

PODATKI O DIPLOMSKI NALOGI

Ime in priimek: Tine Klanjšček

Naslov naloge: Mobing – trpinčenje na delovnem mestu

Kraj: Ljubljana

Leto: 2009

Št. strani: 72

Št. slik: 0

Št. tabel: 6

Št. virov: 35

Št. prilog: 3

Št. grafikonov: 23

Mentor: doc. dr. Vesna Leskošek

Deskriptorji: mobing, mobbing, trpinčenje na delovnem mestu, šikaniranje na delovnem mestu, psihično nasilje, komunikacija, konflikt, odnosi na delovnem mestu, žrtev mobinga, izvajalec mobinga, opazovalec mobinga, preventiva in ukrepanje ob pojavu mobinga.

Povzetek:

Naloga prikazuje pojav in problematiko mobinga oziroma trpinčenja na delovnem mestu in raziskavo o prisotnosti mobinga med zaposlenimi v organizacijah s področja socialnega varstva. Ker je v literaturi malo zapisanega o vlogi opazovalcev v mobingu, sem podrobneje raziskal tudi le-to. Ob zbiranju in preučevanju literature sem ugotovil, da le-te ni veliko na voljo v slovenskem jeziku in da je skoraj izključno le v obliki člankov, predvsem pa sem ugotovil, da niti v našem prostoru, tudi v slovenski zakonodaji ne, niti širše ni enotnosti pri poimenovanju in definiciji pojava mobinga. Z raziskavo sem ugotovil, da je mobing prisoten tudi med zaposlenimi v organizacijah s področja socialnega varstva in da je med njimi premalo zavedanja in znanja o problematiki in pojavu mobinga. Vodstva teh organizacij bi morala začeti resno jemati problem mobinga in pričeti delovati za njegovo zmanjševanje in preprečevanje. V nalogi predstavim možne oblike pomoči za žrtve mobinga in ukrepe za preprečevanje mobinga in odpravljanje njegovih posledic za organizacije.

Title: Mobbing – Workplace Harassment

Descriptors: mobbing, workplace harassment, workplace vexation, psychological violence, communication, conflict, workplace relations, mobbing victim, mobbing perpetrator, mobbing witness, prevention of and measures taken in response to mobbing.

Abstract:

The thesis presents the phenomenon and issue of mobbing, vexation at the workplace and research about the presence of mobbing among the employees in organizations in the field of social security. Due to the fact that there is little to be found in literature about the role of the observer in mobbing, I have researched that aspect in detail as well. While gathering and studying the literature I found a significant lack of Slovene language materials and those available were almost exclusively in the form of articles. More importantly I have discovered that in our society and in our legislation there is no unity in naming and defining the phenomenon of mobbing. With my research I have come to the conclusion that mobbing is present among employees in organizations in the field of social security and that among them there is too little awareness and knowledge about the issue of mobbing. The management of these organizations should start taking the issue of mobbing seriously and start working on its elimination as well as its prevention. In my thesis I am presenting possible forms of assistance for victims of mobbing and the removal of its consequences for organizations.

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO

DIPLOMSKA NALOGA

MOBING – TRPINČENJE NA DELOVNEM MESTU

Mentor: doc. dr. Vesna Leskošek

Tine Klanjšček

Ljubljana 2009

PREDGOVOR

Že vrsto let skozi različne projekte delujem za zmanjševanje in preprečevanje pojava nasilja v družbi. Ob spoznanju in zavedanju tega, kako pomembni so zadovoljujoči odnosi med zaposlenimi za kvalitetnejše in boljše opravljanje njihovega dela, sem se odločil, da bolje raziščem pojav in problematiko mobinga.

V nalogi so predstavljeni definicija pojma mobing in vzroki za nastanek mobinga, njegove značilnosti in vrste, razvojne stopnje in posledice, ki jih ne čutijo samo vsi v mobing vpleteni, ampak tudi in predvsem organizacije same. Ob pregledu slovenske zakonodaje, ki mobing sicer opredeljuje kot nadlegovanje in trpinčenje oziroma šikaniranje na delovnem mestu, na koncu prvega dela predstavim še možne oblike pomoči za žrtve mobinga in ukrepe za preprečevanje mobinga in odpravljanje njegovih posledic za organizacije.

V drugem delu predstavim svojo raziskavo o prisotnosti mobinga med zaposlenimi s področja socialnega varstva, o vlogi opazovalcev oziroma prič mobinga ter o težavah in posledicah, ki jih imajo žrtve in priče mobinga zaradi le-tega.

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Vesni Leskošek za nasvete in pomoč pri izdelavi diplomske naloge, direktorjema obeh organizacij, ki sta mi omogočila, da sem lahko izvedel raziskavo, in vsem, ki so v njej sodelovali. Nadalje se zahvaljujem Ivani Williams za lektoriranje, Benu Mesarcu za prelom ter staršem, sorodnikom in prijateljem za spodbujanje in pomoč.

KAZALO

1	TEORETIČNI UVOD.....	6
1.1	Izvor besede in definicija pojma mobing.....	6
1.2	Različna poimenovanja pojava mobing.....	7
1.3	Dejanja mobinga.....	8
1.4	Vrste mobinga.....	9
1.5	Vloge v mobingu	12
1.5.1	Žrtve mobinga	12
1.5.1.1	Statistika o žrtvah mobinga	13
1.5.2	Izvajalci mobinga oziroma napadalci.....	14
1.5.3	Opazovalci oziroma priče mobinga.....	15
1.6	Faze oziroma razvojne stopnje mobinga.....	15
1.6.1	Konflikt.....	15
1.6.2	Psihoteror se pričinja	16
1.6.3	Prvi disciplinski ukrepi.....	16
1.6.4	Delovno razmerje se konča	17
1.7	Posledice mobinga	18
1.7.1	Posledice pri žrtvah mobinga	18
1.7.2	Posledice za organizacijo.....	20
1.7.3	Posledice pri opazovalcih oziroma pričah mobinga.....	23
1.8	Vzroki za pojav mobinga	23
1.9	Kako prepoznati prisotnost mobinga v delovni organizaciji?.....	26
1.10	Zakonodaja	27
1.11	Preventiva in ukrepanje ob pojavu mobinga.....	29
1.11.1	Kaj lahko stori žrtev mobinga?.....	30
1.11.2	Kaj lahko delodajalec naredi za preprečitev mobinga?.....	32
2	PROBLEM.....	36
3	METODOLOGIJA.....	37
3.1	Vrsta raziskave, model raziskave in spremenljivke	37
3.2	Merski instrumenti in viri podatkov.....	37
3.3	Populacija in vzorčenje	37
3.4	Zbiranje podatkov	38
3.5	Obdelava in analiza podatkov	38

4	REZULTATI IN RAZPRAVA.....	39
4.1	Splošni podatki.....	39
4.2	Podatki o mobingu.....	41
4.2.1	Pojavne oblike mobinga	44
4.2.2	Podatki o osebah, ki izvajajo mobing.....	48
4.2.3	Težave in posledice zaradi mobinga ter spoprijemanje z njimi.....	50
4.3	Priče mobinga oziroma opazovalci	52
4.4	Preverjanje hipotez.....	56
5	SKLEPI	58
6	PREDLOGI.....	60
7	LITERATURA IN VIRI	62
8	POVZETEK.....	65
9	PRILOGE.....	67

SEZNAM TABEL

Tabela 1.	Povprečno število dni, ki jih zaposleni preživijo na bolniški.....	22
Tabela 2.	Prikaz posledic mobinga.....	23
Tabela 3.	Prikaz vzrokov za pojav mobinga.	25
Tabela 4.	Doživljanje mobinga.	41
Tabela 5.	Primerjava doživljanja mobinga med zaposlenimi v javnih službah s področja socialnega varstva in zaposlenimi v gospodarskih ali komercialnih podjetjih.....	56
Tabela 6.	Primerjava zaznavanja večjih težav, ki so nastale zaradi mobinga, med žrtvami mobinga in pričami mobinga.....	57

SEZNAM GRAFIKONOV

Grafikon 1.	Spol.....	39
Grafikon 2.	Starostna struktura anketirancev.....	40
Grafikon 3.	Struktura anketirancev glede na dokončano izobrazbo.	40
Grafikon 4.	Struktura glede na delovni položaj anketirancev.....	41
Grafikon 5.	Doživljanje mobinga.	42
Grafikon 6.	Doživljanje mobinga pri ženskah oziroma pri moških.....	42
Grafikon 7.	Primerjava zadovoljstva z vzdušjem v organizaciji med anketiranci, ki so doživljali mobing, in med tistimi, ki ga niso doživljali.	43
Grafikon 8.	Primerjava med vlogami v mobingu.	43
Grafikon 9.	Prikaz doživetih oblik mobinga – »napadi v komunikaciji«.....	44
Grafikon 10.	Prikaz doživetih oblik mobinga – »preprečevanje socialnih stikov«.....	45
Grafikon 11.	Prikaz doživetih oblik mobinga – »napadi na vaš družbeni ugled«.....	45
Grafikon 12.	Prikaz doživetih oblik mobinga – »napadi na kakovost opravljanja vašega dela«.....	46
Grafikon 13.	Prikaz doživetih oblik mobinga – »napadi na vaše zdravje«.....	47
Grafikon 14.	Število oseb, ki so izvajale mobing.....	48
Grafikon 15.	Spol osebe, ki je izvajala mobing.....	49
Grafikon 16.	Položaj osebe, ki je izvajala mobing.	49
Grafikon 17.	Težave, ki so jih žrtve mobinga opazile pri sebi kot posledico le-tega.....	50
Grafikon 18.	Načini, kako so se žrtve mobinga spoprijele s temi težavami.....	51
Grafikon 19.	Posledice, ki so jih žrtve mobinga imele zaradi teh težav.....	51
Grafikon 20.	Priče mobinga.....	52
Grafikon 21.	Odziv opazovalcev mobinga.....	53
Grafikon 22.	Težave, ki so jih priče mobinga opazile pri sebi kot posledico le-tega.....	54
Grafikon 23.	Načini, kako so se priče mobinga spoprijele s temi težavami.....	55

1 TEORETIČNI UVOD

1.1 Izvor besede in definicija pojma mobing

Angleška beseda *mobbing* izhaja iz glagola *to mob* in v slovenskem prevodu pomeni planiti na, napasti, lotiti se koga. Skoval jo je etolog Konrad Lorenz ob opazovanju obnašanja živali in prišel do zanimivih izsledkov o tem, kako skupine živali preženejo vsiljivca in kako pri tem sodelujejo. Torej je z besedo *mobbing* poimenoval napad skupine živali na vsiljivca (Brečko 2006: 12).

Švedski delovni psiholog Heinz Leymann je podobno dogajanje opazoval na delovnem mestu in oblikoval definicijo mobinga, ki služi tako za detekcijo mobinga kot za razmejevanje pojavov oziroma procesov, ki so mobing, od tistih, ki se jih skuša prikazati kot mobing. Mobing je definiral kot »konfliktov poln/o/ komunikacij/o/ na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju¹ in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom in/ali posledico izrina iz sistema, pri tem pa napadena oseba to občuti kot diskriminirajoče« (Leymann 1995: 18; po Tkalec 2006: 6).

Tkalec (2006: 6–7) navaja, da lahko v tej definiciji opazimo več sestavnih delov. Prvi je ta, da se mobing odvija v delovnem okolju, kjer zaposleni delajo skupaj s sodelavci, ki pa si jih ne morejo sami izbirati. S sodelavci delajo z namenom, da skupaj opravljajo naloge, pomembne za podjetje, in ne zato, ker bi jih imeli radi. Kdor se ob tem ne počuti v redu, ne more preprosto oditi. Do mobinga zelo redko prihaja tam, kjer so ljudje prostovoljno vključeni v kako skupnost (npr. kulturna društva, športni klubi ...), saj lahko tisti, ki se ne počuti v redu oziramo sprejeto, zamenja društvo oziroma klub ali celo svoj konjiček.

Drugi vidik definicije je »razlikovanje med dvema skupinama vlog – na podrejenega posameznika in na napadajoče sodelavce ali nadrejene« (Tkalec 2006: 6). Te vloge se izoblikujejo skozi proces mobinga, saj so vsi, ki so vpleteni v konflikt, na začetku enakovredni, dokler se eden zaradi izgube nadzora ne znajde v podrejenem položaju. Brečko (2006: 13) dodaja, da lahko mobing poleg notranjih zaposlenih na vseh ravneh izvajajo tudi stranke in kupci.

¹ »Podrejena v konfliktu, ne v hierarhiji« (Tkalec 2006: 6).

Tretji pomemben vidik Leymannove definicije je, da je mobing procesno dejanje, torej mora biti izvajan sistematično in dlje časa (najmanj šest mesecev) (Brečko 2006: 12; Tkalec 2006: 7).

Brečko (2006: 13) opozarja na nestrokovno rabo izraza mobing, saj se ta velikokrat uporablja pri opisovanju pojavov, ki jih ne uvrščamo med mobing. Vsakega konflikta ali prepira med sodelavci, med nadrejenim in podrejenim ne moremo označiti za mobing – čeprav se proces mobinga začne s konfliktom, vendar to še ne pomeni, da se vsak konflikt razvije v mobing. Avtorica med mobing tudi ne uvršča situacij, ko večja skupina, združena v napadih na posameznika, po krajšem času razpade in ko nadrejeni nepravilne odločitve usmerja vsakič k drugemu podrejenemu. Mlinarič (2006a: 19) dodaja, da mobing »ni enkraten dogodek, niti ni konflikt med dvema enako močnima osebama, niti morebiten grob odnos med sodelavci«. Sam bi iz opredelitve mobinga izključil še korektne zahteve po korektno opravljenem delu.

1.2 Različna poimenovanja pojava mobing

Ob pregledovanju literature sem naletel na različna poimenovanja pojava mobing. Pri nas se je najprej uveljavil izraz *šikaniranje (šikana²) na delovnem mestu oziroma v delovnih razmerjih*. Cvetko (2003: 895) opozarja, da čeprav se pojma šikana in mobing delno prekrivata, glede na definicijo velja, da je »mobing vedno šikana, šikana pa ni vedno mobing. Razlika je predvsem vsebinska, nastaja pa tudi zaradi različnega pomena besede v originalnem pomenu in pri prenosu v drugo jezikovno področje.«

Kasneje se je v naši literaturi uveljavil tudi izraz *mobbing*, danes pa se vse pogosteje uporabljata delno poslovenjen izraz *mobing* in izraz *trpinčenje na delovnem mestu*. Mlinarič (<http://www.mobing.si/slo/mobbing.html> 17. 6. 2009) sicer pri prevodu besede mobing v trpinčenje opozarja, da je »mobing vedno trpinčenje, vsako trpinčenje pa ni vedno mobing«. Zasledil sem še naslednje izraze: *(psihično oziroma čustveno) nasilje oziroma nadlegovanje na delovnem mestu, psihoteror na delovnem mestu*.

Slovenska zakonodaja mobing imenuje *nadlegovanje ter trpinčenje na delovnem mestu* (Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A), Ur. l. RS, št.

² Šikana – namerno povzročanje neprijetnosti, nevšečnosti (Slovar slovenskega knjižnega jezika 1994: 1351).

103/2007) in *šikaniranje na delovnem mestu* (Kazenski zakonik (KZ-1), Ur. l. RS, št. 55/2008).

Sam sem se odločil za rabo izraza *mobing*, saj sem iz lastnih izkušenj ugotovil, da je med ljudmi precej razširjen in dobro poznan. Za morebiti potrebno dodatno razlago pa uporabljam izraz *trpinčenje na delovnem mestu* (kot so tudi najprej poimenovali pojav v naši zakonodaji), saj menim, da dovolj jasno pojasnjuje oziroma dopolnjuje izraz *mobing*. Zato sem se tudi odločil uporabiti oba izraza v naslovu svoje diplomske naloge.

V tujini se najpogosteje uporabljata izraza *workplace bullying* (v evropskih angleško govorečih in skandinavskih državah) in *mobbing* (v nemško govorečih deželah, na Nizozemskem in v nekaterih sredozemskih državah) (Urdih Lazar 2006: 9), v ZDA pa izraza *work* oziroma *employee abuse* (Kostelić - Martić 2007: 26). Bullying je sicer poznan tudi kot izraz za označevanje pojava vrstniškega nasilja v šoli.

1.3 Dejanja mobinga

Leymann (1993: 33–34; po Tkalec 2001: 909–910) je s pomočjo svojih raziskav ugotovil, da je za *mobing* značilnih 45 dejanj, s katerimi izvajalci *mobinga* izvajajo napade nad sodelavci na delovnem mestu. Za potrebe raziskav je tudi natančno definiral pogostost teh napadov – dejanje *mobinga* se mora dogajati vsaj enkrat na teden v obdobju petih oziroma šestih mesecev – in jih razvrstil v pet skupin:

- **Napadi na možnost izražanja**

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

- **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 življenjske 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 drugim sodelavcem), dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo, dodeljevanje nalog 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.

1.4 Vrste mobinga

Glede na smer izvajanja mobinga oziroma glede na to, kdo ga izvaja in kdo ga doživlja, ločimo *vertikalni* in *horizontalni mobing* (Kostelić - Martić 2007: 27–28). O vertikalnem mobingu govorimo, kadar nadrejeni izvaja mobing nad enim podrejenim oziroma kadar skupina podrejenih izvaja mobing nad enim nadrejenim. Posebna oblika vertikalnega mobinga je *strateški mobing* oziroma *bosing (bossing)*. Poteka tako, da se vodilni delavci dogovorijo, kateri zaposleni so nezaželeni (to so npr. tisti, ki so komu od vodilnih nesimpatični, ker so drugačni ali se jim ne uspe vključiti v delovno okolje oziroma so delovni presežek po združevanju podjetij ali reorganizaciji, posodabljanju podjetja) in kako bi jih kar najhitreje

odstavili z njihovih delovnih mest. Mobing, ki ga pogosto izvajajo neposredno nadrejeni z najbližjimi sodelavci, mora biti na začetku kar se da neopazen, saj je njegov cilj poklicno onеспособiti zaposlenega do te mere, da je neuporaben za konkurenco.

Mlinarič (http://www.mobing.si/slo/oblike_mobinga.html 17. 6. 2009) govori o še eni posebni obliki vertikalnega mobinga – *stafing* (*staffing*). Izvajajo ga delavci, ko se želijo znebiti strogega šefa. Te oblike mobinga so ob prihodu na delovno mesto velikokrat deležni tudi novi nadrejeni, in sicer tako, da jim podrejeni ne posredujejo za uspešno delo potrebnih informacij, ignorirajo njihova navodila, jih obrekujejo, se iz njih norčujejo ipd.

O horizontalnem mobingu govorimo, kadar se mobing izvaja med zaposlenimi, ki so na istem hierarhičnem nivoju. Ogroženost, ljubosumje ali zavist so lahko povod, da se nekoga odstrani iz organizacije, še posebej, če gre za prepričanje, da lahko to pripomore k napredovanju v karieri. Pogosto pa skupina zaposlenih zaradi ljubosumja, notranjih problemov in napetosti izbere žrtevno jagnje, na katerem želijo dokazati, da so sposobnejši in močnejši (Kostelić - Martić 2007: 28).

V Italiji so ugotovili, da gre v 55 % primerov za vertikalni mobing (od tega le 5 % iz smeri podrejenih nad nadrejenim) in v 45 % za horizontalni mobing (Gilioli, Gilioli 2000; po Kostelić - Martić 2007: 28).

Leymann (1993; po Tkalec 2001: 917) med izvajalci mobinga navaja naslednjo porazdelitev:

- 44 % je sodelavcev;
- 37 % je nadrejenih;
- 10 % je sodelavcev in nadrejenih;
- 9 % je podrejenih.

Praktiki, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju mobinga, ocenjujejo, da je realnejša ocena pri nadrejenih 70 % (Tkalec 2001: 917).

Robnik in Milanović (2008: 27) sta v svoji raziskavi ugotovili, da sta dva od treh izvajalcev mobinga nadrejeni osebi, vsak četrti pa prihaja iz vrst sodelavk oziroma sodelavcev. Najmanj pogosto izvajajo mobing podrejeni nad nadrejenimi (v manj kot 4 % primerov).

Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (<http://www2.izd.si/default-40210,88.html> 19. 6. 2009) pa je v svoji raziskavi ugotovil, da so v 81 % primerov mobing izvajali nadrejeni, v 33 % sodelavci in v 14,9 % podrejeni.

Tkalec (2006: 9) pri mobingu med sodelavci loči tri podvrste:

- »posameznik proti posamezniku,
- skupina proti skupini,
- skupina proti posamezniku«.

Leymann (1993; po Tkalec 2006: 9) je ugotovil, da je v 34 % primerov mobing izvajala ena oseba, v približno 40 % dve do štiri in v 27 % več kot štiri osebe. To pomeni, da v večini primerov mobing izvaja večje število napadalcev, vendar se napadeni tudi v primeru enega samega napadalca počutijo enako izpostavljeni, saj drugi sodelavci – opazovalci – dogajanje podpirajo ali spregledajo in s tem napadalcu lajšajo delo ali pa mobing celo omogočajo.

Brečko (2007: 419) omenja še elemente tako imenovanega *e-mobinga*, kot so pošiljanje z virusi okuženih datotek, nepooblaščno spreminjanje vstopnih šifer, namerna namestitve programskih napak, vdiranje v računalniške sisteme, nepooblaščno kopiranje in brisanje datotek ipd.

Kečanović (2008: 12–13) pa opozarja na povezavo med mobingom in *korupcijo*, za katero pri nas do sedaj še ni bilo izkazanega večjega zanimanja, ter na nevarnost korupcije kot enega glavnih vzrokov za mobing. Ko mobing služi uresničevanju koruptivnih ciljev, želi izvajalec mobinga z zelo premišljenim ravnanjem doseči, da bi žrtev mobinga storila ali opustila nekaj, kar je sicer v nasprotju z njenimi dolžnostmi, in tako nekomu omogočila neupravičeno korist materialne ali nematerialne narave. Osebe, ki so v teh primerih največkrat in najbolj izpostavljene mobingu, so zaposlene kot državni uslužbenci, uslužbenci organov lokalne samouprave in organizacij z javnimi pooblastili. Posledice mobinga pa ne prizadenejo le javnih uslužbencev, ampak tudi udeležence v postopkih, ki jih javni uslužbenci vodijo, saj so lahko prikrajšani v svojih zakonitih pravicah, svoboščinah in interesih. Širše se posledice kažejo v upadanju zaupanja ljudi v pravno varnost in pravno državo.

