na delodajalca. Čeprav je taka ureditev ugodna za potencialne žrtve šikaniranja, pa bi se lahko vprašali, kaj to pove o delojemalcih nasploh? Da povprečen delojemalec ni več sposoben obvladovati svojega delavnika in vsakdanjih konfliktov, ki v njem nastajajo, da se ni več sposoben konstruktivno spopadati s spremembami, ki jih prinaša njegovo delovno mesto? Da sta tako šikaner kot šikanirani žrtvi procesa, na katerega sama nimata nobenega vpliva? Da je tudi šikaner (in ne le šikanirani), ki sistematično napada in uničuje zdravje in družbeno-ekonomski obstoj sočloveka, žrtev?

Odgovore na ta vprašanja bo dal čas in kakšni bodo ti odgovori, je odvisno od nas. Verjetno bomo pa z odgovori vsi zadovoljni, če se bomo držali naslednje vodilne misli: kljub temu, da so dane vse okoliščine za razvoj šikaniranja v določenem okolju, se šikaniranje ne bo razvil, če se vsak posameznik odloči, da šikaniranja ne bo podpiral in ne bo dovoljeval njegovega razvoja.

LITERATURA

- Bayman, H.: Commission: Bullying at work, <http://www.unisons21.org.uk/libr>, dne 03.09.2000
- Beermann, B.Meschkat, B. (1999): Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Stress und Belästigung, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Nw Verlag, Dortmund
- Bernische Beratungsstelle für Mobbingopfer. <http://bsn.ch/mobing>, dne 14.05
- Brinkmann, R. (1995): Mobbing, Bulliying, Bossing - Treibjagd am Arbeitsplatz, Sauer, Heidelberg
- Cox, A. M. (1999): "Bullying in the Workplace", Mother Jones, št. 24, str. 58
- Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliott G. P. (1999): Mobbing: Abuse on the American Workplace, Civil Society Publications
- Deutscher Gewerkschaftsbund. Die Kosten die durch Mobbing entstehen, [http://www.dgb.de/schwerpunkte/mob\\_text4.htm#](http://www.dgb.de/schwerpunkte/mob_text4.htm#), dne 12.02.2000
- Field, T. (1998): Andrea Adams Bio. Campaign Against Workplace Bullying, <http://www.bullybusters.org/home/twd/bb/inspire/adams.html>, dne 29.08.2000
- Gesellschaft gegen Psychosozialen Stress.<http://www.gesund.aktuell.de>, dne 11.12.1999
- Gewerkschaft Öffentliche Dienste. <http://www.oetv-nordsachsen.de/info/mobbing.htm>, dne 09.09.2000
- Knapp, D. (2000): "Many Workers feel bullied by their bosses", CNN, 9.02.2000
- Leymann, H. (1993): Mobbing - Psychoterror am Arbeitsplatz, Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek
- Leymann, H. (1995): Der neue Mobbing-Bericht, Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek
- Marais-Steinman, S. (1998): The Changing wokplace. About bullying, Emotiona Abuse, Harassment and Work Trauma, <http://www.cw.co.za/tamun/change>, dne 17.05.2000
- Neuberger, O. (1999): Mobbing - Übel mitspielen in Organisationen, Hampp Verlag, München
- Neuman, J. H. (2000): Injustice, stress, and bullying can be expensive. Campaign Against Workplace Bullying, <http://bullybusters.org/home/twd/bb/res/neuman1.html>, dne 29.08.2000
- Quine, L. (1999): "Bullying in the Workplace", British Medical Journal, št. 7178, str. 228
- Resh, M. (1997): Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz, DGB - Informationen zur Angestelltenpolitik, Seevetal
- Schuster, B. (1998): Soziale Ausgrñzung und Schikane in der Schule und am Arbeitsplatz.,<http://www.private.addcom.de/eFelix/Politik/mobbing.htm>, dne 29.08.2000
- The Mobbing Encyklopeadia. <http://leymann.se/english>, dne 11.02.2000
- Those who can, do. Those who can't, bully. History, <http://www.successunlimited.co.uk/dignity.htm>, dne 02.09.2000
- Wenn sich alle Kollegen gegen einen verschwören, <http://members.aol.com/tomobb598/mobbing>, dne 11.02.2000
- Workplace bullying in universities in Japan. Japanese named it "academic harassment", <http://www.bullybusters.org/links/japan.htm>, dne 29.08.2000