1.5 Vloge v mobingu

1.5.1 Žrtve³ mobinga

V vlogi žrtve mobinga se lahko znajde vsak, ki je v delovnem razmerju, tako sam kot v skupini, ne glede na to, ali je na podrejenem ali nadrejenem položaju (Cvetko 2006: 32). Kostelić - Martić (2007: 28) tako opozarja, da žrtve niso samo slabiči, nerodne in nespretni osebe, kot so svojčas mislili, ampak se med žrtvami lahko znajdejo tudi:

- »poštenjaki«, ki so opazili in prijavili nepravilnosti pri delu, neupoštevanje delovnih pravil ali zakonskih odlokov v svojem podjetju;
- ljudje z invalidnostjo;
- mladi, ki so se komaj zaposlili, starejši, ki so tik pred upokojitvijo ter zaposleni, ki delajo počasneje, niso več motivirani za nove oblike poklicnega usposabljanja ali imajo visoke prihodke;
- zaposleni, ki želijo nove delovne pripomočke (računalnike, programsko opremo ...) in več samostojnosti pri delu;
- zaposleni, ki po dolгих letih brezhibnega dela zahtevajo priznanje svojega delovnega položaja in višjo plačo;
- zaposleni, ki so presežek delovne sile (ob združenju dveh podjetij, posodobitvi ali reorganizaciji);
- tisti, ki so »drugačni«, ker pripadajo manjšinskim skupinam zaradi drugačne ideologije, religije, drugačnega etničnega ali regionalnega porekla, drugačnega spola, drugačne spolne usmeritve, ker so zelo ustvarjalni, ekscentrični ali bolni ipd.

Cassitto (2001; po Kostelić - Martić 2007: 29) meni, da se zdijo osebe, ki so motivirane za delo, so odgovorne, vestne, urejene, občutljive za kritiko in priznanje ter imajo močno razvit občutek za družbeno pravičnost, idealne žrtve. Ob nepravičnih obtožbah se ne bodo odzvale z napadom, ampak z dvomom, da dela niso opravile dovolj dobro. Posledično si bodo še bolj prizadevale zadovoljiti osebo, ki jih je napadla. Celotako, ko je dejstvo, da so žrtve, jasno njim in drugim, jih prepričanje, da se bo slej ko prej izkazala pravica, ovira pri reševanju njihovega položaja.

³ V besedilu zaradi lažje berljivosti pogosto uporabljam izraz žrtev, vendar ob tem nimam v mislih nemočne, v usodo vdane in od drugih odvisne osebe. Da oseba preživi in preživi mobing, potrebuje veliko moči.

1.5.1.1 Statistika o žrtvah mobinga

Leymann (1993; po Tkalec 2001: 908) ocenjuje, da je mobingu v nekem obdobju delovnega življenja izpostavljen vsak četrti zaposleni. Glede na raziskave, ki so bile opravljene v Evropi in po svetu, naj bi mobing doživljalo od 4 do 9 % vseh zaposlenih (Tkalec 2006: 6).

V Evropi je več velikih raziskav izvedla Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev. Leta 2000 je objavila Tretjo evropsko raziskavo o delovnih pogojih (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2001; po Kostelić - Martić 2007: 29), ki je zajela 21.500 zaposlenih iz držav članic Evropske unije. Rezultati:

- 2 % (3 milijoni zaposlenih v EU) sta bila žrtev fizičnega nasilja na delovnem mestu;
- 4 % (6 milijonov zaposlenih v EU) so bili žrtve fizičnega nasilja zunaj delovnega mesta;
- 2 % (3 milijoni zaposlenih v EU) sta bila žrtev spolnega nasilja;
- 9 % (približno 13 milijonov zaposlenih v EU) je bilo žrtev mobinga – največ na Finskem (15 %), v Veliki Britaniji in na Nizozemskem (14 %), na Švedskem (12 %), v Belgiji (11 %), v Franciji in na Irskem (10 %) ... v Avstriji (6 %) ... v Italiji (4 %);
- delež (v %) mobinga v različnih panogah: v državni upravi in obrambi 14, v šolstvu in zdravstvu 12, v hotelirstvu in gostinstvu 12, v transportu in komunikacijah 12 itd.

V letih 2001 in 2002 je omenjena fundacija opravila Raziskavo o delovnih pogojih v državah pristopnicah in kandidatkah za vstop v Evropsko unijo (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2003; po Kostelić - Martić 2007: 29). V njej je sodelovalo 12.000 zaposlenih iz 13 držav (12 držav, ki so postale članice EU v letih 2004 in 2007, in Turčija). V povprečju je mobing doživljalo 6,9 % zaposlenih – največ v Litvi (10,5 %), na Slovaškem in v Češki republiki (9,5 %), v Romuniji (9 %), v Estoniji (8,6 %) ... na Madžarskem (3 %). V Sloveniji je mobing doživljalo 7,1 % zaposlenih.

Leta 2005 opravljena Četrta evropska raziskava o delovnih pogojih (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2007: 37; po Robnik, Milanovič 2008: 15, 16, 18) je pokazala, da je v povprečju mobing doživljalo 5 % zaposlenih v Evropski uniji oziroma približno 8 % zaposlenih v Sloveniji in da se mobing najpogosteje pojavlja na področju izobraževanja, zdravstva in socialnega dela ter na področju hotelirstva in gostinstva.

Leta 2007 sta Robnik in Milanovič (2008: 17–18) za Sindikat bančništva Slovenije raziskali prisotnost trpinčenja na delovnem mestu med zaposlenimi na področju bančništva in ugotovili, da je mobing doživljalo 14,88 % zaposlenih.

Leta 2008 je Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (<http://www2.izd.si/default-40210,88.html> 19. 6. 2009) opravil prvo nacionalno raziskavo o trpinčenju na delovnem mestu in ugotovil:

- 10,4 % vprašanih je v zadnjih šestih mesecih pred raziskavo trpinčenje doživljalo občasno, 1,5 % pa pogosto (dnevno ali večkrat tedensko);
- 18,8 % vprašanih je bilo trpinčenju priča, od tega 3 % zelo pogosto;
- v zadnjih petih letih je mobing doživljalo 19,4 % vprašanih;
- najpogosteje se je trpinčenje pojavljalo v predelovalni dejavnosti (28,2 %), zdravstvu in socialnem varstvu (12,8 %) ter finančnem posredništvu in javni upravi (10,3 %);
- žrtve trpinčenja so bili v dveh tretjinah primerov delavci, v 24 % zaposleni iz srednjega menedžmenta in v 9 % zaposleni iz višjega menedžmenta;
- med žrtvami trpinčenja je bilo 62,8 % žensk in 37,2 % moških.

1.5.2 Izvajalci mobinga oziroma napadalci

Tkalec (2006: 10) pojasnjuje, da »mobing med sodelavci le redko izvajajo po naravi zlobni ljudje«. Pogosto se razvije zato, ker napadalec ne razmišlja o posledicah svojih vedenj. Za mobing se posamezniki odločajo iz naslednjih razlogov:

- »kot ventil za sproščanje agresij, ki nastanejo na delovnem mestu ali osebnem življenju (na primer: trajna nadzaposlenost, zastarela delovna oprema, trajno nestrinjanje z odločitvami nadrejenih ...);
- za okrepitev občutka povezanosti znotraj skupine ('Vsi proti enemu!', 'Skupaj smo močnejši!');
- za uveljavljanje moči (nadrejeni so še posebej nagnjeni k temu);
- za znižanje stroškov (na primer: načrtno mobiranje z namenom izrina zaposlenega iz podjetja, da bi se tako izognili plačilu odpravnine)«.

Tkalec (2006: 10) med razlogi navaja še strah napadalca pred izgubo delovnega mesta, strah, da bo spregledan pri napredovanju, da bo premalo upoštevan pri odločitvah podjetja in da bo tudi sam postal žrtev mobinga.

Mlinarič (2006b: 19) navaja, da so izvajalci mobinga velikokrat prav tisti, ki so nekoč že sami bili žrtve mobinga.

1.5.3 Opazovalci oziroma priče mobinga

V procesu mobinga ne sodelujejo le tisti, ki ga izvajajo, ampak tudi tisti, ki ga omogočajo s tem, da ne posredujejo. Torej lahko rečemo, da se mobing pogosto »razvije le zato, ker se ga tolerira« (Tkalec 2006: 10).

Opazovalci, ki ne storijo ničesar, izvajalcem mobinga sporočajo, da se jim zdi njihovo vedenje primerno, sprejemljivo, in so zato za mobing soodgovorni. Namreč opazovalci imajo zaradi svoje številčnosti eno ključnih vlog pri preprečevanju in zmanjševanju pojava mobinga v delovnem okolju, in sicer tako, da mobing prepoznavajo, ga ne tolerirajo, ga obsodijo, opozorijo nanj in zaščitijo sodelavce, ki ga doživljajo.

1.6 Faze oziroma razvojne stopnje mobinga

Pri procesu mobinga je možno zaznati štiri značilne faze.

1.6.1 Konflikt

Vsak proces mobinga se prične s konfliktom, ki je lahko bistven, v največ primerih pa je popolnoma nepomemben (Cvetko 2003: 900). Konflikt je lahko tudi prikrit, s čimer je žrtvi vzrok za mobing povsem neznan (Brečko 2006: 13). To pa še ne pomeni, da se tudi vsak konflikt razvije v mobing. Konflikt se lahko konča tako, da vsi vpleteni najdejo za vsakogar ustrezno in sprejemljivo rešitev ali pa ena stran zmaga oziroma prevlada nad drugo. Če pa konflikta ni mogoče rešiti, se le-ta zaostruje, kar lahko privede do mobinga. Medtem ko se proces mobinga razvija, začetni konflikt izgublja svoj prvotni pomen – nastaja osebni spor (Leymann 1993: 59; po Tkalec 2001: 910).

V tej fazi, ki traja od 6 mesecev do enega leta (Cvetko 2003: 900), prihaja do prvih psihosomatskih motenj: »razdražljivost, potrtoost, nejevoljnost, izčrpanost, občasna slabost, glavobol, motnje spanja, želodčne težave, žolčne težave, napadi znojenja, težave s krvnim obtokom ter pospešeno bitje srca« (Resch 1997; po Tkalec 2001: 911).

1.6.2 Psihoteror se pričinja

Čeprav konflikt ni bil rešen, ni več v ospredju. V tej fazi mobinga postane tarča napadov osebnost napadenega, napadalec (ali napadalci, če jih je več) pa si ob ponavljanju starih nasilnih dejanj izmišlja in izvaja nova, ki napadenemu tako ali drugače škodijo – na primer prekinitve komunikacije, slabšanje delovnih stikov, širjenje govorice ... Sčasoma priljubljen in spoštovan sodelavec postane izločen in z njim nihče več ne želi imeti opravka. V tej fazi je možno opaziti prve motnje med osebo, ki mobing doživlja, in njenim socialnim okoljem, saj le-ta v svojem delovnem okolju ni več zmožna vzpostavljati kontakta z ljudmi. Da bi se stvari uredile, bi potrebovala podporo svojih sodelavcev, dogaja pa se ravno nasprotno – zaradi mobinga se je spremenila in posledično izgublja naklonjenost tudi tistih sodelavcev, ki v proces mobinga niso neposredno vključeni. Te sodelavce bi lahko označili za pasivne povzročitelje mobinga (Leymann 1993: 60; po Tkalec 2001: 911, 914).

Po približno pol leta začnejo psihosomatske motnje, zaznane v prvi fazi, postajati vse močnejše, pojavljati se pričnejo tudi resnejše psihične težave. Te strokovnjaki označujejo kot posttravmatski stres, pod katerega uvrščajo:

- »zaznalo 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« (Resch 1997; po Tkalec 2001: 911).

1.6.3 Prvi disciplinski ukrepi

Dejanjem mobinga na delovnem mestu pogosto sledijo ukrepi delodajalca, saj le-ta začne na osebo, ki doživlja mobing, gledati kot problematično: pogosto dela napake, je manj pozorna, skoncentrirana in se zaradi psihosomatskih težav velikokrat umika v bolniško odsotnost. Čeprav je bil delodajalec do tedaj nevtralen v tem procesu, se največkrat odloči, da bo sedaj

ukrepal. Na začetku bo najbrž izrekel le opozorilo, če pa se bodo napake ponavljale, pa opomin. Oseba, ki doživlja mobing, lahko te ukrepe doživi kot krivico, saj so velikokrat razlogi za opomin ali premestitev na drugo delovno mesto povsem banalni. Toda nadrejeni se odločajo za ta ukrep, saj se ne znajo drugače spopasti z nastalo situacijo. Na tem mestu se ne gre kaj dosti zanašati na pravni sistem, saj je večino dejanj mobinga težko dokazati pred sodišči. In neuspeh v pravnih postopkih lahko pomeni nove krivice za osebo, ki doživlja mobing. Ob tem pa pride do nove neprijetne posledice – zadeva postane javna. Če nekateri sodelavci do tedaj niso opazili še ničesar, bodo prav sedaj začeli opazovati, da je s to osebo nekaj narobe. Njen slab ugled jo spremlja povsod in malo verjetnosti je, da bo premestitev na novo delovno mesto lahko pomenila nov začetek zanjo (Leymann 1993: 60; po Tkalec 2001: 911–912). V tej fazi sodelavci to osebo tudi izolirajo iz delovnega in socialnega okolja, zaradi česar se le še bolj pogloblja njena težava in slabi njen ugled (Cvetko 2003: 901).

V primeru, da oseba doživlja mobing eno do dve leti, se psihični in fizični simptomi še poslabšajo. Za te osebe so značilne depresije, občutki nesmiselnosti njihovega početja, poveča se nevarnost zlorabe zdravil, prihaja do zasvojenosti z zdravili, alkoholom ... »Ob koncu te faze je običajna akutna suicidnost« (Resch 1997; po Tkalec 2001: 912).

1.6.4 Delovno razmerje se konča

Če ob nadaljevanju mobinga ne pride do priznanja pravic iz zdravstvenega ali invalidskega zavarovanja (bolniške odsotnosti se lahko stopnjujejo do težnje po priznanju le-teh) ter pravic na sodiščih, lahko to privede do prekinitve delovnega razmerja (Cvetko 2003: 901). Za odpoved se lahko odloči tudi žrtev sama, saj ne zmore več prenašati nasilja, ali pa jo odpusti delodajalec, tokrat s primernim izgovorom. V takem primeru delojemalec pogosto ne protestira veliko, zaradi pritiska pristane tudi na sporazumno prekinitev pogodbe o zaposlitvi. Nekateri trpijo »za tako močnimi psihosomatskimi obolenji, da so za delo trajno nesposobni ter se upokojijo iz zdravstvenih razlogov (invalidska upokojitev)« (Leymann 1993: 61; po Tkalec 2001: 912).

Cvetko (2003: 901) dodaja, da prekinitev pogodbe o zaposlitvi za osebo, ki je doživljala mobing, največkrat ne prinese rešitve njenega problema. Čeprav je zapustila okolje, v katerem je doživljala nasilje, še posebej, če je bilo le-to zelo intenzivno in dolgotrajno, največkrat zaradi psihičnih in fizičnih težav ni več sposobna za delo. Če pa nima zdravstvenih težav, pa sta njen družbeni in poklicni ugled tako načeta, da najverjetneje dela sploh ne bo dobila.

1.7 Posledice mobinga

Ker večina zaposlenih ne dela samih, ampak s sodelavci in nadrejenimi oziroma podrejenimi v skupni organizaciji, tako velik del svojega življenja preživijo v delovnem okolju. Ob tem med njimi velikokrat prihaja do trenj, iz katerih lahko nastanejo konflikti. Če se konflikti ne razrešijo, se lahko razvijejo v mobing, ki pa ne pušča posledic le pri osebah, ki ga doživljajo (zdravstvene težave, težave v partnerskih, družinskih ... odnosih, finančne težave). Mobing povzroča neslutene in glede na razširjenost pojava očitno neprepoznane posledice tudi za organizacijo.

Tkalec (2001: 914) omenja še posledice, ki lahko doletijo tudi sodelavce, ki sicer niso neposredno vpleteni v proces mobinga – na primer strah, da bodo tudi sami napadeni. Prav gotovo pa posledice segajo tudi širše, na vso družbo – Cvetko (2003: 900, 902) na primer omenja reševanje socialnih stisk zaradi posledic mobinga preko skladov (zdravstveni, pokojninski, invalidski ali skladi za primer brezposelnosti), ki pa jih plačujejo vsi zaposleni, in to za podjetja in družbo pomeni najdražjo obliko reševanja težav posameznika.

1.7.1 Posledice pri žrtvah mobinga

Osebe, ki so izpostavljene mobingu na delovnem mestu, so na začetku pogosto presenečene, osuple, čutijo strah, jezo, razočaranje, se odzovejo z aktivno obrambo, poskusijo rešiti konflikt, iščejo kompenzacijo zunaj delovnega okolja, ignorirajo napade, iščejo pomoč pri nadrejenih in/ali podrejenih. Kljub temu da te pomoči ne dobijo, še vedno upajo na zunanjo rešitev, vendar jim počasi pojenja notranja moč – željo po samodokazovanju izpodjedajo dvomi vase in strahovi, v mislih pa te osebe podoživljajo dejanja mobinga in si očitajo, da niso reagirale drugače (Tkalec 2001: 913).

Čez čas se pojavijo psihosomatske posledice psihoterorja, kot so motnje v koncentraciji in spominu, miselni avtomatizmi, misli osebe, ki doživlja mobing, se neprestano vrtijo v krogu in se vračajo k dejanjem mobinga, iz česar »se lahko razvijejo krize osebnosti in samozavesti, nevroze, občutki izčrpanosti, ki se stopnjujejo do trajnega stanja prestrašenosti (trajnih obdobj strahu) in depresij. V nekaterih primerih šikaniranje vodi tudi do samomora« (Leymann 1993; po Tkalec 2001: 913).

Zaradi stresa lahko oslabi tudi imunski sistem. Posledično je človeški organizem bolj dovzeten za infekcijske bolezni in alergije ter tvorbo malignih tumorjev. Tkalec (2001: 913) med dolgoročne posledice prišteva »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 ...)«.

Cvetko (2003: 900) dodaja, da lahko mobing spremlja tudi socialna osamitev posameznika, ki pa lahko traja tudi še več let po tem, ko se je proces mobinga že zaključil, ter ob težavah v družini izpostavlja še finančne težave, do katerih pride zaradi bega v bolniško odsotnost, invalidske upokojitve ali prekinitve pogodbe o zaposlitvi.

Brečko (2006: 14–15) govori o trojnem odzivu žrtve na mobing. Prvi je samoobtoževanje, da je sama kriva oziroma da je nekaj naredila narobe. Ob tem po navadi pride do večje vznemirjenosti in anksioznosti. Drugi je osamljenost – močan občutek, da se to dogaja samo njej. Ob tem se počuti osramočeno in ji je nerodno, boji se, da ji nihče ne bo verjel, o dogajanju nerada govori z družino in prijatelji. Velikokrat se pojavi dvojni mobing – ko po nekem času izgubi podporo pri družini in prijateljih in se ti postavijo na stran izvajalcev mobinga. V tej fazi žrtev velikokrat zboli (največkrat so to depresivna obolenja), da lahko krivi bolezen za svoje stanje. Zadnji odziv žrtve je osebno razvrednotenje, ki se pojavlja kot simptom depresije z vsemi bolezenskimi znaki. Preplavljajo jo misli, da ni kos situaciji, da je nesposobna, da ni nič vredna ipd.

Veliko žrtev mobinga zaradi psihosomatskih obolenj (obolenja mišic, kosti ...) postane trajno nesposobnih za opravljanje dela in se invalidsko upokoji – torej je končna posledica mobinga »izstop iz trga delovne sile« (Brečko 2006: 15), saj žrtve duševno in telesno ne zmorejo prenašati običajnih obremenitev delovnega procesa.

»Žrtev mobinga porabi od 10 do 52 % delovnega časa za načrtovanje obrambnih strategij oziroma strategij preživetja in manevriranja v organizaciji, in zaradi tega dejansko postane neučinkovita« (Brečko 2006: 15).

Glasser (2007: 83) kot eno od posledic mobinga omenja celo povezavo med doživljanjem nasilja na delovnem mestu in povzročanjem nasilja v zakonski zvezi (sam bi dodal tudi v družini). Pravi, da je od vseh potreb (potrebe po preživetju, po ljubezni in pripadnosti, po svobodi, po moči in po zabavi) najtežje zadovoljiti potrebo po moči, še posebej v prisilnem delovnem okolju, ki je značilno za našo družbo. Zato veliko ljudi zaradi te frustracije poskuša

to nadomestiti v zakonski zvezi (oziroma v družini), kar se pogosto konča tudi s fizičnim nasiljem soprogov nad ženami (oziroma z nasiljem starša nad otrokom). Zato je dobro delovno mesto, na katerem ima zaposleni določeno stopnjo moči ter dela z ljudmi, ki nad njim ne izvajajo mobinga, za zakonsko zvezo (družino) zelo koristno.

Angleška raziskava, ki jo je *Staffordshire University* izvedla za britanski sindikat *Unison*, je ugotovila, da »ima 75,6 odstotka žrtev mobinga zdravstvene posledice, trpi za depresijo in zmanjšanim samospoštovanjem« (Gilioli, Gilioli 2000; po Kostelić - Martić 2007: 30).

Robnik in Milanovič (2008: 28–30) v svoji raziskavi ugotavljata, da so vse osebe, ki so doživljale mobing na delovnem mestu, v zadnjih šestih mesecih pred anketiranjem imele psihosomatske težave – najpogostejše omenjajo pobitost, nespečnost, depresijo, težave s koncentracijo in bolečine v želodcu, manj pogosto pa glavobole, razbijanje srca, slabosti, nočne more, tresenje, jok, žalost in alergije. Ob tem ugotavljata, da jih je bila dobra polovica zaradi mobinga bolniško odsotnih (večina več kot enkrat), vsaka sedma oseba je bila celo hospitalizirana, pri dveh (od skupno 36) pa je bil zaradi zdravstvenih težav uveden predlog za invalidski postopek. Raziskava je pokazala tudi na posledice mobinga v družinskem življenju in v delovnem razmerju.

1.7.2 Posledice za organizacijo

Mobing se lahko pojavi in razvije v vseh tipih gospodarskih organizacij (v malih ali velikih podjetjih, vladnih ali nevladnih organizacijah, izobraževalnih ali zdravstvenih ustanovah, neprofitnih organizacijah) in vseh panogah gospodarstva, prizadene pa lahko zaposlene na vsakem nivoju hierarhije v organizaciji (Tkalec 2001: 914).

Mobing močno poslabša delovno vzdušje v podjetju, zaradi česar so nižje motivacija, predanost delu in pripadnost delodajalcu ter storilnost in produktivnost. Zaposleni so zaradi nezadovoljstva z delom manj kreativni in fleksibilni, kar pomeni manjšo inovativnost. Posledično se zmanjša ugled podjetja v javnosti. Poveča se izostajanje z dela in menjavanje kadra. Zaradi vseh naštetih posledic mobinga se lahko zmanjša kakovost in količina proizvodnje v podjetju (Robnik, Milanovič 2008: 33; Tkalec 2001: 914).

Cvetko (2003: 901–902) poudarja, da lahko nižja storilnost in uspešnost podjetja, ki pomeni tudi slabši zaslužek, v daljšem časovnem obdobju vodi tudi do gospodarskih in ekonomskih težav, ki jim lahko sledi likvidacija podjetja, prisilna poravnava ali celo stečaj, vse to pa je

povezano z odpuščanjem delavcev. Le-ti tako izgubijo osnovno socialno varnost, ki si jo lahko skušajo povrniti s pridobitvijo sredstev za preživetje preko denarnih nadomestil iz skladov za nezaposlene delavce oziroma kasneje, ko je ta možnost po določenem času izrabljena, s pridobitvijo pravic iz naslova socialnega varstva. To pa so že posledice, ki krepko presegajo okvire podjetij.

Ob zgoraj omenjenih posledicah je treba izpostaviti še eno, ki je značilna za mobing – le-ta podjetjem povzroča nepredvidene stroške. Ti so lahko posredni (manjša storilnost) ali neposredni (bolniške odsotnosti, posledice invalidnosti, menjavanja kadrov ali odpovedi pogodb o zaposlitvi) (Cvetko 2003: 899–900). Tkalec (2006: 9) navaja naslednje posledice, ki so uničujoče za podjetje:

- »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«.

Randall (1997: 51) govori o nenavadni situaciji v delovnem okolju, ko oseba, ki doživlja mobing, zaradi posledic le-tega slabše opravlja svoje delo, vendar pa je oseba, ki mobing sicer izvaja, a dela dobro, prepoznana kot tista, ki jo obkrožajo manj kompetentni sodelavci. Ker ima zato ta oseba večje možnosti za napredovanje, se dviguje njen občutek večvrednosti in se izgublja njen občutek za presojo čustev drugih ljudi. Tako takšne osebe tudi ne prepoznajo svojega nasilnega vedenja in se zanj redko opravičijo.

Že omenjena Četrta evropska raziskava o delovnih pogojih iz leta 2005 (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2007; po Jurišič 2007), v katero je bilo vključenih 27 držav članic EU ter Hrvaška, Turčija, Švica in Norveška, je ugotovila, da smo Slovenci s povprečno 8,6 dnevi bolniške odsotnosti, tudi zaradi mobinga, v samem vrhu (Tabela 1). Iz podatkov te raziskave je med drugim razvidno tudi, da Evropejci menijo, da delo vpliva na njihovo zdravje, oziroma povezujejo zdravstvene težave z delovnim mestom in

z razmerami, v katerih delajo. Tako meni dve tretjini Slovencev, na sploh pa takšno mnenje prevladuje med zaposlenimi iz vzhodnoevropskih držav, medtem ko je v Franciji, Nemčiji in Veliki Britaniji tega mnenja le četrtina zaposlenih.

Tabela 1. Povprečno število dni, ki jih zaposleni preživijo na bolniški.

<i>Država</i>	<i>Povprečno število dni, ki jih zaposleni preživijo na bolniški</i>
Hrvaška	9,2 dni
Slovenija	8,6 dni
Nizozemska	8,5 dni
Danska	6,5 dni
Francija	5,5 dni
Češka	5,5 dni
Madžarska	5 dni
Turčija	4,8 dni
Bolgarija	4,2 dni
Litva	4 dni
Švica	4 dni
Irska	3,9 dni
Italija	3,8 dni
Velika Britanija	3,6 dni
Španija	3,5 dni
Nemčija	3,4 dni
Avstrija	3,3 dni
Grčija	2,8 dni
Romunija	2 dni
Povprečje držav članic EU	4 dni

1.7.3 Posledice pri opazovalcih oziroma pričah mobinga

Razen strahu, da bodo tudi sami napadeni (Tkalec 2001: 914), in še nekaterih posledic za sodelavce (Tabela 2) nisem nikjer v literaturi zasledil kaj več o posledicah pri opazovalcih oziroma pričah mobinga. Zato sem se odločil, da sam v enaki meri raziščem težave in posledice zaradi mobinga tako pri žrtvah kot pri opazovalcih. Rezultate in ugotovitve sem navedel v poglavjih 4.3 Priče mobinga oziroma opazovalci in 4.4 Preverjanje hipotez (hipoteza 2).

Tabela 2. Prikaz posledic mobinga (Brečko 2006: 15).

<i>Posledice za posameznika</i>	<i>Posledice za sodelavce</i>	<i>Posledice za organizacijo</i>
– motnje koncentracije in spomina – nastop miselnih avtomatizmov – strah pred neuspehom – upadanje delovne samozavesti – motnje socialnih odnosov – težnja po neopaznem vedenju – kriza osebnosti, samozavesti – nevroze – občutki izčrpanosti – depresije – oslabelost imunskega sistema – tvorba malignih tumorjev – samomorilsko vedenje	– občutek krivde – strah pred posledicami v primeru, da bi pomagali žrtvi mobinga – strah pred tem, da bodo tudi sami postali žrtev mobinga – razpadanje delovnih struktur	– slabšanje delovne klime – zmanjšanje produktivnosti – težave z motivacijo zaposlenih – zmanjšanje inovativnosti – zmanjšanje poslovnega ugleda – višanje stopnje fluktuacije – višanje stopnje absentizma – visoki stroški odpravnin, odškodnin, pravnih postopkov, svetovalcev ...

1.8 Vzroki za pojav mobinga

Vzroke za nastanek mobinga lahko najdemo v splošni kulturi gospodarske družbe, negotovosti glede delovnega mesta, nesoglasjih med zaposlenimi in vodstvom, nerazumevanju med sodelavci, sistemu napredovanja, vedno višjih zahtevah na delovnem

mestu in stresu zaradi dela. Pogosto se razlogov za pojav mobinga ne da natančno določiti, saj so lahko tudi posledica osebnostne strukture zaposlenih oziroma njihove splošne kulture. A ker je avtoritativni način vodenja podjetij in organizacij še vedno zelo cenjen, je mobing pogostokrat vključen že v sam sistem vodenja le-teh (Cvetko 2003: 895–896).

Beermann in Meschkutat (1999: 10; po Tkalec 2001: 916–919) vzroke za pojav mobinga razvrščata v štiri skupine:

- **Organizacija dela**

Do konfliktov na delovnem mestu, ki lahko kasneje preidejo v mobing, največkrat prihaja zaradi pomanjkljive organizacije delovnega procesa – na primer nenehna časovna stiska, premalo zaposlenih, nejasna in/ali nasprotujoča si navodila ali pa navodil sploh ni, zunanji pritiski ... Zaposleni, ki delajo pod takim pritiskom, lahko svoje frustracije zaradi preobremenjenosti sproščajo v konfliktih s sodelavci, kar pa se lahko razvije v mobing, ki ga bodo najverjetneje doživeli tisti, ki svojega dela ne opravljajo dovolj dobro, ali pa celo tisti, ki ga opravljajo preveč dobro. Resch (1997: 18; po Tkalec 2001: 917) kot pomanjkljivosti organizacije dela omenja še nezasedenost vseh delovnih mest, togo hierarhijo, pri kateri komunikacija poteka le v eno smer, visoko odgovornost zaposlenih ob tem, da imajo malo možnosti za odločanje, podcenjevanje sposobnosti in dela zaposlenih.

- **Način vodenja**

Nadrejeni v organizacijah naj bi bili sposobni opaziti, prepoznati in posredovati v primeru mobinga – to je tudi njihova dolžnost. Prej kot to naredijo, večje so možnosti, da se proces mobinga zaustavi. Vendar moramo žal ob tem upoštevati dejstvo, da tudi nadrejeni velikokrat sprožijo in/ali uporabljajo mobing, sodelujejo pri njem ali pa ga vsaj tolerirajo. To počnejo velikokrat zaradi ogroženosti svojega ugleda ali položaja v organizaciji ali pa jim mobing služi za zmanjševanje števila zaposlenih brez dodatnih stroškov odpravnin, saj napadene osebe zaradi nevzdržnosti razmer na delovnem mestu same dajo odpoved.

- **Socialni položaj žrtev mobinga**

Proces mobinga lahko sprožijo kulturna ali nacionalna pripadnost, spol, barva kože, osebnostne lastnosti, telesne posebnosti, socialno-ekonomsko stanje ... Seveda zaradi tega oseba, ki doživlja mobing, ni odgovorna zanj. V drugem delovnem okolju bi morda bila povsem sprejeta, tudi priljubljena.

- **Moralni nivo posameznika**

Pogosto se mobing razvije zato, ker osebe, ki ga izvajajo, ne razmišljajo o posledicah svojega vedenja. A ob osebah, ki si dejanja mobinga izmišljajo z namenom, da bi prizadele sodelavca, v procesu sodelujejo tudi druge, ki to počnejo zaradi nepremišljenosti ali malomarnosti. Zelo pomembna pa je tudi vloga opazovalcev, ki ob mobingu ne posredujejo – velikokrat se mobing namreč razvije prav zato, ker se ga tolerira. Mobing bi se redkeje pojavljal, če bi v podjetju razvili enoten moralni nivo, s katerim bi dejanja mobinga postala nesprejemljiva. Seveda ob tem ni mogoče prepovedati konfliktov, saj so le-ti nujni za razvoj in so nekaj povsem vsakdanjega. Pomembno se je zavedati, da se mobing iz konflikta razvije takrat, ko se nihče ne potruži za njegovo rešitev. Zato je treba zaposlenim ponuditi veščine konstruktivnega reševanja konfliktov.

Tabela 3. Prikaz vzrokov za pojav mobinga (Brečko 2006: 16).

<i>Vzrok</i>	<i>Organizacija dela</i>	<i>Način vodenja</i>	<i>Socialni položaj žrtve mobinga</i>	<i>Moralni nivo posameznika</i>
<i>P o m a n j k l j i v o s t i</i>	– nezasedena delovna mesta – časovni pritisk – toga hierarhija in enosmerna komunikacija – visoka odgovornost – nizka stopnja odločanja – podcenjevanje sposobnosti zaposlenih – podcenjevanje dela zaposlenih	– nezadostna komunikacija – toleriranje očitnih znakov mobinga – avtoritatorni način vodenja	– kulturna in nacionalna pripadnost – posebne osebnostne lastnosti – spol – barva kože – invalidnost – socialni položaj (matere samohranilke)	– ventil za sproščanje agresij – uveljavljanje moči – krepitev občutka povezanosti znotraj skupine – strah pred izgubo delovnega mesta – nezadovoljstvo na delovnem mestu

1.9 Kako prepoznati prisotnost mobinga v delovni organizaciji?

Mlinarič (2006b: 20) razlikuje med splošnimi in posebnimi simptomi, ki kažejo na prisotnost mobinga v delovni organizaciji. Splošni simptomi so:

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

Posebni simptomi, zaradi katerih mora menedžment postati še bolj pozoren (Mlinarič 2006b: 20), so:

- »vzrok prepira ni viden oziroma obseg prepira ni v sorazmerju z intenzivnostjo prepira in čustveno reakcijo;
- posameznik pokaže načine obnašanja, ki nikakor niso v skladu z njim oziroma ki jih sicer celo obsoja;
- posameznik se osebno ali službeno izolira;
- strahovi in brezsilnost se kažejo pri sicer umirjenih in uravnovešenih osebah;
- posameznik odklanja redno delo, kar je glede na njegovo dosedanje angažiranost popolnoma nerazumljivo;
- nekateri postopki in obnašanja se v skupini vedno znova pojavljajo, udeleženci za stanje krivijo drug drugega;
- oblastno obnašanje, zaverovanost v svoj prav, obdolževanje drugih za nastalo situacijo, pa tudi odmikanje in zatekanje v molk, saj se nihče ne počuti dolžnega rešiti neko nalogo (prelaganje odgovornosti na drugega)«.

Brečko (2006: 15) navaja, da je »kar 60 % vseh prostovoljnih odhodov iz podjetja povezano z neprijetnimi situacijami na delovnem mestu«. Mlinarič (2006b: 19) dodaja, da je možno že s kratko in precizno anketo hitro in preprosto ugotoviti, kakšno je stanje v organizaciji. Podatki o bolezninah, napakah, ki se opažajo pri delu, in velikih zaostankih dodatno pričajo o prisotnosti mobinga.

1.10 Zakonodaja

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) (Ur. l. RS, št. 42/2002) je z *Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A)* (Ur. l. RS, št. 103/2007) zakonsko uredil področje nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu.

- **Dodan je bil člen 6.a:**

»(prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu)

(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 neželeno 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) Prepovedano je trpinčenje na delovnem mestu. 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.«

- **Spremenjen je bil 45. člen:**

»(1) 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. V ta namen mora delodajalec sprejeti

ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu.

(2) Če delavec v primeru spora navaja dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je delodajalec ravnal v nasprotju s prejšnjim odstavkom, je dokazno breme na strani delodajalca.

(3) V primeru nezagotavljanja varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem v skladu s prvim odstavkom tega člena je delodajalec delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravilih civilnega prava.«

- **Spremenjen je bil 229. člen:**

»(1) Z globo od 3000 do 20.000 evrov se kaznuje delodajalec – pravna oseba, samostojni podjetnik posameznik oziroma posameznik, ki samostojno opravlja dejavnost, če:

/.../

7. ni zagotovil varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem v skladu s prvim odstavkom 45. člena tega zakona;

/.../

(2) Z globo od 1500 do 8000 evrov se kaznuje manjši delodajalec – pravna oseba, samostojni podjetnik posameznik oziroma posameznik, ki samostojno opravlja dejavnost, če stori prekršek iz prejšnjega odstavka.

(3) Z globo od 450 do 1200 evrov se kaznuje delodajalec posameznik, če stori prekršek iz prvega odstavka tega člena.

(4) Z globo od 450 do 2000 evrov se kaznuje tudi odgovorna oseba delodajalca pravne osebe ter odgovorna oseba v državnem organu ali v samoupravni lokalni skupnosti, če stori prekršek iz prvega odstavka tega člena.«

»Delavec lahko zaradi mobinga na delovnem mestu tudi izredno odpove pogodbo o zaposlitvi, pri čemer mu pripadata tudi odpravnina in odškodnina« (Potočnik, Lešnik 2008: 13).

Z novim *Kazenskim zakonikom (KZ-1)* (Ur. l. RS, št. 55/2008) je mobing tudi kaznivo dejanje, sicer poimenovano kot šikaniranje na delovnem mestu:

197. člen

»(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.«

Po KZ-1 tako za mobing ne odgovarja delodajalec, ampak izvajalec oziroma izvajalci mobinga. »Ker gre za kaznivo dejanje, ki se preganja po uradni dolžnosti, lahko kazensko ovadbo poda katerakoli oseba, ki je opazila ravnanje mobinga« (Potočnik, Lešnik 2008: 13).

Inšpektorat Republike Slovenije za delo (2008: 106–107; 2009: 92–93, 97) je v letu 2008 ugotovil 5 kršitev prepovedi trpinčenja na delovnem mestu (mobinga) po četrtem odstavku člena 6.a ZDR. Med temi so inšpektorji obravnavali tudi primer predstojnice, ki je zaradi (vertikalnega) mobinga celo podala izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi. Prav tako pa so v letu 2008 odkrili 140 kršitev v zvezi z zagotovitvijo varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ter trpinčenjem po prvem odstavku 45. člena ZDR, medtem ko so v letu 2007 odkrili le 2 takšni kršitvi (obe v zvezi z opustitvijo zagotavljanja varstva pred spolnim nadlegovanjem). Inšpektorji tudi poročajo, da je pri žrtvah in pričah še vedno v veliki meri prisoten strah pred povračilnimi ukrepi delodajalcev (čeprav zakon prepoveduje tudi to) in je zato veliko prijav anonimnih, kar je precej težje dokazovati. Velikokrat se žrtve celo z odpovedjo pogodbe o zaposlitvi umaknejo iz sovražnega delovnega okolja in šele takrat obvestijo Inšpektorat Republike Slovenije za delo o nadlegovanju ali trpinčenju.

1.11 Preventiva in ukrepanje ob pojavu mobinga

Za nasilje (mobing) so vedno neposredno odgovorni tisti, ki ga povzročajo. Vendar je pomembno, da osebe, ki ga doživljajo, vedo, kam se obrniti po pomoč oziroma kako reagirati ob pojavu. Robnik in Milanovič (2008: 39) ob tem izpostavljata problem, da zaposleni velikokrat tega, kar se jim dogaja, ne prepoznavajo kot mobing. Zaradi vsakdanjosti

konfliktov na delovnem mestu, dolgotrajnosti procesa mobinga, prefinjenega in prikrita – vsaj na začetku – delovanja povzročiteljev in odziva okolice (na primer z (ne)dvournimi sporočili, da je z osebo, ki doživlja mobing, nekaj narobe in da problem tiči v njej) težko prepoznajo, da se je vse pravzaprav začelo s konfliktom, v katerega so bili (nehote) vpleteni.

Po drugi strani pa imajo po mojem mnenju eno najpomembnejših vlog pri preprečevanju mobinga in odpravljanju njegovih posledic delodajalci. V organizacijah, kjer je mobing običajna praksa, delodajalci s svojo pasivnostjo in neukrepanjem trenutnim in novim potencialnim izvajalcem mobinga sporočajo, da je njihovo vedenje sprejemljivo, žrtvam pa, da so same odgovorne za dejanja drugih. Zato Robnik in Milanovič (2008: 44) poudarjata, da je pomembno v organizaciji vzpostaviti takšno klimo, da bo vsem zaposlenim jasno, da kakršnokoli nasilje ni sprejemljivo in da bo sankcionirano ter da bodo osebe, ki doživljajo mobing (po možnosti tudi osebe, ki ga izvajajo), deležne hitre in učinkovite pomoči.

1.11.1 Kaj lahko stori žrtev mobinga?

Robnik in Milanovič (2008: 39–44) opozarjata, da ni univerzalnega, preprostega in za vse uspešnega recepta za učinkovito soočanje z mobingom, ter pozivata k samopresoji o primernosti posamezne rešitve. Ob doživljanju mobinga ponujata naslednje rešitve oziroma možne oblike pomoči:

- **Zaupati se sodelavki oziroma sodelavcu**

Pomembno je, da ta oseba ni vpletena v izvajanje mobinga, niti posredno kot opazovalka oziroma opazovalec, ki mobing tiho odobrava. S pomočjo in oporo te osebe bomo lažje sprožili katerega od formalnih postopkov ali pa morebiti celo zamenjali delovno mesto.

- **Zaupati se nekemu iz sorodstva oziroma kroga prijateljev**

Na začetku je v pomoč že to, da nas nekdo posluša (brez obsojanja, da smo sami odgovorni za to, kar se nam dogaja). Nadalje je bistvenega pomena prav podpora in razumevanje s strani družine in prijateljev.

- **Zapisovati si dejstva in zbirati dokaze**

Če se bomo odločili sprožiti katerega od postopkov prijave znotraj ali zunaj organizacije, nam bo pri dokaznem postopku o izpostavljenosti mobingu, ki je lahko tudi zelo težaven, koristilo vodenje dnevnika. Dnevnik o izpostavljenosti mobingu naj

vsebuje naslednje podrobne podatke za posamezne povzročiteljice oziroma povzročitelje in posamezne dogodke:

- kaj so nam povzročiteljice oziroma povzročitelji rekli in/ali naredili;
- kdaj in kje se je dogajalo;
- kdo vse je bil neposredno udeležen;
- je morda kdo kaj slišal in/ali videl;
- komu smo o dogodku povedali;
- kako dolgo doživljamo mobing.

Potočnik in Lešnik (2008: 14) dodajata:

- v primeru, da doživljamo mobing preko pisnih ali elektronskih sporočil, le-ta natisnimo in shranimo ter dodajmo pojasnila, kaj se je dogajalo pred prejemom teh sporočil in po tem;
- kadar so ob mobingu prisotne priče, ni dovolj, da se zgolj zanašamo, da bodo le-te kasneje pričale, da smo bili izpostavljeni mobingu, ampak je bolj priporočljivo, da si poleg prič zapišemo še vsa pomembna dejstva in vsebino pogovora oziroma potek dogodka;
- kadar gre za težje primere, nam psihoterapevtska pomoč ne bo pomagala le osebno, ampak so nam lahko v dokaznem postopku v veliko pomoč tudi izvidi psihiatra oziroma psihoterapevta.

- **Poiskati zdravniško pomoč pri osebni zdravnici oziroma zdravniku**

Če so zdravstvene težave, nastale kot posledica mobinga, zabeležene v zdravstveni kartoteki, nam bodo lahko v pomoč kot dokaz v dokaznem postopku.

- **Obvestiti nadrejeno osebo**

Seveda v primeru, da sama ne izvaja mobinga nad nami. Ob tem je pomembno oceniti njeno usposobljenost in zainteresiranost za resen pristop k situaciji (da ne bi na primer samo zamahnila z roko in dejala, da pretiravamo, da izvajalec mobinga z vsemi tako komunicira, da je problem v bistvu v nas samih ipd.).

- **Obvestiti kadrovske službo**

Če je organizacija sprejela ukrepe za preprečevanje mobinga in odpravljanje njegovih posledic (več v naslednjem poglavju), bomo najverjetneje dobili informacije (o zakonodaji, o postopkih prijave ...) v kadrovske službi. Morebiti bo organizacija tam zaposlene tudi usposobila za ustrezno nudenje pomoči.

- **Sprožiti formalni postopek znotraj organizacije**

Če je organizacija sprejela prej omenjene ukrepe, lahko sprožimo postopek prijave mobinga v sami organizaciji.

- **Obvestiti delodajalca in Inšpektorat Republike Slovenije za delo**

Zaradi opustitve zagotavljanja varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ter trpinčenjem po prvem odstavku 45. člena ZDR lahko delavka ali delavec pisno opomni delodajalca na izpolnitev obveznosti in pisno obvesti Inšpektorat Republike Slovenije za delo (več o delovanju Inšpektorata in kontaktni podatki njegovih enot na www.id.gov.si 18. 6. 2009). Kot razlagata Potočnik in Lešnik (2008: 13), lahko delavka oziroma delavec zaradi mobinga na delovnem mestu tudi izredno odpove pogodbo o zaposlitvi, ob tem pa ji/mu pripada tudi odpravnina in odškodnina. Vendar Robnik in Milanovič (2008: 41) opozarjata na premišljeno rabo te zakonske možnosti in predlagata predhoden pravniški posvet.

- **Poiskati pomoč pri nevladnih organizacijah**

Pogum – društvo za dostojanstvo pri delu (<http://www2.izd.si/default-4030.html> 18.06.2009).

1.11.2 Kaj lahko delodajalec naredi za preprečitev mobinga?

Robnik in Milanovič (2008: 45–50) za preprečevanje mobinga ter ustrezno in učinkovito odpravljanje njegovih posledic predlagata naslednje ukrepe (sicer za banke, a menim, da je uporabno in prenosljivo na druge organizacije):

- **Sprejetje kodeksa želenega obnašanja v organizaciji**

V njem naj bo jasno navedeno, da je spoštovanje osebnosti vseh zaposlenih v organizaciji ena izmed temeljnih vrednot le-te. Kodeks naj predvideva tudi sankcije za kršiteljice oziroma kršitelje.

- **Sprejetje ukrepov za preprečevanje mobinga in odpravljanje njegovih posledic**

V teh ukrepih naj organizacija:

- poda jasno obvezo, da bo poskrbela za delovno okolje brez mobinga;
- napiše definicijo mobinga (oziroma trpinčenja na delovnem mestu);
- navede ustrezno zakonodajo, morebitne interne akte in dogovore s sindikati;
- opozori, da ukrepi veljajo za vse nivoje hierarhije v organizaciji;

- navede obveznosti vodilnega oziroma vodstvenega kadra za izvajanje in uveljavljanje teh ukrepov;
- vzpodbuja žrtve mobinga k prijavljanju primerov le-tega;
- vzpodbuja v mobing nevpletene sodelavke in sodelavce, da osebam, ki le-tega doživljajo, nudijo primerno podporo;
- opredeli formalne in neformalne postopke prijave mobinga (kdo in komu jo lahko poda, v katerem roku in v kateri obliki, kaj naj prijava vsebuje, kdo jo bo obravnaval in kaj lahko prijaviteljica oziroma prijavitelj pričakuje od obravnave prijave itd.). Priporočljiva je ustanovitev veččlanskih komisij za obravnavo prijav mobinga. Tako bodo le-te hitreje obravnavane, saj na delo komisij ne bo vplivala na primer odsotnost katere od članic oziroma članov, ki bodo tudi manj izpostavljeni morebitnim grožnjam in maščevalnim ukrepom v postopek vpletenih ipd. V primeru, da prijave obravnava le ena oseba, je pomembno, da ima le-ta strokovno znanje o pojavu mobinga (oziroma trpinčenja na delovnem mestu) in da v organizaciji uživa visoko stopnjo ugleda in zaupanja;
- zagotovi zaupnost in hitro obravnavanje prijav;
- navede sankcije za tiste, ki izvajajo mobing;
- opozori na nezakonitost zlonamernega prijavljanja mobinga in da v primeru le-tega sledi postopek obravnavanja zlonamernih obtožb;
- objavi seznam oseb (s kontaktnimi podatki), na katere se lahko osebe, ki doživljajo mobing, obrnejo po ustrezno pomoč.

Pomembno je, da navedene ukrepe podpira vodstvo organizacije oziroma vodilne osebe na najvišjih nivojih odločanja v njej (Randall 1997: 112). V primeru, da je organizacija sprejela ukrepe za preprečevanje mobinga in odpravo njegovih posledic, a jih zaradi pomanjkanja podpore ali nezainteresiranosti vodstva ne izvaja, namreč povzroča več škode, kot če teh ukrepov sploh ne bi sprejela, saj trenutnim in novim potencialnim povzročiteljem sporoča, da njihovo vedenje ni prepovedano. Ob tem pa so žrtve mobinga dvojno viktimizirane: prvič s strani povzročitelja, drugič pa zaradi pasivnosti delodajalca, ki ne izvaja postopkov za zaščito teh oseb (Robnik, Milanovič 2008: 46).

- **Ozaveščanje zaposlenih o mobingu in seznanjanje o sprejetih ukrepih proti njemu**

Za učinkovitost in uspešnost sprejetih ukrepov proti mobingu je treba vse zaposlene v organizaciji opremiti z ustreznimi znanji, s katerimi bodo prepoznavali sam pojav, poznali njegove pojavne oblike, razumeli proces mobinga in njegove posledice ter spoznali možne oblike pomoči. Najboljša – za osebe, ki bi potencialno lahko bile žrtev mobinga, in za organizacijo najcenejša je preventiva oziroma preprečevanje mobinga. To je moč doseči s periodičnim usposabljanjem vseh zaposlenih – na primer s predavanji in delavnicami o komunikaciji, o potrebah, o čustvih, o aktivnem poslušanju, o odnosih na delovnem mestu, o konstruktivnem reševanju konfliktov, o mobingu ... Ta predavanja in delavnice naj bodo pripravljene tako, da bodo udeležence usmerjale k aktivnemu sodelovanju (na primer igre vlog, delo v parih in v manjših skupinah, delo s primeri iz izkušenj ipd.), prav tako pa je pomembno, da pri pripravah le-teh (določanje vsebin, metod dela, ciljev ...) sodelujejo vsi zaposleni v organizaciji. Pomembno pa je tudi seznanjanje zaposlenih o sprejetih ukrepih proti mobingu. Dosledno izvajanje ukrepov lahko organizacija najbolj učinkovito doseže tako, da vsem zaposlenim razdeli izvode sprejetih ukrepov (in drugih pomembnih informacij), ti pa se s podpisom izjave zavežejo, da so seznanjeni z njimi in da ne bodo izvajali mobinga. Ob tem je priporočljivo ukrepe (in informacije) objaviti še na spletni strani organizacije, na oglasnih deskah, na zloženkah, v internem glasilu ... Dodatni izvodi pa naj bodo vedno na razpolago v kadrovskih službah.

- **Usposabljanje vodilnega oziroma vodstvenega kadra**

Konflikti so del vsakdana v delovnem okolju. Odvisno od načina njihovega reševanja, se lahko rešijo ali pa se stopnjujejo in preidejo v mobing. Da se konflikti ne bi zaostrovali do te mere, je zelo pomembno, da je vodilni oziroma vodstveni kader usposobljen, da prepozna konflikte in jih konstruktivno rešuje ter da uveljavlja in izvaja ukrepe proti mobingu. Randall (1997: 107) dodaja, da bi omenjeni kader moral poskrbeti, da razpoznavne znake mobinga poznajo vsi zaposleni v organizaciji, saj bi tako lahko hitreje ponudili pomoč žrtvam mobinga.

Ob poznavanju mobinga in zakonodaje je pomembno, da vodilni oziroma vodstveni kader ima ter periodično pridobiva in/ali dopolnjuje tudi vodstvene sposobnosti in znanja (načrtovanje dela, vodenje ljudi, timsko delo, konstruktivno reševanje konfliktov, jasno podajanje informacij ...) (Robnik, Milanovič 2008: 49).

- **Vloga kadrovskih služb**

Randall (1997: 108–109) poudarja pomen zavedanja vodstva organizacije, da na uspešnost dela ob strokovnem znanju vplivajo tudi osebnostne lastnosti zaposlenih. Ob tem imajo pomembno vlogo kadrovske službe, ki bi s sodelovanjem pri postopkih izbire kadra z ustreznimi znanji in sposobnostmi lahko zaznale oziroma prepoznale potencialno konfliktno osebnosti. Tako se na primer vse več organizacij pri izbiri kadrov odloča za sodelovanje psihologov.

V primeru, da se organizacija odloči, da bo kadrovska služba tista, ki bo žrtvam mobinga nudila prve informacije o možnih oblikah pomoči, je pomembno, da so tam zaposleni primerno usposobljeni (poznavanje pojava ter postopka prijave) in da k tem osebam primerno pristopijo (ustvarjanje varnega prostora, empatično poslušanje, nerazsojanje, nedelanje prehitrih zaključkov, neobsojanje za dejanja, ki so jih povzročali drugi, nedajanje obljub, ki jih ni mogoče izpolniti ...) (Robnik, Milanovič 2008: 49).

- **Analiza prisotnosti mobinga v organizaciji in izvajanja sprejetih ukrepov**

Da bi bilo izvajanje sprejetih ukrepov učinkovito, je potreben nadzor nad izvajanjem le-teh. Za ustrezno prilagajanje dejanskemu stanju in izvajanju uspešnih preventivnih dejavnosti je priporočljivo, da organizacija periodično izvaja analizo prisotnosti mobinga (in obenem zadovoljstva zaposlenih z delom ter odnosi v organizaciji ter zbira predloge za izboljšanje stanja ...) in učinkovitosti izvajanja ukrepov. Lahko pa tudi pripravi poseben nabiralnik ali elektronski naslov za stalno zbiranje predlogov za izboljšanje komunikacije in odnosov med zaposlenimi.

2 PROBLEM

Kot prostovoljec Društva za nenasilno komunikacijo že od leta 2000 skozi različne projekte delujem za zmanjšanje pojava nasilja v družbi. Tako sem glede na odziv udeležencev nekega predavanja za zaposlene na eni izmed osnovnih šol začel razmišljati o pomembnosti zadovoljujočih odnosov med zaposlenimi za kvalitetnejše in boljše opravljanje njihovega dela. Po nadaljnjem raziskovanju sem se srečal s pojavom mobinga in sklenil, da na to temo napišem svoje diplomsko delo. Glede na to, da sem študent Fakultete za socialno delo, sem se odločil, da pojav mobinga raziščem v delovnem okolju s področja socialnega varstva, saj gre za zaposlene (najbrž so to večinoma moji stanovski kolegi), ki med drugim delajo z ljudmi, ki zaradi izkušnje z nasiljem pri njih tudi iščejo pomoč, in ki bi po mojem mnenju naj bili usposobljeni za prepoznavanje, ne toleriranje, ter reševanje, preprečevanje in zmanjševanje pojava nasilja v družbi.

V raziskavi sem želel ugotoviti:

- strukturo zaposlenih glede na spol, starost, dokončano izobrazbo in delovni položaj;
- zadovoljstvo zaposlenih z vzdušjem v organizaciji;
- koliko od njih jih je doživljalo mobing na svojem delovnem mestu;
- katere pojavne oblike mobinga so doživljali;
- katere težave in posledice so žrtve mobinga zaradi le-tega imele ter kako so se spoprijele z njimi;
- število, spol in položaj oseb, ki so izvajale mobing;
- koliko izmed vseh zaposlenih je bilo mobingu priča;
- kako so se kot priče mobinga nanj odzvali;
- katere težave in posledice so priče mobinga zaradi le-tega imele ter kako so se spoprijele z njimi.

Hipoteze

H1: Med zaposlenimi v javnih službah s področja socialnega varstva in zaposlenimi v gospodarskih ali komercialnih podjetjih ni razlike v doživljanju mobinga.

H2: Med žrtvami mobinga in pričami mobinga ni razlike v zaznavanju večjih težav, ki so nastale kot posledica mobinga.

3 METODOLOGIJA

3.1 Vrsta raziskave, model raziskave in spremenljivke

V diplomski nalogi sem uporabil kvantitativno metodo raziskovanja, pri čemer sem kot merski instrument uporabil vprašalnik z zaprtimi vprašanji, ki so jih anketiranci obkroževali. Podatke sem razvrstil v tabele in grafikone ter jim dodal komentarje.

Spremenljivke

- Splošni podatki: spol, starost, dokončana izobrazba, delovni položaj v organizaciji, zadovoljstvo z vzdušjem v organizaciji, doživljanje pojavnih oblik mobinga.
- Podatki o izvajalcih mobinga: število, spol in položaj.
- Podatki o žrtvah mobinga: težave, nastale kot posledica mobinga, spoprijemanje s temi težavami in posledice zaradi njih.
- Podatki o pričah mobinga: število prič mobinga, njihov odziv na mobing, težave, nastale kot posledica mobinga, spoprijemanje s temi težavami in posledice zaradi njih.

3.2 Merski instrumenti in viri podatkov

Podatke sem zbral s pomočjo anonimnega vprašalnika, ki je vseboval 14 vprašanj. Pri vseh vprašanjih sem ponudil vnaprej pripravljene možne odgovore. Anketiranci so ustrezne odgovore obkrožili. Kjer so obkrožili »drugo«, so dopisali svoj odgovor. Pri sestavljanju vprašanja št. 6 (Katere izmed pojavnih oblik oziroma dejanj mobinga ste v zadnjih šestih mesecih vsaj enkrat na teden doživljali na svojem delovnem mestu?) sem si pomagal s 45 značilnimi dejanji mobinga po Leymannu (1993: 33–34; po Tkalec 2001: 909–910), ki sem jih prilagodil našemu okolju in času.

3.3 Populacija in vzorčenje

Populacijo sestavljajo zaposleni dveh javnih služb s področja socialnega varstva, ki želita ostati anonimni. Razdelil sem 137 vprašalnikov, vrnjenih sem dobil 89 (64,9 %), 85 (62 %)

jih je bilo veljavnih. 4 vprašalniki niso veljavni zaradi medsebojno izključujočih se odgovorov.

3.4 Zbiranje podatkov

V obeh organizacijah sem podatke zbiral z istim vprašalnikom. Vprašalnike sem predal delavki organizacije, ki jih je razdelila med zaposlene. V prvi organizaciji sem podatke zbiral novembra 2008 tako, da so mi jih v priloženi ovojnici pošiljali po pošti, a so se nekateri vprašalniki vračali še v decembru 2008. Glede na dolgotrajno vračanje vprašalnikov in nizko število vrnjenih sem po dogovoru z mentorico v raziskavo vključil še drugo organizacijo, v kateri sem zbiral podatke februarja 2009 tako, da so vprašalnike v priloženi ovojnici oddajali v anonimno škatlo, ki sem jo pustil na sedežu organizacije.

3.5 Obdelava in analiza podatkov

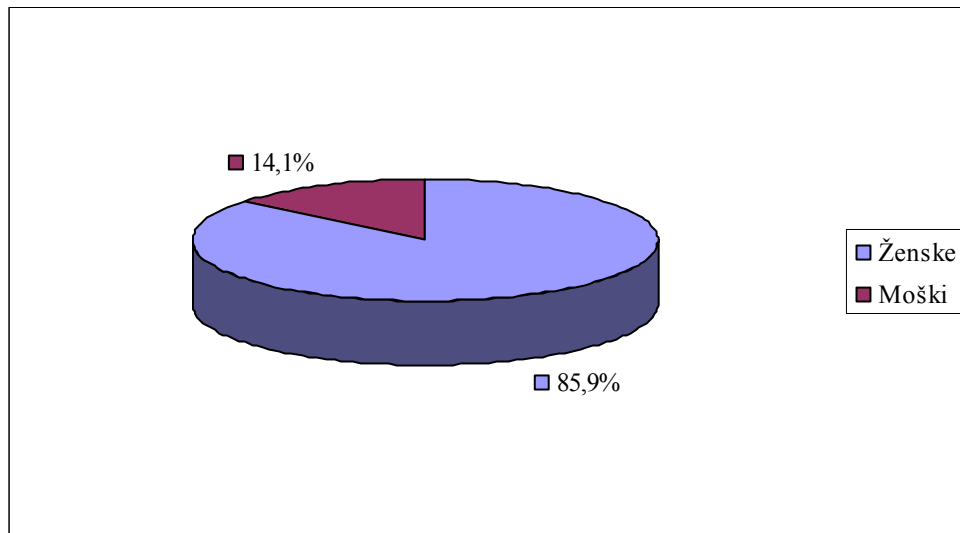
Podatke sem obdelal in analiziral kvantitativno. Zbrane podatke sem obdelal s pomočjo računalniških programov Excel in Word in jih uredil v tabele in grafikone. Rezultati so prikazani številčno in v odstotkih.

4 REZULTATI IN RAZPRAVA

Poglavje sem strukturiral tako, da sem ga razdelil na štiri podpoglavja: v prvem so splošni podatki o vseh anketirancih, v drugem so podatki o anketirancih, ki so doživljali mobing, v tretjem so podatki o tistih, ki so bili mobingu priča, v četrtem pa sem preveril hipoteze. Razpravo sem vnašal sproti pod vsakim grafikonom.

4.1 Splošni podatki

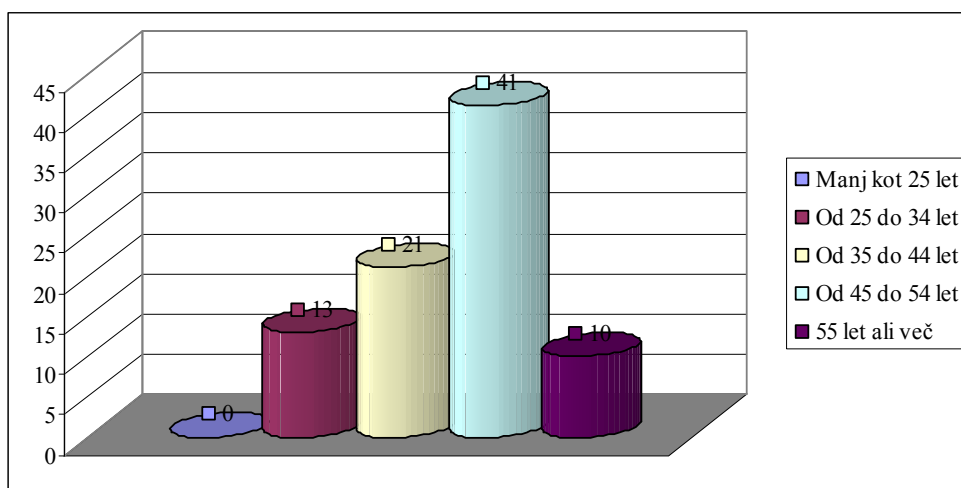
Grafikon 1. Spol.



V raziskavi je sodelovalo 85 zaposlenih, od tega 73 žensk (85,9 %) in 12 moških (14,1 %).

Torej gre za pretežno ženski kolektiv. Je pa razmerje skoraj identično tistemu, ki ga beleži Statistični register delovno aktivnega prebivalstva (SRDAP, stanje na dan 31. 12. 2008), po katerem je na področju socialnega varstva zaposlenih 86 % žensk in 14 % moških. S tem želim opozoriti, da bi lahko bili v drugače strukturiranih kolektivih rezultati drugačni.

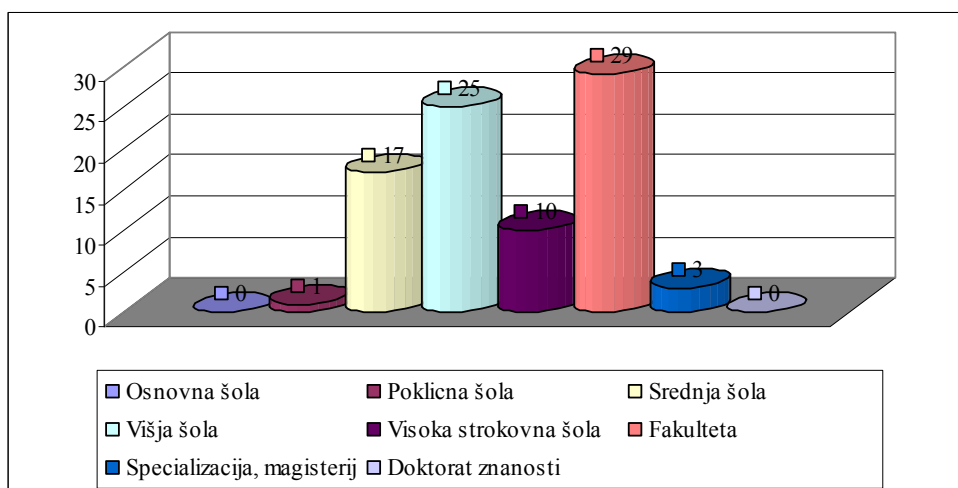
Grafikon 2. Starostna struktura anketirancev.



Zaposlene sem razdelil v pet starostnih skupin. V starostni skupini od 25 do 34 let je 13 zaposlenih (15,3 %), v skupini od 35 do 44 let je 21 zaposlenih (24,7 %), v skupini od 45 do 54 let je 41 zaposlenih (48,2 %) in v skupini nad 55 let 10 zaposlenih (11,8 %).

Glede na to, da je večina oziroma kar 60 % zaposlenih starejših od 44 let, kolektiv ne spada med najmlajše.

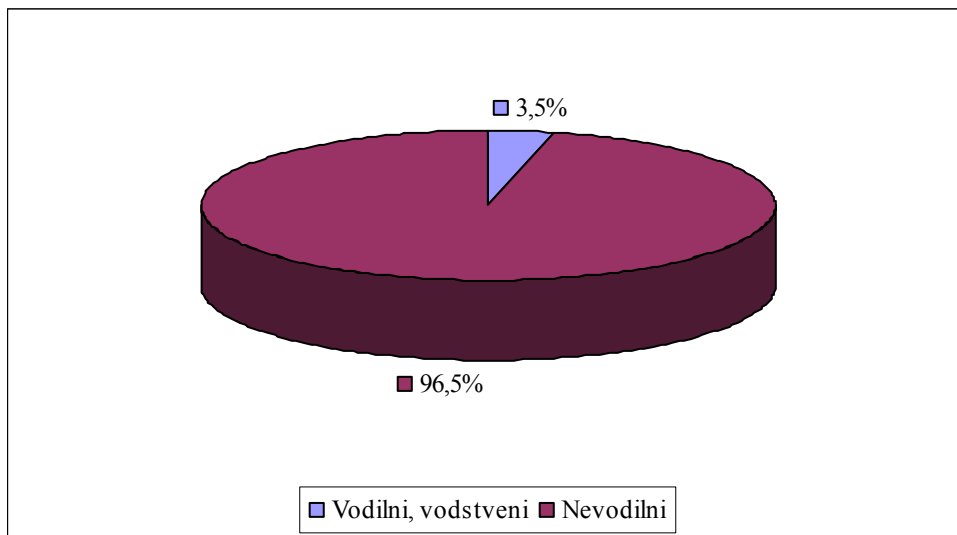
Grafikon 3. Struktura anketirancev glede na dokončano izobrazbo.



Struktura zaposlenih glede na dokončano izobrazbo je naslednja: poklicno šolo ima 1 zaposleni (1,2 %), srednjo šolo ima 17 zaposlenih (20 %), višjo šolo ima 25 zaposlenih (29,4 %), visoko strokovno šolo ima 10 zaposlenih (11,7 %), fakulteto ima 29 zaposlenih (34,1 %), specializacijo ali magisterij pa 3 zaposleni (3,5 %).

Glede na zahtevano izobrazbo v teh dveh organizacijah je razumljivo, da ima skoraj 80 % zaposlenih vsaj višjo izobrazbo.

Grafikon 4. Struktura glede na delovni položaj anketirancev.



3 zaposleni zasedajo vodilni oziroma vodstveni položaj v organizaciji (3,5 %), 82 zaposlenih pa nevodilnega (96,5 %).

Glede na ugotovljeno razmerje in ob dejstvu, da sem dobil vrnjenih 62 % veljavnih vprašalnikov, sklepam, da so se zaposleni na vodilnih oziroma vodstvenih položajih odzvali v zelo nizkem številu in da se ne zavedajo resnosti problematike mobinga, čeprav je njihova vloga ena ključnih pri prepoznavanju in odpravljanju tega pojava.

4.2 Podatki o mobingu

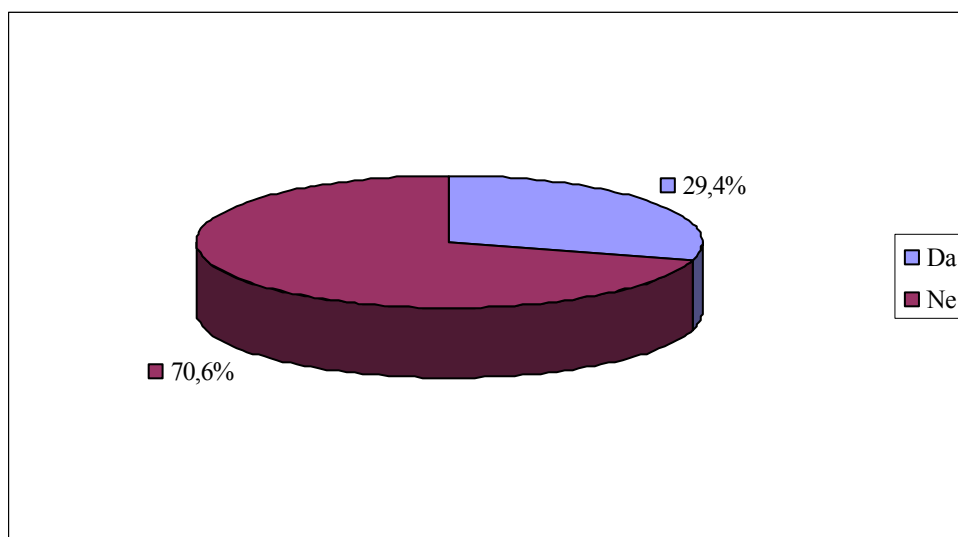
Tabela 4. Doživljanje mobinga.

<i>Doživljali mobing</i>	<i>Ženske (Ž)</i>	<i>%</i>	<i>Moški (M)</i>	<i>%</i>	<i>Ž + M skupaj</i>	<i>%</i>
<i>Da</i>	20	27,4	5	41,7	25	29,4
<i>Ne</i>	53	72,6	7	58,3	60	70,6
<i>Skupaj</i>	73	100	12	100	85	100

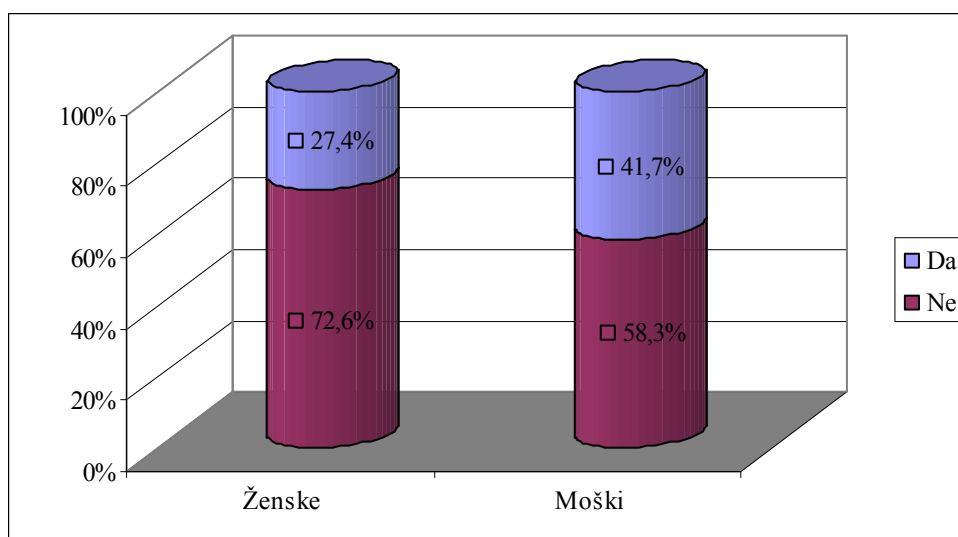
Izmed 85 zaposlenih jih je 25 (29,4 %) navedlo, da so doživljali mobing na svojem delovnem mestu (Grafikon 5), od tega 20 žensk (80 %) in 5 moških (20 %), kar je zelo podobno razmerju med vsemi zaposlenimi po spolu.

Primerjava doživljanja mobinga pri ženskah oziroma pri moških (Grafikon 6) pa da naslednje rezultate: od 73 žensk jih je mobing doživljalo 20 (27,4 %), od 12 moških pa jih je mobing doživljalo 5 (41,7 %). To pomeni vsaka četrta ženska in skoraj vsak drugi moški oziroma v povprečju skoraj vsak tretji zaposleni (29,4 %) v organizaciji.

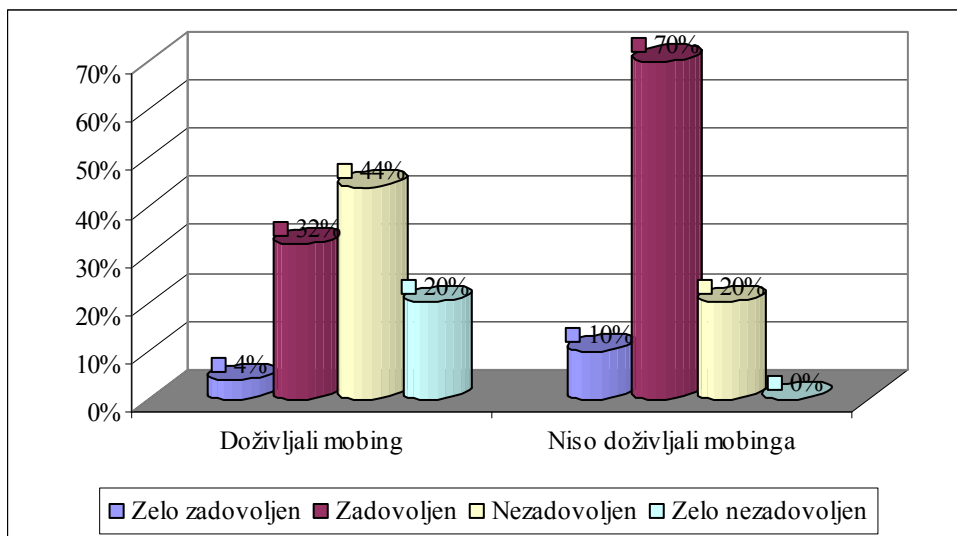
Grafikon 5. Doživljanje mobinga.



Grafikon 6. Doživljanje mobinga pri ženskah oziroma pri moških.



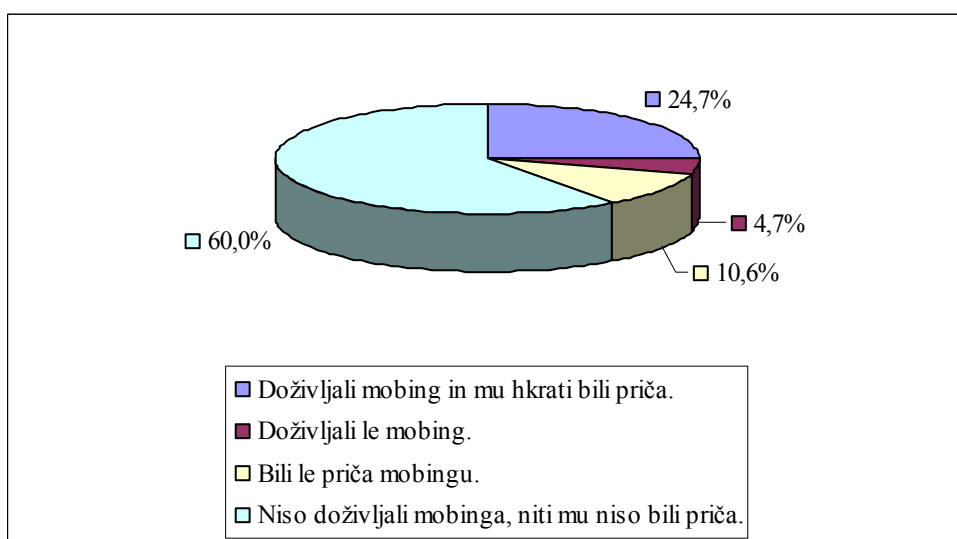
Grafikon 7. Primerjava zadovoljstva z vzdušjem v organizaciji med anketiranci, ki so doživljali mobing, in med tistimi, ki ga niso doživljali.



Med zaposlenimi, ki so doživljali mobing, je 1 zelo zadovoljen z vzdušjem v organizaciji (4 %), 8 jih je zadovoljnih (32 %), 11 nezadovoljnih (44 %) in 5 zelo nezadovoljnih (20 %). Med zaposlenimi, ki niso doživljali mobinga, pa jih je 6 zelo zadovoljnih (10 %), 42 zadovoljnih (70 %) ter 12 nezadovoljnih (20 %).

Iz teh podatkov je razvidno, da je večina (64 % oziroma dva od treh) zaposlenih, ki je doživljala mobing, bolj ali manj nezadovoljna z vzdušjem v svoji organizaciji, medtem ko je večina (kar 80 % oziroma štirje od petih) zaposlenih, ki niso doživljali mobinga, bolj ali manj zadovoljna z vzdušjem v organizaciji.

Grafikon 8. Primerjava med vlogami v mobingu.



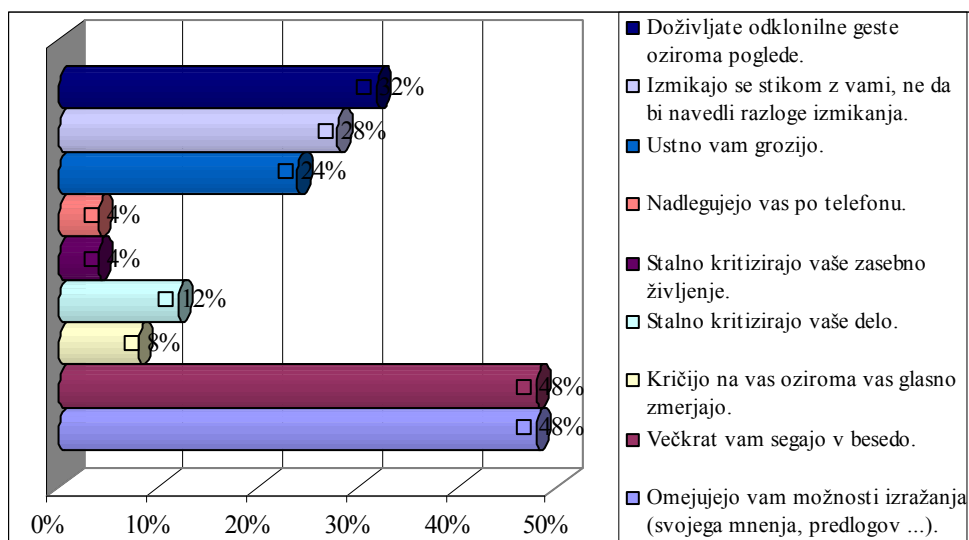
51 anketirancev (60 %) mobinga ni doživljalo niti mu niso bili priča, 21 (24,7 %) jih je doživljalo mobing in so mu hkrati bili priča, 9 (10,6 %) jih je bilo mobingu le priča in 4 (4,7 %) so mobing le doživljali.

Čeprav je mobing doživljal skoraj vsak tretji zaposleni (29,4 %) v organizaciji, jih kar 60 % (skoraj dva od treh) tega pojava sploh ni zaznalo. Eden od razlogov za takšno stanje je lahko ta, da se mobing izvaja prikrito pred sodelavci, drugi pa, da večina zaposlenih, ki sicer ne doživlja mobinga, le-tega ne prepozna kot mobing. Slednji je zame zaskrbljujoč tako zaradi tolerantnosti in neukrepanja ob pojavu mobinga kot zaradi vprašanja o prepoznavanju, reševanju in preprečevanju pojava nasilja zaposlenih pri njihovih strankah, uporabnikih in nasploh v družbi.

4.2.1 Pojavne oblike mobinga

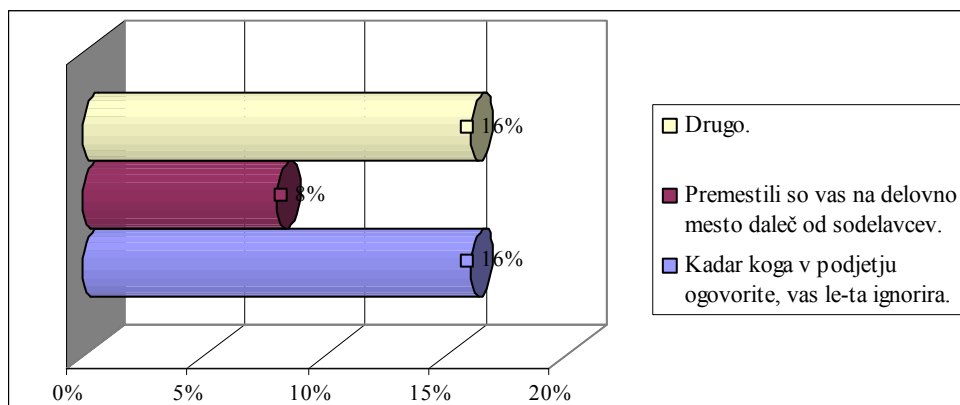
Pojavne oblike oziroma dejanja mobinga sem razdelil v pet sklopov. Rezultate prikazujem po sklopih, kot sem jih uporabil že v vprašalniku. Navajam podatke za tiste anketirance, ki so mobing doživljali.

Grafikon 9. Prikaz doživetih oblik mobinga – »napadi v komunikaciji«.



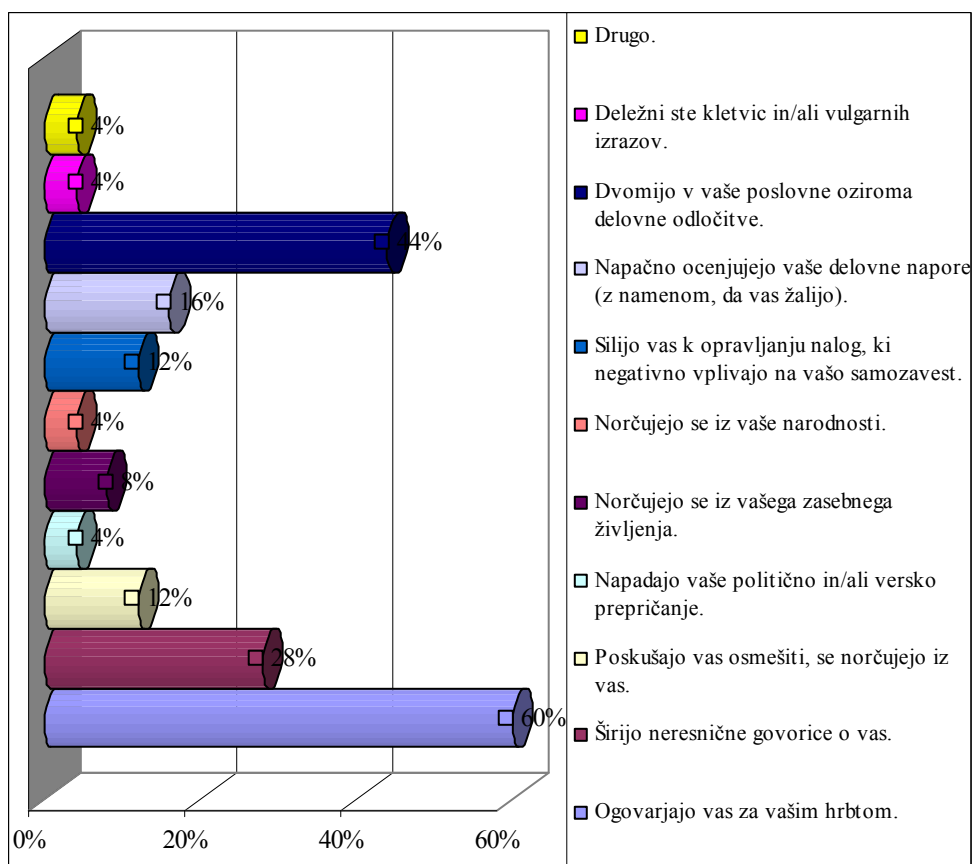
Najpogostejši pojavni obliki mobinga med »napadi v komunikaciji« sta omejevanje možnosti izražanja in večkratno seganje v besedo, kar jih je doživljalo po 12 (48 %). 8 (32 %) jih je doživljalo odklonilne geste oziroma poglede, 7 (28 %) izmikanje stikom, 6 (24 %) ustne grožnje itd.

Grafikon 10. Prikaz doživetih oblik mobinga – »preprečevanje socialnih stikov«.



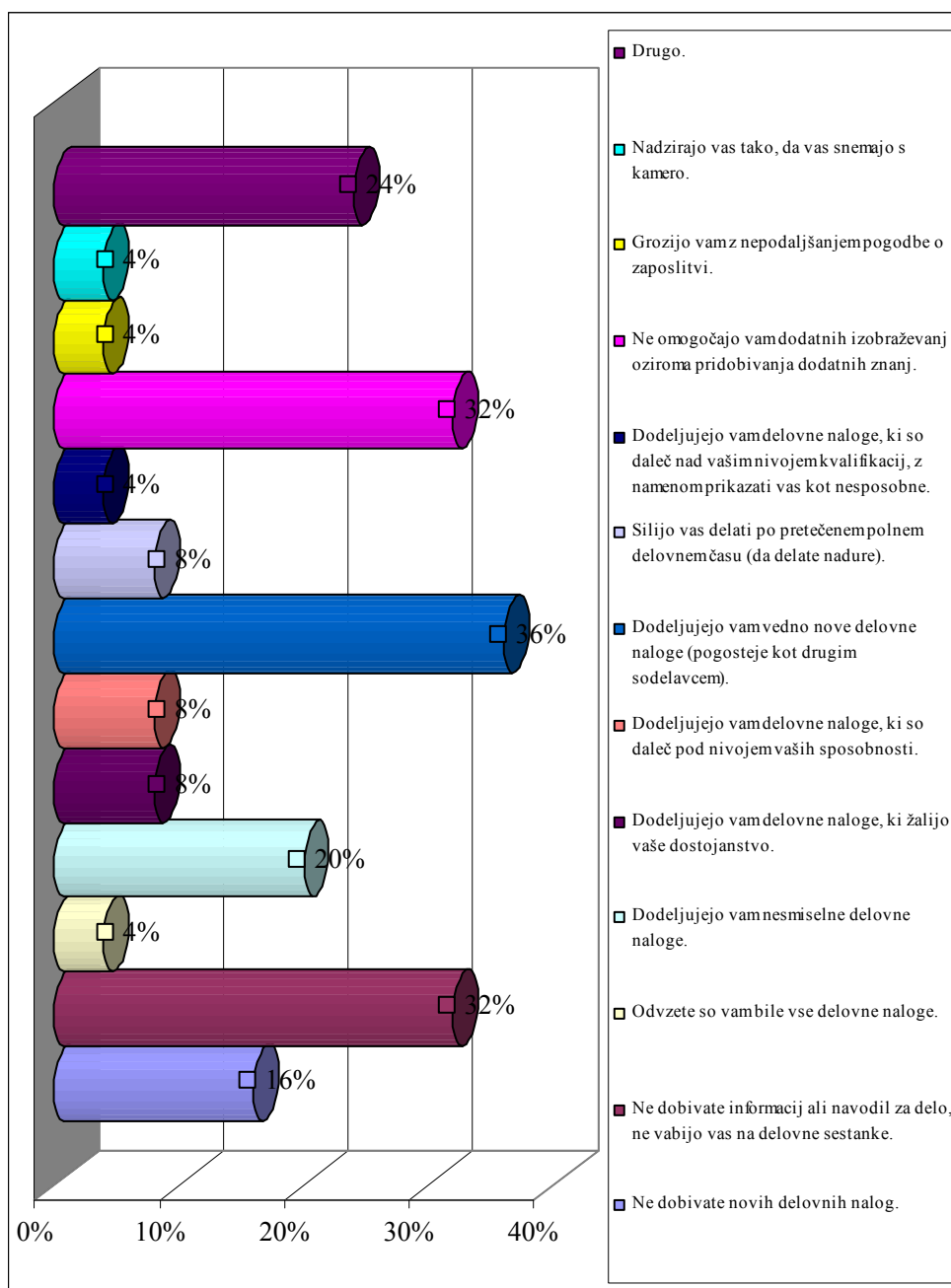
4 (16 %) so doživljali ignoriranje, 2 (8 %) so premestili na delovno mesto daleč od sodelavcev. Pod drugo so anketiranci navedli naslednje: neprimerne pripombe, omejevanje stikov med odmori za kajenje, minimalna (predvsem strokovna) komunikacija, ignoriranje – ob opozorilih na mobing ni odziva.

Grafikon 11. Prikaz doživetih oblik mobinga – »napadi na vaš družbeni ugled«.



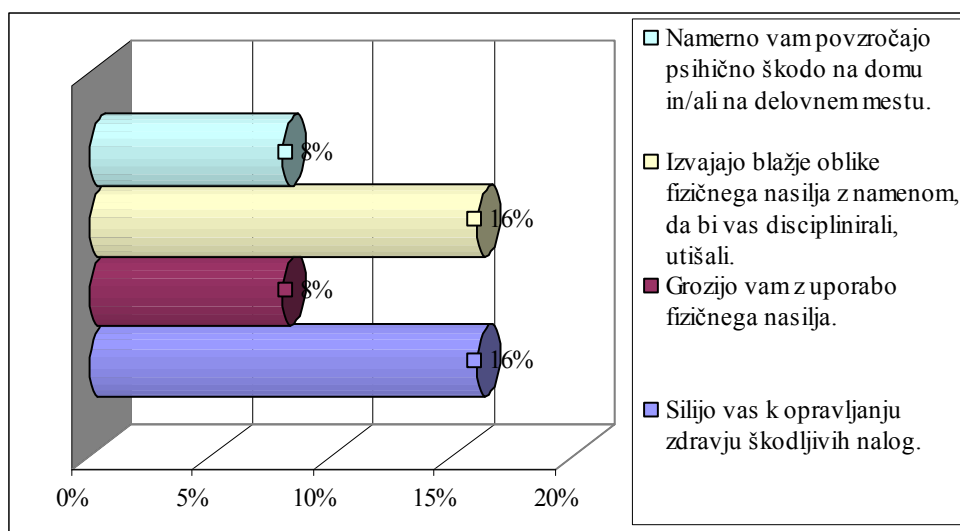
Zaposleni, ki so doživljali mobing, med »napadi na vaš družbeni ugled« najpogosteje navajajo ogovarjanje za hrbtom, kar jih je doživljalo 15 (60 %). 11 (44 %) jih je doživljalo dvome v poslovne oziroma delovne odločitve, 7 (28 %) širjenje neresničnih govoric, 4 (16 %) napačno ocenjevanje svojih delovnih naporov z namenom, da bi jih žalili itd. Pod drugo je bil naveden odgovor pomanjkanje človeškega odnosa, spoštljivosti.

Grafikon 12. Prikaz doživetih oblik mobinga – »napadi na kakovost opravljanja vašega dela«.



Med »napadi na kakovost opravljanja vašega dela« jih je 9 (36 %) doživljalo dodeljevanje vedno novih delovnih nalog (pogosteje kot drugim sodelavcem), po 8 (32 %) neomogočanje dodatnih izobraževanj oziroma pridobivanja dodatnih znanj ter nedobivanje informacij ali navodil za delo, 5 (20 %) dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog, 4 (16 %) nedobivanje novih delovnih nalog itd. Pod drugo so navajali preveč »nesocialnih« nalog, nespoštljivost dela, negotovost glede delovnega mesta, premalo zaposlenih na njihovem delovnem mestu, poseganje v njihovo delo z nestrokovnim delom in namerno neustrezno razporejanje delovnega časa.

Grafikon 13. Prikaz doživetih oblik mobinga – »napadi na vaše zdravje«.



Anketiranci, ki so doživljali mobing, so med »napadi na vaše zdravje« največkrat navedli siljenje k opravljanju zdravju škodljivih nalog in doživljanje blažjih oblik fizičnega nasilja z namenom, da bi jih disciplinirali, utišali, kar so doživljali po 4 (16 %). Po 2 (8%) pa so grozili z uporabo fizičnega nasilja oziroma jima namerno povzročali psihično škodo.

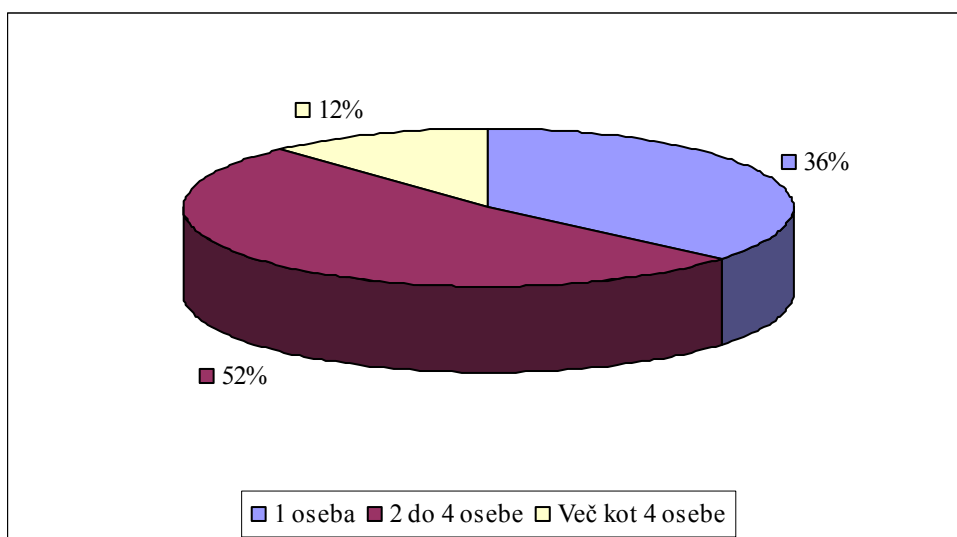
Pri vprašanju »Katere izmed pojavnih oblik oziroma dejanj mobinga ste v zadnjih šestih mesecih vsaj enkrat na teden doživljali na svojem delovnem mestu« je 29 (34,1 % oziroma vsak tretji) anketirancev najprej označilo, da je doživljalo katero od oblik mobinga (najpogostejše: omejevanje možnosti izražanja, seganje v besedo, kritiziranje dela, ogovarjanje, dodeljevanje vedno novih delovnih nalog ...), vendar so vsi na koncu obkrožili še odgovor »Ne doživljam nobenega od navedenih dejanj«. Prav tako niso izpolnili tistih delov vprašalnika, v katerih sem spraševal po podatkih o izvajalcih mobinga, težavah, nastalih zaradi mobinga, spoprijemanju s temi težavami in posledicami zaradi le-teh. Po posvetu in

dogovoru z mentorico sem vprašalnike navedenih anketirancev uvrstil med tiste, ki ne doživljajo mobinga.

Sklepam, da anketiranci, kljub temu da sem uvodoma podal definicijo mobinga, dejanj, ki jih sicer doživljajo, po končanem izpolnjevanju vprašalnika niso prepoznali kot mobing. Seveda vsak sam zase pove, kaj doživlja kot mobing, nasilje. Ker pa to so dejanja mobinga, sklepam, da je med zaposlenimi še vedno premalo zavedanja in znanja o tem pojavu.

4.2.2 Podatki o osebah, ki izvajajo mobing

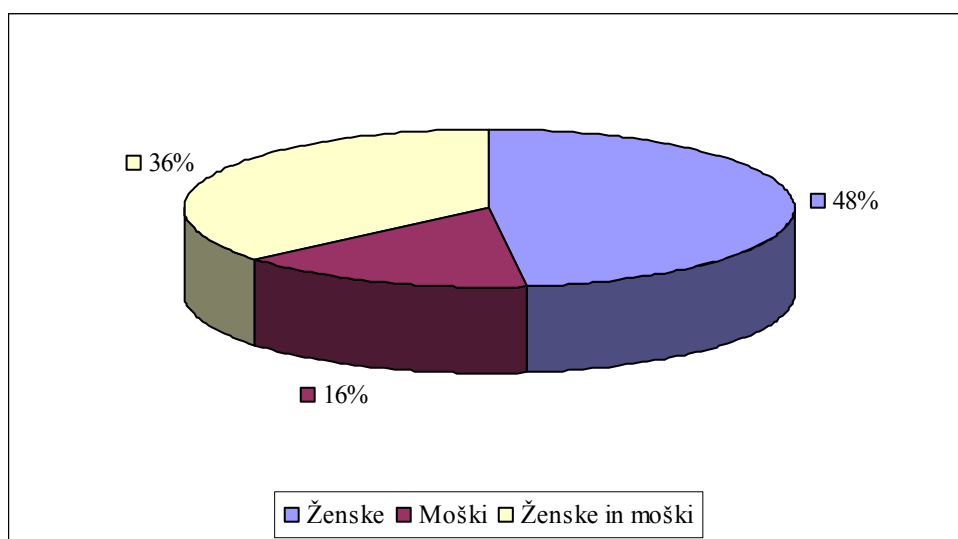
Grafikon 14. Število oseb, ki so izvajale mobing.



Najpogosteje so mobing izvajale dve do štiri osebe (v 13 primerih oziroma 52 %), kar je doživljal vsak drugi izmed zaposlenih, ki so bili žrtve mobinga, vsak tretji izmed njih pa je doživljal mobing s strani enega povzročitelja (v 9 primerih oziroma 36 %). V 3 primerih (12 %) so bili povzročitelji mobinga več kot štirje.

Ti podatki kažejo, da je v večini primerov (64 % oziroma v dveh od treh) mobing povzročala več kot ena oseba.

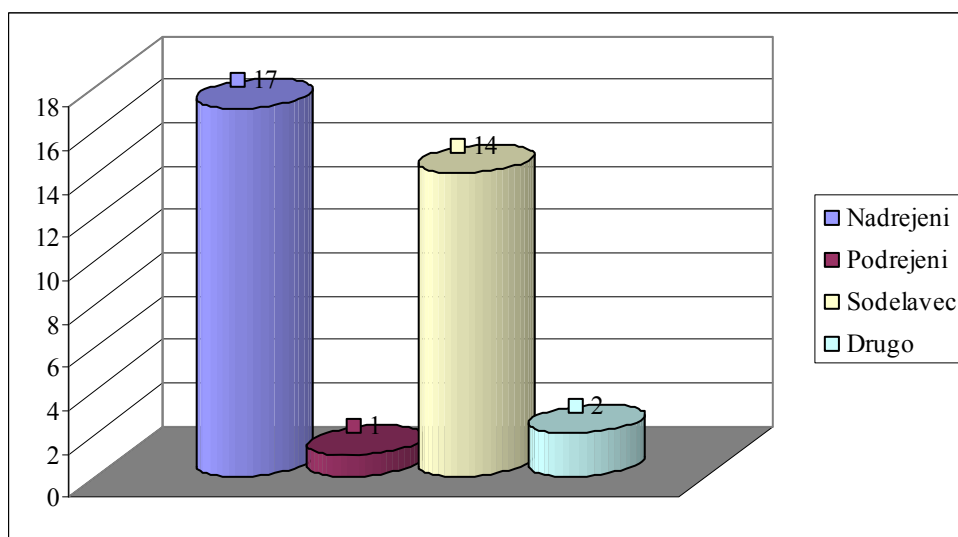
Grafikon 15. Spol osebe, ki je izvajala mobing.



V 12 primerih (48 % oziroma v vsakem drugem) so mobing povzročale ženske, v 9 primerih (36 % oziroma v vsakem tretjem) so bili povzročitelji mobinga obeh spolov, v 4 primerih (16 %) pa so to bili moški.

Visok odstotek pri ženskem spolu je razumljiv, saj gre za pretežno ženski kolektiv. V drugače strukturiranih kolektivih bi lahko bili rezultati drugačni.

Grafikon 16. Položaj osebe, ki je izvajala mobing.

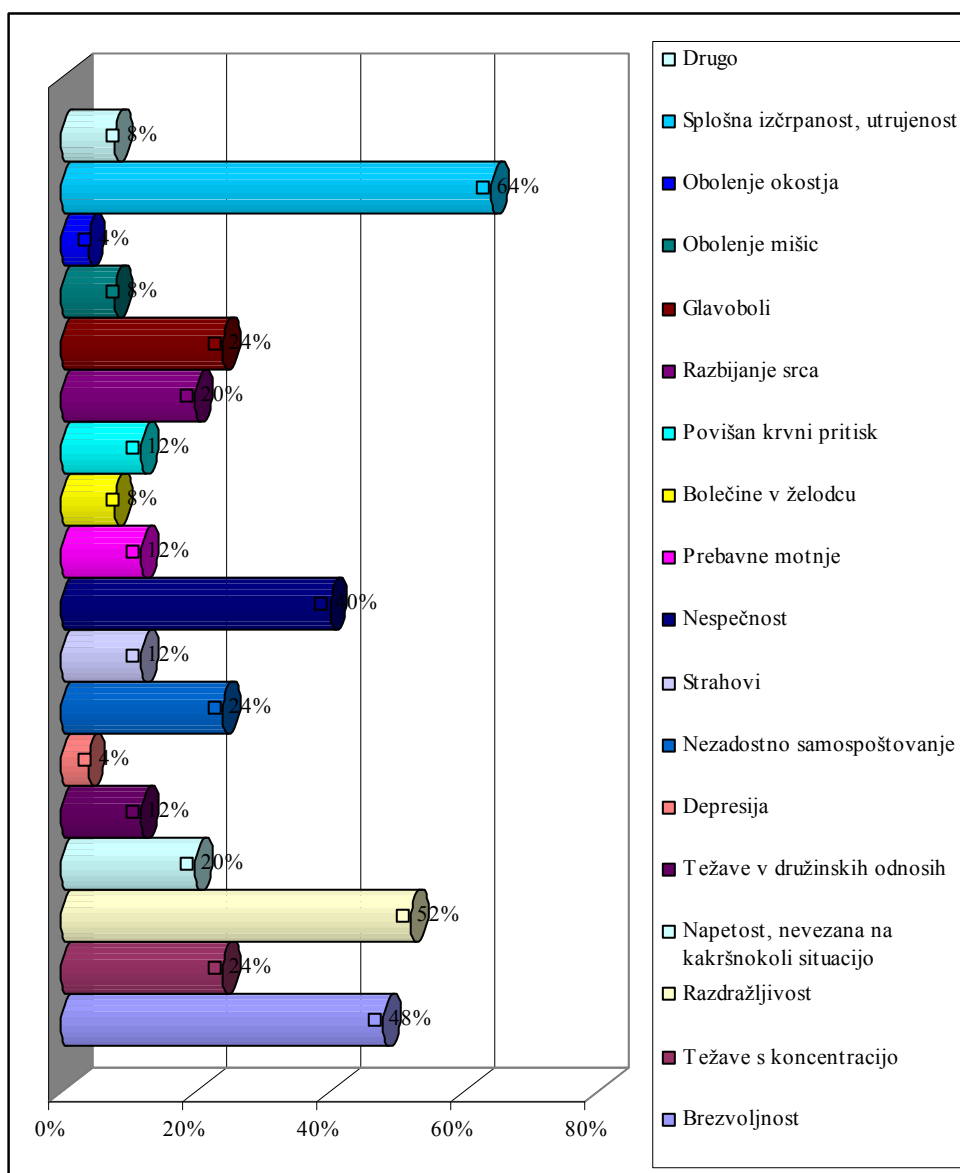


Največkrat so mobing izvajali nadrejeni, in sicer v 17 primerih (68 %) oziroma v dveh od treh, v 14 primerih (56 %) oziroma v vsakem drugem so mobing izvajali sodelavci in v 1 primeru (4 %) podrejeni. Pod drugo so navedli uporabnike oziroma stranke v postopkih.

Nizek delež pri podrejenih je posledica slabega odziva pri izpolnjevanju vprašalnika med zaposlenimi na vodilnih oziroma vodstvenih položajih (3,5 %), po drugi strani pa so v največ primerih mobing izvajali prav zaposleni na nadrejenih položajih (vodilnih, vodstvenih). Menim, da je to tudi eden od razlogov za prej omenjen slab odziv. Sicer rezultati kažejo na to, da se mobing izvaja tako horizontalno kot vertikalno po zaposlitveni hierarhiji, zaradi že omenjenih razlogov pa ne pokažejo dovolj zadovoljivo na dvosmernost po vertikali, torej ne samo s strani nadrejenih nad podrejenimi, ampak tudi s strani podrejenih nad nadrejenimi.

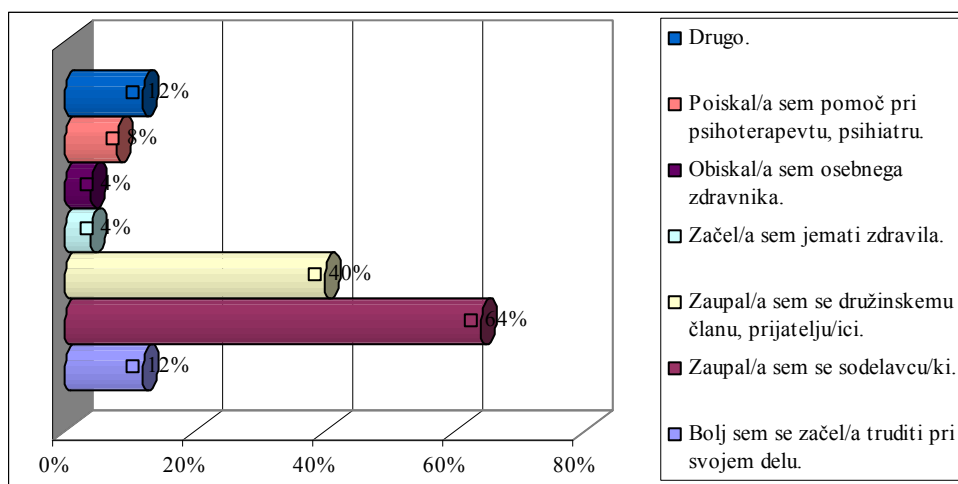
4.2.3 Težave in posledice zaradi mobinga ter spoprijemanje z njimi

Grafikon 17. Težave, ki so jih žrtve mobinga opazile pri sebi kot posledico le-tega.



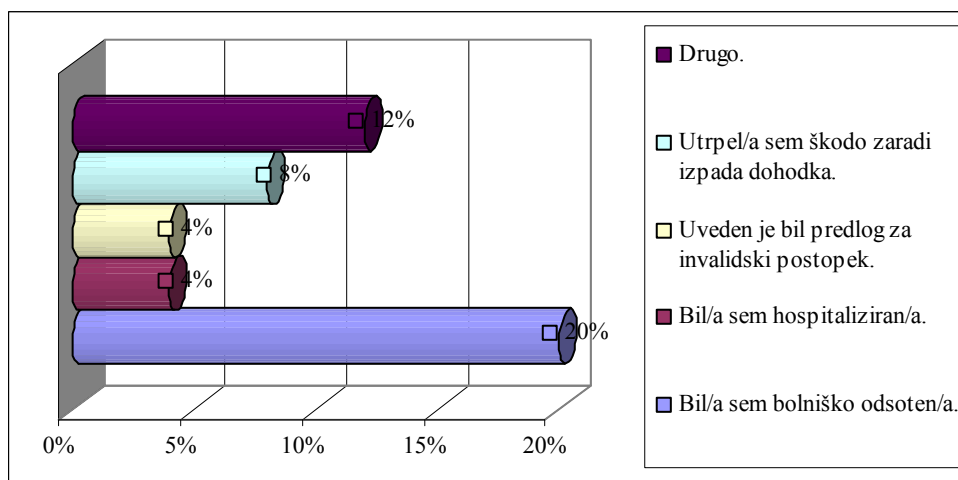
Najpogostejše težave, ki so jih navedli, so: splošna izčrpanost, utrujenost, kar je opazilo 16 anketirancev (64 %), 13 razdražljivost (52 %), 12 brezvoljnost (48 %), 10 nespečnost (40 %) ter težave s koncentracijo, nezadostno samospoštovanje in glavoboli, kar je opazilo po 6 anketirancev (24 %). Kot drugo so navedli jezo in bolečine v križu.

Grafikon 18. Načini, kako so se žrtve mobinga spoprijele s temi težavami.



Največkrat so se zaupali sodelavcu, na tak način se je s težavami spoprijelo 14 anketirancev (64 %), in družinskemu članu, prijatelju, kar jih je naredilo 10 (40 %). 3 (12 %) so se začeli bolj truditi pri svojem delu, 2 (8 %) sta poiskala pomoč pri psihoterapevtu oziroma psihiatru, 1 (4 %) je začel jemati zdravila in 1 (4 %) je obiskal osebnega zdravnika. Kot drugo so navedli umik, vzpostavitev distance in predelovanje situacije na superviziji.

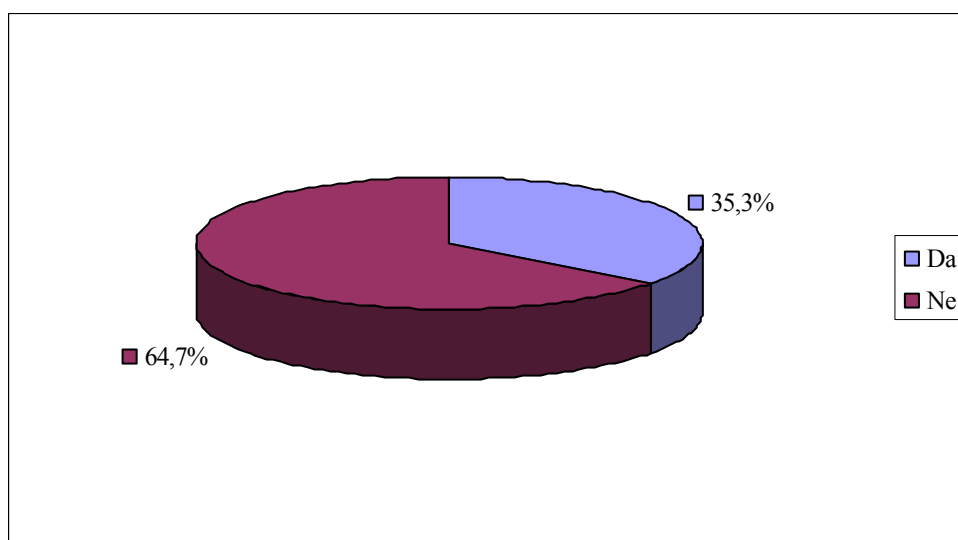
Grafikon 19. Posledice, ki so jih žrtve mobinga imele zaradi teh težav.



V 5 primerih (20 %), kar predstavlja vsakega petega od zaposlenih, ki so doživljali mobing, je bila žrtev bolniško odsotna, od teh ena sedemkrat, tri po trikrat in ena enkrat. V 2 primerih (8 %) so utrpele škodo zaradi izpada dohodka, v 1 primeru (4 %) je bil anketiranec hospitaliziran (šest mesecev) in v 1 primeru (4 %) je bil uveden predlog za invalidski postopek. Pod drugo anketiranci navajajo neželeno delo, menjavo delovnega mesta in bolniško odsotnost prej kot sicer.

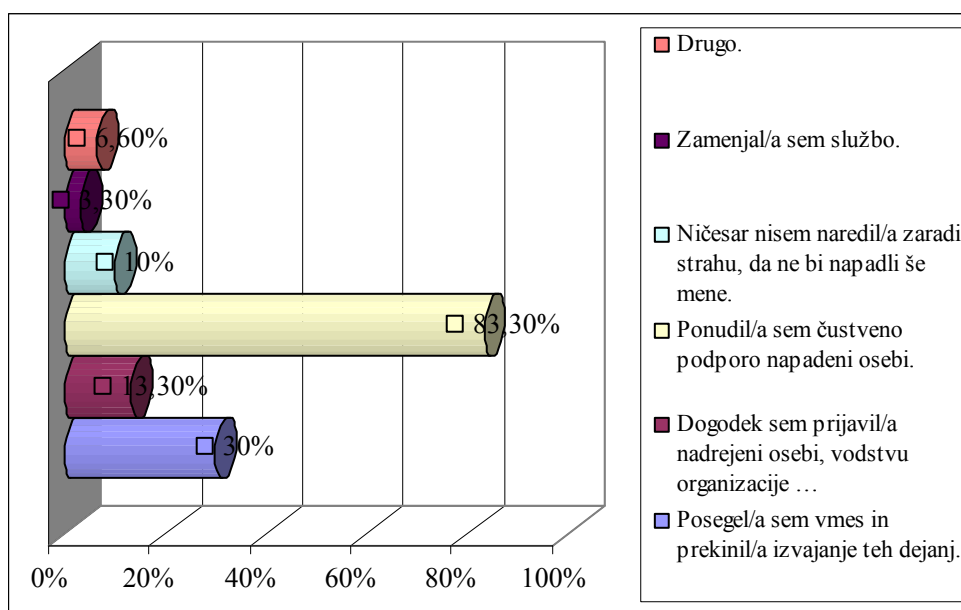
4.3 Priče mobinga oziroma opazovalci

Grafikon 20. Priče mobinga.



Izmed vseh zaposlenih jih je bilo 30 (35,3 %) priča mobingu, od tega jih je 21 mobing tudi doživljalo, kar predstavlja 70 % vseh, ki so bili mobingu priča.

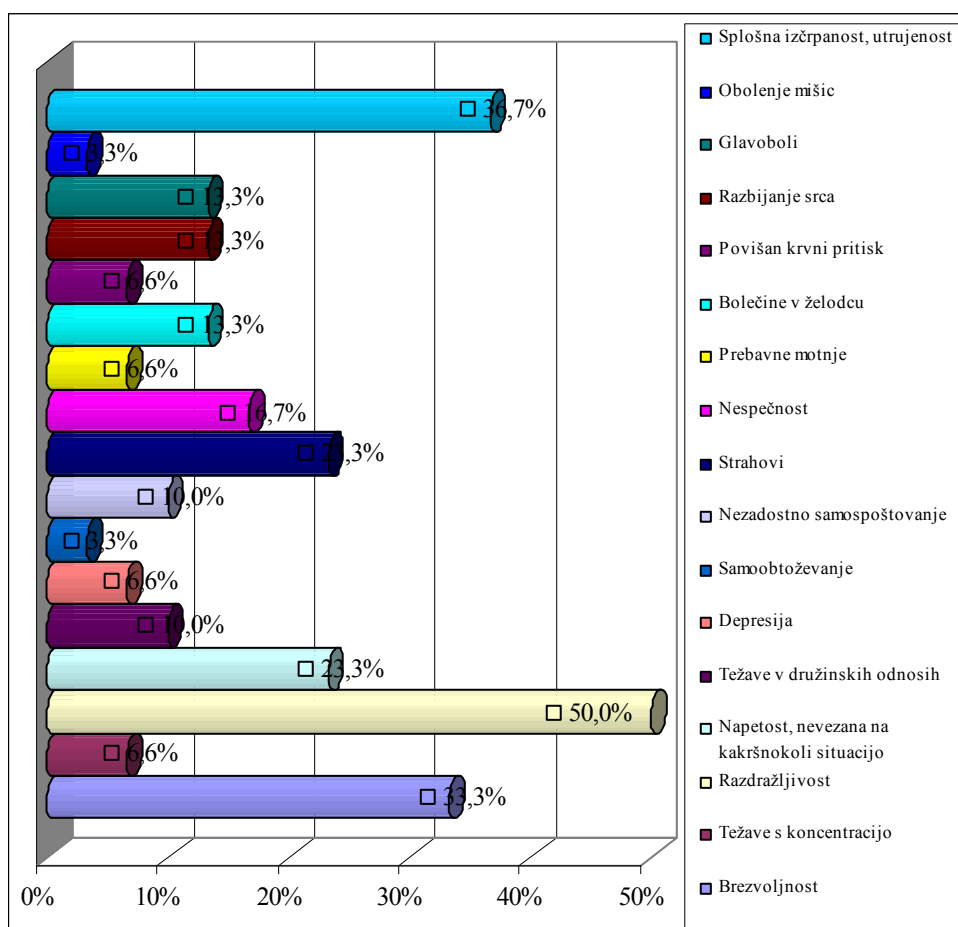
Grafikon 21. Odziv opazovalcev mobinga.



Najpogosteje so se priče mobinga odzvale tako, da so sodelavcem, ki so doživljali mobing, ponudile čustveno podporo, kar jih je naredilo 25 (83,3 %). 9 (30 %) jih je poseglo vmes in prekinilo izvajanje mobinga, 4 (13,3 %) so dogodek prijavile, 3 (10 %) zaradi strahu, da ne bi napadli še njih, niso naredile ničesar, 1 (3,3 %) pa je zamenjala službo. Pod drugo so navedli razmislek o zamenjavi službe in predelovanje situacije na superviziji.

Med vsemi pričami mobinga jih je le 12 (40 %) opozorilo na mobing in zaščitilo žrtve le-tega (tisti, ki so dogodek prijavili in/ali posegli vmes in prekinili izvajanje mobinga). Ta podatek je zame zelo zaskrbljujoč, saj opazovalci, ki ne storijo ničesar, izvajalcem mobinga sporočajo, da se jim zdi njihovo vedenje primerno in sprejemljivo. To pa pomeni, da so za mobing soodgovorni. Opazovalci imajo namreč zaradi svoje številčnosti (v primerjavi z izvajalci in žrtvami mobinga) eno ključnih vlog pri preprečevanju in zmanjševanju pojava mobinga v delovnem okolju, in sicer tako, da mobing prepoznavajo, ga ne tolerirajo, ga obsodijo, opozorijo nanj in zaščitijo sodelavce, ki ga doživljajo. To zavedanje in znanje pa je moč doseči s predavanji in izobraževanji o problematiki in pojavu mobinga.

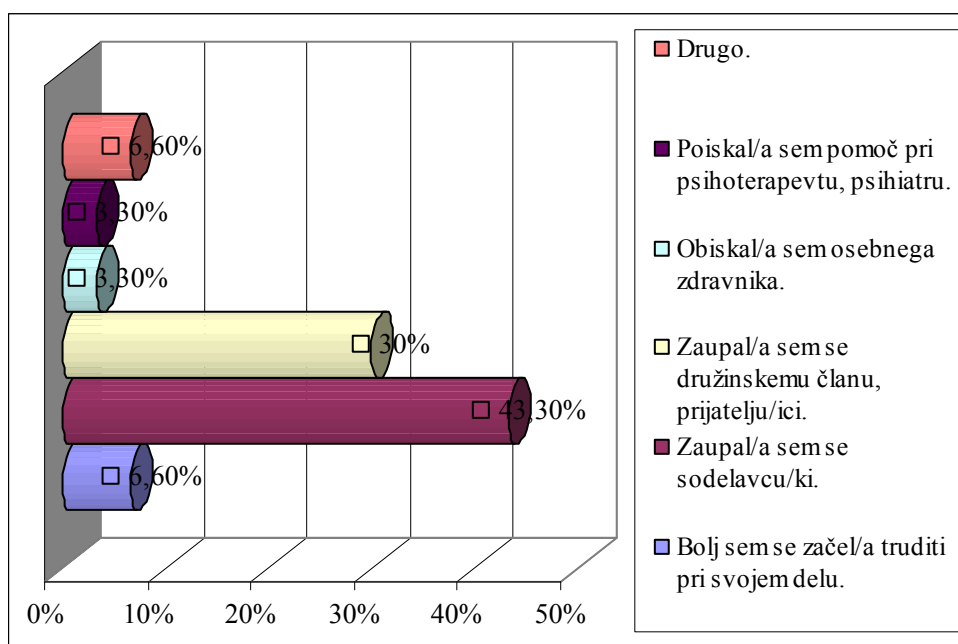
Grafikon 22. Težave, ki so jih priče mobinga opazile pri sebi kot posledico le-tega.



Največkrat so priče mobinga opazile naslednje težave, ki so nastale kot posledica le-tega: 15 (50 %) jih je opazilo razdražljivost, 11 (36,7 %) splošno izčrpanost, utrujenost, 10 (33,3 %) brezvoljnost, po 7 (23,3 %) pa napetost, nevezano na kakršnokoli situacijo, ter strahove.

Primerjava med najpogostejšimi težavami, ki so jih žrtve in priče mobinga opazile pri sebi kot posledico le-tega, da naslednje rezultate: najpogostejše tri težave (»razdražljivost«, »splošna izčrpanost, utrujenost« in »brezvoljnost«) so enake pri obeh skupinah.

Grafikon 23. Načini, kako so se priče mobinga spoprijele s temi težavami.



Najpogostejše so se priče mobinga spoprijele s težavami tako, da so se zaupale sodelavcu, kar je naredilo 13 anketirancev (43,3 %), oziroma družinskemu članu, prijatelju, kot je storilo 9 anketirancev (30 %). 2 (6,6 %) sta se začela bolj truditi pri svojem delu, 1 (3,3 %) je obiskal osebnega zdravnika in 1 (3,3 %) je poiskal pomoč pri psihoterapevtu oziroma psihiatru. Pod drugo so navedli zamenjavo službe in predelovanje situacije na superviziji.

Primerjava med žrtvami in pričami mobinga da ponovno enake rezultate – v obeh skupinah so se največkrat spoprijeli s težavami tako, da so se zaupali sodelavcu oziroma družinskemu članu, prijatelju.

Na vprašanje o posledicah, ki so jih priče mobinga imele zaradi teh težav, sta odgovorila le 2 anketiranca: 1 (3,3 %) je bil bolniško odsoten (ni napisal, kolikokrat), 1 (3,3 %) pa je pod drugo navedel izgubo zaposlitve.

4.4 Preverjanje hipotez

H1: Med zaposlenimi v javnih službah s področja socialnega varstva in zaposlenimi v gospodarskih ali komercialnih podjetjih ni razlike v doživljanju mobinga.

Za podatke o gospodarskem ali komercialnem podjetju sem uporabil raziskavo pojava trpinčenja na delovnem mestu (mobinga) v bančništvu, ki jo je izvedel Sindikat bančništva Slovenije (Robnik, Milanovič 2008: 17–31), pri kateri so si podobno kot jaz pri sestavljanju vprašanja o doživljanju mobinga pomagali s 45 značilnimi dejanji mobinga po Leymannu (1993: 33–34; po Tkalec 2001: 909–910).

Tabela 5. Primerjava doživljanja mobinga med zaposlenimi v javnih službah s področja socialnega varstva in zaposlenimi v gospodarskih ali komercialnih podjetjih.

	<i>Doživljanje mobinga</i>		<i>Skupaj</i>
	<i>Da</i>	<i>Ne</i>	
<i>Javne službe s področja socialnega varstva</i>	25	60	85
<i>Gospodarska ali komercialna podjetja (bančništvo)</i>	36	206	242
<i>Skupaj</i>	61	266	327

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t} = 8,663$$

$$sp = 1, p < 0,01$$

$$\chi^2 = 8,663 > \chi^2_{\alpha=0,01} = 6,64$$

Hipotezo, da ni razlike v doživljanju mobinga med zaposlenimi v javnih službah s področja socialnega varstva in zaposlenimi v gospodarskih ali komercialnih podjetjih, lahko z manj kot

1-odstotnim tveganjem zavrnem in trdim, da je med zaposlenimi v javnih službah s področja socialnega varstva več mobinga kot med zaposlenimi v gospodarskih ali komercialnih podjetjih.

H2: Med žrtvami mobinga in pričami mobinga ni razlike v zaznavanju večjih težav, ki so nastale kot posledica mobinga.

Kot anketirance, ki so pri sebi opazili večje težave, nastale kot posledica mobinga, sem opredelil tiste, ki so zaznali štiri (kolikor je tudi povprečje) ali več težav.

Tabela 6. Primerjava zaznavanja večjih težav, ki so nastale zaradi mobinga, med žrtvami mobinga in pričami mobinga.

	<i>Imajo večje težave</i>		<i>Skupaj</i>
	<i>Da</i>	<i>Ne</i>	
<i>Žrtve mobinga</i>	13	10	23
<i>Priče mobinga</i>	10	11	21
<i>Skupaj</i>	23	21	44

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t} = 0,365$$

sp = 1, p < 0,05

$$\chi^2 = 0,365 < \chi^2_{\alpha=0,05} = 3,84$$

Hipotezo, da med žrtvami mobinga in pričami mobinga ni razlike v zaznavanju večjih težav, ki so nastale kot posledica mobinga, lahko s 5-odstotnim tveganjem potrdim.

5 SKLEPI

- Mobing na delovnem mestu je doživljalo 29,4 % zaposlenih oziroma skoraj vsak tretji med njimi; med ženskami ga je doživljala vsaka četrta, med moškimi pa skoraj vsak drugi. To je dva- do štirikrat več, kot so pokazale do sedaj opravljene raziskave v Sloveniji (glej 1.5.1.1 Statistika o žrtvah mobinga), ki so ugotavljale, da mobing doživlja približno 7 do 15 % zaposlenih. Med zaposlenimi v javnih službah s področja socialnega varstva je mobinga več kot med zaposlenimi v gospodarskih ali komercialnih podjetjih – zavrnil sem hipotezo (H1), da ni razlike med njimi.
- Najpogostejše oblike mobinga, ki so jih žrtve doživljale, so ogovarjanje za njihovim hrbtom, omejevanje možnosti izražanja, seganje v besedo, dvomi v njihove poslovne oziroma delovne odločitve in dodeljevanje vedno novih delovnih nalog (pogostejše kot drugim sodelavcem).
- V dveh tretjinah primerov je mobing izvajala več kot ena oseba, večinoma dve do štiri. Prav tako so mobing v dveh tretjinah primerov izvajali nadrejeni, v polovici primerov pa sodelavci. Pri teh podatkih gre za podobne vrednosti kot v drugih raziskavah (glej 1.4 Vrste mobinga), v katerih so prav tako ugotovili, da je mobing večinoma izvajala več kot ena oseba in da gre v večini primerov za vertikalni mobing (od tega skoraj izključno s strani nadrejenih nad podrejenimi).
- Najpogostejše težave, ki so jih žrtve mobinga opazile pri sebi kot posledico le-tega, so splošna izčrpanost, utrujenost, razdražljivost, brezvoljnost in nespečnost. Z njimi so se največkrat spoprijele tako, da so se zaupale sodelavcu oziroma družinskemu članu, prijatelju. Vsaka peta izmed žrtev mobinga je bila zaradi omenjenih težav bolniško odsotna – v povprečju več kot trikrat, ena celo hospitalizirana, v enem primeru pa je bil uveden predlog za invalidski postopek. Raziskava je potrdila, da imajo žrtve zaradi mobinga zdravstvene težave in posledice, ki lahko v skrajni meri pripeljejo tudi do izgube oziroma zamenjave zaposlitve ali invalidske upokojitve (glej 1.7.1 Posledice pri žrtvah mobinga).
- Le 40 % opazovalcev je opozorilo na mobing in zaščitilo žrtve le-tega. Sicer je bil najpogostejši odziv pri mobinga (83,3 %) nudenje čustvene podpore napadeni osebi.
- Tudi priče mobinga imajo težave in posledice zaradi mobinga, ki ga doživljajo njihovi sodelavci, in le-te so pri obeh skupinah zelo podobne – potrdil sem hipotezo (H2), da

med žrtvami in pričami mobinga ni razlike v zaznavanju večjih težav, ki so nastale kot posledica mobinga.

- Kar 60 % izmed vseh zaposlenih mobinga v svojem delovnem okolju ni zaznalo.
- Zaposleni, ki so doživljali mobing, so večinoma bolj ali manj nezadovoljni z vzdušjem v svoji organizaciji, medtem ko so tisti, ki ga niso doživljali, večinoma bolj ali manj zadovoljni.
- Med zaposlenimi je premalo zavedanja in znanja o problematiki in pojavu mobinga, o čemer priča zelo nizek odziv (le 3,5 % med vsemi anketiranci) pri izpolnjevanju vprašalnika med vodilnimi oziroma vodstvenimi delavci, visok delež zaposlenih (vsak tretji), ki sicer doživljajo nekatere od oblik mobinga, a jih ne prepoznavajo kot mobing, nizek odziv opazovalcev (40 %) pri opozarjanju na mobing in zaščiti žrtev ter precej visok delež med zaposlenimi (60 %), ki mobinga kljub njegovi prisotnosti ne zaznavajo.

6 PREDLOGI

Iz rezultatov je razvidno, da je mobing prisoten tudi med zaposlenimi v organizacijah s področja socialnega varstva. Prav tako je med njimi premalo zavedanja in znanja o problematiki in pojavi mobinga, zato bi morala vodstva teh organizacij začeti resno jemati problem mobinga in pričeti delovati za njegovo zmanjševanje in preprečevanje.

Kot poudarjata Robnik in Milanovič (2008: 44), je v organizacijah pomembno vzpostaviti takšno klimo, da bo vsem zaposlenim jasno, da mobing ni sprejemljiv in zaželen ter da bo sankcioniran.

V prvi vrsti je to moč doseči s periodičnimi izobraževanji za vse zaposlene – na primer s predavanji, seminarji in delavnicami o komunikaciji, potrebah, čustvih, aktivnem poslušanju, odnosih na delovnem mestu, konstruktivnem reševanju konfliktov, mobingu ... Pomembno je, da se teh izobraževanj udeležujejo tudi vodje, saj se le-ti večinoma pojavljajo v vlogah izvajalcev mobinga. Prav tako je pomembno, da so izobraževanja pripravljena tako, da udeležence usmerjajo k aktivnemu sodelovanju (igre vlog, delo v parih in v manjših skupinah, delo s primeri ipd.), in da pri njihovih pripravah (določanje vsebin, metod dela, ciljev) sodelujejo vsi zaposleni v organizaciji.

Nadalje je takšno klimo možno doseči s sprejetjem kodeksa zelenega vedenja v organizaciji, s sprejetjem ukrepov za zmanjševanje oziroma preprečevanje mobinga ter nudenje pomoči in podpore žrtvam mobinga pri odpravljanju posledic, s periodičnim raziskovanjem prisotnosti pojava in s preverjanjem učinkovitosti izvajanja ukrepov.

Več pozornosti je treba nameniti tudi vlogi opazovalcev oziroma pričam mobinga. Le-ti imajo zaradi svoje številčnosti eno ključnih vlog pri preprečevanju in zmanjševanju pojava mobinga v samem delovnem okolju, in sicer tako, da mobing prepoznajo, ga ne tolerirajo, ga obsodijo, opozorijo nanj in zaščitijo sodelavce, ki ga doživljajo. To zavedanje in znanje je moč doseči s prej omenjenimi izobraževanji. Tudi njihovo vlogo v procesu mobinga je treba periodično raziskovati in opozarjati na njeno pomembnost.

Pri raziskovanju literature sem ob tem, da le-te ni veliko na voljo v slovenskem jeziku in da je skoraj izključno v obliki člankov, ugotovil, da niti v našem prostoru, tudi v slovenski zakonodaji ne, niti širše ni enotnosti pri poimenovanju in definiciji pojava mobinga. Zato sem

se tudi odločil za dvojno poimenovanje v naslovu svoje diplomske naloge, da bi jo s tem pomagal približati čim večjemu krogu ljudi. Po mojem mnenju bi bilo treba to področje poenotiti in s tem tudi poenostaviti.

Kot sem že omenil, je raziskava pokazala, da je mobing prisoten med zaposlenimi s področja socialnega varstva, in to v zaskrbljujoče visoki meri. Podobno raziskavo bi bilo treba narediti na vzorcu populacije vseh zaposlenih s tega področja, sprejeti ukrepe za zmanjševanje in preprečevanje pojava in oboje objaviti v knjižni izdaji in na posebej za to temo pripravljeni spletni strani. Nato bi se prisotnost pojava periodično spremljala s ponovljenimi raziskavami, prav tako bi se analiziralo sprejete ukrepe, vse skupaj pa objavljalo na prej omenjeni strani, na kateri bi lahko interaktivno sodelovali vsi zainteresirani.

Glede na to, da je med zaposlenimi s področja socialnega varstva premalo zavedanja in znanja o problematiki in pojavu mobinga, bi po mojem mnenju bilo primerno, da se izobraževanje o tem vključi v študijski program na Fakulteti za socialno delo.

Ker je mobing oziroma trpinčenje na delovnem mestu zelo razširjen pojav in je temu do sedaj bilo namenjeno malo literature in raziskav pri nas, je treba problematiki in pojavu mobinga posvetiti več pozornosti. Sprejetje ustrezne zakonodaje je eden pomembnejših korakov, ampak samo to ni dovolj. O mobingu je treba govoriti in pisati, opozarjati nanj, izobraževati vse zaposlene, nuditi pomoč vsem v mobing vpletenim, vzpodbujati podjetja in organizacije k sprejemanju ukrepov proti mobingu in raziskovati njegovo prisotnost.

7 LITERATURA IN VIRI

1. Beermann, Beate, Meschkutat, Bärbel. 1999. *Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Stress und Belästigung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz.
2. Brečko, Daniela. 2006. Mobbing – psihoteror tekmovalne družbe. *Industrijska demokracija*, letnik 10, št. 12: 12–18.
22. 6. 2009, http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Delovna_razmerja/Demok_12_06.pdf.
3. Brečko, Daniela. 2007. Mobbing – kako ga pravočasno prepoznati in ukrepati. *Delavci in delodajalci*, letnik 7, št. 2–3: 415–428.
4. Cassitto, Maria Grazia. 2001. Molestie morali nei luoghi di lavoro: nuovi aspetti di un vecchio fenomeno. *Medicina del Lavoro*, letnik 92, št. 1: 12–24.
5. Cvetko, Aleksej. 2003. Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo*, letnik 29, št. 5: 895–906.
6. Cvetko, Aleksej. 2006. Mobbing – psihično nasilje. V: Metoda Dodič - Fikfak in drugi (ured.), *Nasilje na delovnem mestu*. Ljubljana: Klinični center, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa.
7. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2001. Third European Survey on Working Conditions. 21. 6. 2009, <http://www.eurofound.europa.eu>.
8. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2003. Working conditions in the acceding and candidate countries. 21. 6. 2009, <http://www.eurofound.europa.eu>.
9. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2007. Fourth European Working Conditions Survey. 21. 6. 2009, <http://www.eurofound.europa.eu>.
10. Gilioli, Alessandro, Gilioli, Renato. 2000. *Cattivi Capi, Cattivi Colleghi*. Milano: Mondadori.
11. Glasser, William. 2007. *Nova psihologija osebne svobode: teorija izbire*. Ljubljana: Louisa.
12. Inšpektorat Republike Slovenije za delo. 2008. Poročilo o delu za leto 2007. 21. 6. 2009, http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/Letno_porocilo_IRSD_2007.pdf.

13. Inšpektorat Republike Slovenije za delo. 2009. Poročilo o delu za leto 2008. 21. 6. 2009, <http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/LetnoPorocilo2008.pdf>.
14. Jurišič, Ana. 2007. Slovenci pogosto na bolniški. *RTV Slovenija*. 17. 6. 2009, <http://www.rtvlo.si/gospodarstvo/slovenci-pogosto-na-bolniski/68437>.
15. Kazenski zakonik (KZ-1). Ur. l. RS, št. 55-5865/2008.
16. Kečanović, Bećir. 2008. Mobbing kot orodje korupcije. *PP*, letnik 27, št. 33: 12–13.
17. Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa. 2008. Razširjenost trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji. 19. 6. 2009, <http://www2.izd.si/default-40210,88.html>.
18. Kostelić - Martić, Andreja. 2007. Psihično nasilje na delovnem mestu: ustvarimo delovne razmere, v katerem ne bo možnosti za pojav mobinga. *HRM*, letnik 5, št. 15: 26–32.
19. Leymann, Heinz. 1993. *Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz*. Reinbek: Rowohlt.
20. Leymann, Heinz. 1995. *Der neue Mobbing-Bericht*. Reinbek: Rowohlt.
21. Mlinarič, Pavla. 2006a. Mobing. *PP*, letnik 25, št. 12: 19–21.
22. Mlinarič, Pavla. 2006b. Mobbing kot problem menedžmenta in zakonodaje. *Industrijska demokracija*, letnik 10, št. 12: 18–21.
22. 6. 2009, http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Delovna_razmerja/Demok_12_06.pdf.
23. Mlinarič, Pavla. Mobing. 17. 6. 2009, <http://www.mobing.si/slo/mobbing.html>.
24. Mlinarič, Pavla. Mobing. 17. 6. 2009, http://www.mobing.si/slo/oblike_mobinga.html.
25. Potočnik, Maja, Lešnik, Ana. 2008. Mobing v slovenski zakonodaji. *PP*, letnik 27, št. 37: 12–14.
26. Randall, Peter. 1997. *Adult bullying: perpetrators and victims*. London, New York: Routledge.
27. Resch, Martin. 1997. *Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz*. Sevetal: DGB – Informationen zur Angestelltenpolitik.
28. Robnik, Sonja, Milanovič, Irena. 2008. *Trpinčenje na delovnem mestu: rezultati raziskave Sindikata bančništva Slovenije in priporočila za delodajalce*. Ljubljana: Sindikat bančništva Slovenije.
29. Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1994. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
30. Statistični register delovno aktivnega prebivalstva (SRDAP). Ljubljana: Statistični urad republike Slovenije.

31. Tkalec, Lea. 2001. Šikaniranje. *Teorija in praksa*, letnik 38, št. 5: 908–926.
32. Tkalec, Lea. 2006. Mobbing – psihoteror na delovnem mestu. *Industrijska demokracija*, letnik 10, št. 12: 6–12.
22. 6. 2009, http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Delovna_razmerja/Demok_12_06.pdf.
33. Urdih Lazar, Tanja. 2006. V prihodnost s pogledom v preteklost: mobbing, bullying, psihično nasilje na delovnem mestu v Evropi. V: Metoda Dodič - Fikfak in drugi (ured.), *Nasilje na delovnem mestu*. Ljubljana: Klinični center, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa.
34. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Ur. l. RS, št. 42-4075/2002.
35. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A). Ur. l. RS, št. 103-13905/2007.

8 POVZETEK

Naloga predstavlja pojav in problematiko mobinga oziroma trpinčenja na delovnem mestu in raziskavo o prisotnosti mobinga med zaposlenimi v organizacijah s področja socialnega varstva, o vlogi opazovalcev oziroma prič mobinga ter o težavah in posledicah, ki jih imajo žrtve in priče mobinga zaradi le-tega.

Zadovoljujoči odnosi med zaposlenimi so pomembni za dobro in kvalitetno opravljanje njihovega dela. V vsakodnevni komunikaciji med njimi prihaja do različnih konfliktov. Konflikti, ki se ne razrešijo, se lahko zaostrijo do te mere, da se razvijejo v mobing – to je ponavljajoče se ali sistematično trpinčenje, spolno in drugo nadlegovanje, psihično nasilje ali neenakopravno obravnavanje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom. Posledic zaradi mobinga pa ne čutijo le vsi vanj vpleteni, ampak tudi in predvsem organizacije, ki imajo zaradi manjše storilnosti in produktivnosti ter zaradi menjavanja kadrov in višje odsotnosti z dela zaradi bolezni velike stroške. Mogoče pa lahko prav to motivira delodajalce, da sprejmejo ukrepe za preprečevanje mobinga in odpravljanje njegovih posledic.

V raziskavi sem s pomočjo vprašalnika želel ugotoviti, v kolikšni meri doživljajo mobing zaposleni s področja socialnega varstva in katera njegova dejanja doživljajo, nekaj značilnosti o izvajalcih mobinga, odziv prič oziroma opazovalcev na mobing in ali imajo ob žrtvah tudi opazovalci težave in posledice zaradi mobinga, ki ga doživljajo njihovi sodelavci.

Ugotovil sem, da je mobing doživljal skoraj vsak tretji zaposleni in da je med zaposlenimi s področja socialnega varstva več mobinga kot med zaposlenimi v gospodarskih ali komercialnih podjetjih. Hkrati pa kar skoraj dve tretjini zaposlenih mobinga v svojem delovnem okolju ni zaznalo. Ob tem podatku in ob dejstvu, da sta le dva od petih opazovalcev opozorila na mobing in zaščitila žrtve le-tega, sklepam, da je med zaposlenimi premalo zavedanja in znanja o problematiki in pojavu mobinga. Ugotovil sem tudi, da med žrtvami in pričami mobinga ni razlike v zaznavanju večjih težav, ki so nastale kot posledica mobinga. V zvezi z izvajalci mobinga pa sem ugotovil, da je mobing večinoma izvajala več kot ena oseba in da gre v večini primerov za vertikalni mobing s strani nadrejenih nad podrejenimi.

Ob sprejetju ukrepov za preprečevanje mobinga in odpravljanje njegovih posledic je treba tudi nadalje periodično spremljati prisotnost pojava in analizirati sprejete ukrepe. Hkrati pa je treba o mobingu govoriti in pisati, opozarjati nanj, izobraževati vse zaposlene in nuditi pomoč vsem v mobing vpletenim.

9 PRILOGE

Priloga 1. Delovna tabela za računanje (hipoteza 1).

<i>Celice</i>	f_o	f_t	$f_o - f_t$	$(f_o - f_t)^2$	$\frac{(f_o - f_t)^2}{f_t}$
<i>a</i>	25	15,9	9,1	82,81	5,208
<i>b</i>	60	69,1	-9,1	82,81	1,198
<i>c</i>	36	45,1	-9,1	82,81	1,836
<i>d</i>	206	196,9	9,1	82,81	0,421
<i>Skupaj</i>	327	327	0		$\chi^2 = 8,663$

Priloga 2. Delovna tabela za računanje (hipoteza 2).

<i>Celice</i>	f_o	f_t	$f_o - f_t$	$(f_o - f_t)^2$	$\frac{(f_o - f_t)^2}{f_t}$
<i>a</i>	13	12	1	1	0,083
<i>b</i>	10	11	-1	1	0,091
<i>c</i>	10	11	-1	1	0,091
<i>d</i>	11	10	1	1	0,100
<i>Skupaj</i>	44	44	0		$\chi^2 = 0,365$

Priloga 3. Vprašalnik.

Spoštovani,
sem absolvent Fakultete za socialno delo in pripravljam diplomsko nalogo. Z anketo želim raziskati, ali je v Vaši organizaciji prisoten **mobing – to je ponavljajoče se ali sistematično trpinčenje, spolno in drugo nadlegovanje, psihično nasilje ali neenakopravno obravnavanje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.**

Prosim Vas, da mi pomagate pri izdelavi diplomske naloge tako, da izpolnite ta vprašalnik in ga v priloženi kuverti čim prej odpošljete na navedeni naslov oziroma oddate v anonimno škatlo.

Anketa je anonimna, vsi podatki so namenjeni izključno objavi v diplomski nalogi.

Zahvaljujem se Vam za sodelovanje.

Tine Klanjšček

Navodilo za izpolnjevanje vprašalnika

Če ni drugače navedeno, izberite samo en odgovor, tako da obkrožite črko pred njim.

1. Spol:

- a) ženski
- b) moški

2. Starost:

- a) manj kot 25 let
- b) od 25 do 34 let
- c) od 35 do 44 let
- d) od 45 do 54 let
- e) 55 let ali več

3. Dokončana izobrazba:

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka strokovna šola
- f) fakulteta
- g) specializacija, magisterij
- h) doktorat znanosti

4. Delovni položaj, ki ga zasedate v vaši organizaciji:

- a) vodilni, vodstveni
- b) nevodilni

5. Kako ste zadovoljni z vzdušjem v vaši organizaciji?

- a) zelo zadovoljen/a
- b) zadovoljen/a
- c) nezadovoljen/a
- d) zelo nezadovoljen/a

6. Katere izmed pojavnih oblik oziroma dejanj mobinga ste v zadnjih šestih mesecih vsaj enkrat na teden doživljali na svojem delovnem mestu?

NAPADI V KOMUNIKACIJI (*možnih je več odgovorov*):

- a) Omejujejo vam možnosti izražanja (svojega mnjenja, predlogov ...).
- b) Večkrat vam segajo v besedo.
- c) Kričijo na vas oziroma vas glasno zmerjajo.
- d) Stalno kritizirajo vaše delo.
- e) Stalno kritizirajo vaše zasebno življenje.
- f) Nadlegujejo vas po telefonu.
- g) Ustno vam grozijo.
- h) Prejemate pisne grožnje (anonimna sporočila, SMS, elektronska pošta ipd.).
- i) Izmikajo se stikom z vami, ne da bi navedli razloge izmikanja.
- j) Doživljate odklonilne geste oziroma poglede.
- k) Drugo (*napišite, kaj*): _____.

PREPREČEVANJE SOCIALNIH STIKOV (*možnih je več odgovorov*):

- a) Nihče več se ne pogovarja z vami.
- b) Kadar koga v podjetju ogovorite, vas le-ta ignorira.
- c) Premestili so vas na delovno mesto daleč od sodelavcev.
- d) Sodelavcem je prepovedano pogovarjati se z vami.
- e) Drugo (*napišite, kaj*): _____.

NAPADI NA VAŠ DRUŽBENI UGLED (*možnih je več odgovorov*):

- a) Ogovarjajo vas za vašim hrbtom.
- b) Širijo neresnične govorice o vas.
- c) Poskušajo vas osmešiti, se norčujejo iz vas.
- d) Izražajo domneve, da ste psihični bolnik.
- e) Skušajo vas prisiliti v psihiatrični pregled.
- f) Norčujejo se iz vaših telesnih hib.
- g) Oponašajo način vaše hoje, glasu ali gest z namenom osmešiti vas.
- h) Napadajo vaše politično in/ali versko prepričanje.
- i) Norčujejo se iz vašega zasebnega življenja.
- j) Norčujejo se iz vaše narodnosti.
- k) Silijo vas k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na vašo samozavest.
- l) Napačno ocenjujejo vaše delovne napore (z namenom, da vas žalijo).
- m) Dvomijo v vaše poslovne oziroma delovne odločitve.
- n) Deležni ste kletvic in/ali vulgarnih izrazov.
- o) Deležni ste bili spolnih ponudb in/ali so se poskusili z vami spolno zblížati kljub vašim zavrnitvam.
- p) Drugo (*napišite, kaj*): _____.

NAPADI NA KAKOVOST OPRAVLJANJA VAŠEGA DELA (*možnih je več odgovorov*):

- a) Ne dobivate novih delovnih nalog.
- b) Ne dobivate informacij ali navodil za delo, ne vabijo vas na delovne sestanke.
- c) Odvzete so vam bile vse delovne naloge.
- d) Dodeljujejo vam nesmiselne delovne naloge.
- e) Dodeljujejo vam delovne naloge, ki žalijo vaše dostojanstvo.

- f) Dodeljujejo vam delovne naloge, ki so daleč pod nivojem vaših sposobnosti.
- g) Dodeljujejo vam vedno nove delovne naloge (pogostejše kot drugim sodelavcem).
- h) Silijo vas delati po pretečenem polnem delovnem času (da delate nadure).
- i) Dodeljujejo vam delovne naloge, ki so daleč nad vašim nivojem kvalifikacij, z namenom prikazati vas kot nesposobne.
- j) Ne omogočajo vam dodatnih izobraževanj oziroma pridobivanja dodatnih znanj.
- k) Grozijo vam z nepodaljšanjem pogodbe o zaposlitvi.
- l) Prisluškujejo vašim telefonskim pogovorom, berejo vašo pošto (klasično in elektronsko).
- m) Vdirajo v vaš računalnik, spreminjajo in/ali brišejo podatke na njem.
- n) Nadzirajo vas tako, da vas snemajo s kamero.
- o) Drugo (*napišite, kaj*): _____.

NAPADI NA VAŠE ZDRAVJE (*možnih je več odgovorov*):

- a) Silijo vas k opravljanju zdravju škodljivih nalog.
- b) Grozijo vam z uporabo fizičnega nasilja.
- c) Izvajajo blažje oblike fizičnega nasilja z namenom, da bi vas disciplinirali, utišali.
- d) Nad vami izvajajo fizično nasilje.
- e) Namerno vam uničujejo stvari, da bi vam s stroški povzročali škodo.
- f) Namerno vam povzročajo psihično škodo na domu in/ali na delovnem mestu.
- g) Nad vami izvajajo spolno nasilje.
- h) Drugo (*napišite, kaj*): _____.

DRUGO:

- a) Ne doživljam nobenega od navedenih dejanj.

7. Ali ste bili kdaj priča omenjenim dejanjem?

- a) DA
- b) NE

Na naslednja vprašanja odgovarjajo le tisti, ki so navedena dejanja doživljali ali so jim bili priča.

Na vprašanja 8, 9 in 10 odgovarjajo samo tisti, ki so dejanja mobinga doživljali.

8. Navedena dejanja nad vami izvaja:

- a) 1 oseba
- b) 2 do 4 osebe
- c) več kot 4 osebe

9. Oseba, ki ta dejanja izvaja, je (*če jih je več in so obeh spolov, obkrožite oba odgovora*):

- a) ženskega spola
- b) moškega spola

10. Položaj osebe, ki ta dejanja izvaja (*možnih je več odgovorov*):

- a) nadrejeni
- b) podrejeni
- c) sodelavka oziroma sodelavec
- d) nekdo drug (*napišite, kdo*): _____

11. Če ste bili zgoraj omenjenim dejanjem le priča, kaj ste naredili, kako ste se odzvali?

Možnih je več odgovorov.

- a) Pridružil/a sem se izvajanju teh dejanj oziroma sem začel/a izvajati druga izmed zgoraj naštetih dejanj.
- b) Posegel/a sem vmes in prekinil/a izvajanje teh dejanj.
- c) Dogodek oziroma dogajanje sem prijavil/a nadrejeni osebi, vodstvu organizacije, policiji ...
- d) Ponudil/a sem čustveno podporo (pogovor, razumevanje, pomoč ...) napadeni osebi.
- e) Ničesar nisem naredil/a, ta oseba si to pravzaprav zasluži.
- f) Ničesar nisem naredil/a zaradi strahu, da ne bi potem napadli še mene.
- g) Prekinil/a sem vse stike z osebo, ki je to doživljala, zaradi strahu, da bi napadli še mene.
- h) S to osebo se družim samo še zunaj delovnega okolja, ko ni možno, da bi naju sodelavci videli.
- i) Zamenjal/a sem službo.
- j) Drugo (*napišite, kaj*): _____.

Na vprašanja v tabelah odgovorite tako, da obkrožite črko za odgovorom:

- v stolpcu **NAPADENI** tisti, ki ste mobing doživljali
- v stolpcu **OPAZOVALEC** tisti, ki ste bili mobingu priča
- v obeh stolpcih tisti, ki se pojavljate v obeh vlogah

12. Katere izmed naštetih težav, ki so nastale kot posledica mobinga, ste opazili pri sebi?

Možnih je več odgovorov.

	NAPADENI	OPAZOVALEC
brezvoljnost	a)	a)
težave s koncentracijo	b)	b)
razdražljivost	c)	c)
napetost, nevezana na kakršnokoli situacijo	d)	d)
težave v družinskih odnosih	e)	e)
depresija	f)	f)
samoobtoževanje	g)	g)
nezadostno samospoštovanje	h)	h)
strahovi	i)	i)
nespečnost	j)	j)
prebavne motnje	k)	k)
bolečine v želodcu	l)	l)
povišan krvni pritisk	m)	m)
razbijanje srca	n)	n)
glavoboli	o)	o)
obolenje mišic	p)	p)
obolenje okostja	r)	r)
splošna izčrpanost, utrujenost	s)	s)
drugo (<i>napišite, kaj</i>):	t) _____	t) _____

13. Kako ste se spoprijeli s temi težavami? *Možnih je več odgovorov.*

	NAPADENI	OPAZOVALEC
Bolj sem se začel/a truditi pri svojem delu.	a)	a)
Zaupal/a sem se sodelavcu/ki.	b)	b)
Zaupal/a sem se družinskemu članu, prijatelju/ici.	c)	c)
Začel/a sem jemati zdravila.	d)	d)
Obiskal/a sem osebnega zdravnika.	e)	e)
Poiskal/a sem pomoč pri psihoterapevtu, psihiatru.	f)	f)
Drugo (<i>napišite, kaj</i>):	g) _____.	g) _____.

14. Kakšne posledice ste imeli zaradi teh težav? *Možnih je več odgovorov.*

	NAPADENI	OPAZOVALEC
Bil/a sem bolniško odsoten/a (<i>napišite, kolikokrat</i>).	a) _____	a) _____
Bil/a sem hospitaliziran/a (<i>napišite, koliko dni</i>).	b) _____	b) _____
Uveden je bil predlog za invalidski postopek.	c)	c)
Utrpel/a sem škodo zaradi izpada dohodka.	d)	d)
Drugo (<i>napišite, kaj</i>):	e) _____.	e) _____.