

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MARJA KUNST

KOPER, 2020

2020

MAGISTRSKA NALOGA

MARJA KUNST



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

PRIMERJAVA UKREPOV PREPREČEVANJA  
MOBINGA NA DELOVNEM MESTU MED  
SLOVENIJO IN ZDA

Marja Kunst

Koper, 2020

Mentor:izr. prof. dr. Klemen Širok



## POVZETEK

Magistrska naloga obravnava ukrepe preprečevanja mobinga na delovnem mestu med Slovenijo in ZDA. Raziskava na podlagi primerjalne analize ugotavlja, kakšne politike in ukrepe poznajo in uporabljajo v obeh državah. Kljub podobnemu razumevanju pojava mobing obstajajo velike razlike med državami v preprečevanju slednjega. Poglobljena primerjalna študija daje vpogled, kje so skupne značilnosti in bistvene razlike ter katere so prednosti proučevanih politik in ukrepov, in identificira rešitve, ki so se v ZDA izkazale za zanimive in bi jih lahko prenesli v Slovenijo. Nazadnje je namen primerjave izoblikovanje priporočil in smernic za spremembe oz. dopolnitve slovenskih politik in ukrepov preprečevanja mobinga.

*Ključne besede:* mobing, preprečevanje, politike, ukrepi, delovno okolje, Slovenija, Združene države Amerike.

## SUMMARY

The master's thesis analyzes measures how to prevent mobbing in the workplace between Slovenia and the USA. The comparative analysis identifies the policies and measures that are known and applied in both countries. In our thesis we determined that, despite a similar understanding of mobbing, there are major differences between the countries in ways of its prevention. An in-depth comparative study gives an insight into common features and significant differences, presents the advantages of studied policies and measures, and identifies solutions that were proven to be interesting in the USA and could be transferred to Slovenia. Finally, the purpose of our comparison is to formulate recommendations and guidelines for changes or amendments of Slovenian mobbing prevention policies.

*Keywords:* mobbing, prevention, policies, measures, working environment, Slovenia, the United States of America.

UDK: 343.4(497.4)(73)(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Mobing</b>	<b>5</b>
2.1	Definicija mobinga	5
2.2	Oblike mobinga	8
2.3	Posledice mobinga	9
2.4	Klasifikacija politik, praks in ukrepov preprečevanja mobinga	10
2.4.1	Preventivni ukrepi na ravni posameznika	11
2.4.2	Preventivni ukrepi na ravni organizacije	11
2.4.3	Preventivni ukrepi na sistemski ravni	13
2.4.4	Ukrepi, ko pride do mobinga	14
<b>3</b>	<b>Raziskovalna metodologija</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>Mobing – identifikacija politik in ukrepov</b>	<b>18</b>
4.1	Slovenske politike in ukrepi preprečevanja mobinga	18
4.1.1	Preventivni ukrepi na ravni posameznika	18
4.1.2	Preventivni ukrepi na ravni organizacije	19
4.1.3	Preventivni ukrepi na sistemski ravni	23
4.1.4	Zakonodaja	24
4.1.5	Ukrepi, ko pride do mobinga	26
4.2	Ameriške politike in ukrepi preprečevanja mobinga	27
4.2.1	Preventivni ukrepi na ravni posameznika	27
4.2.2	Preventivni ukrepi na ravni organizacije	29
4.2.3	Preventivni ukrepi na sistemski ravni	33
4.2.4	Zakonodaja	33
4.2.5	Ukrepi, ko pride do mobinga	36
<b>5</b>	<b>Primerjalna analiza</b>	<b>38</b>
5.1	Primerjava politik in ukrepov obeh držav	38
5.2	Primerjava preventivnih ukrepov na ravni posameznika	38
5.3	Primerjava preventivnih ukrepov na ravni organizacije	40
5.4	Primerjava preventivnih ukrepov na sistemski ravni	45
5.5	Primerjava ukrepov, ko pride do mobinga	47
<b>6</b>	<b>Prednosti preučevanih politik in ukrepov</b>	<b>52</b>
6.1	Preventivni ukrepi na ravni posameznika	52
6.2	Preventivni ukrepi na ravni organizacije	52
6.3	Preventivni ukrepi na sistemski ravni	54
6.4	Ukrepi, ko pride do mobinga	55
<b>7</b>	<b>Ustrezne rešitve, ki bi jih iz ZDA lahko prenesli v Slovenijo</b>	<b>56</b>
7.1	Preventivni ukrepi na ravni posameznika	56
7.2	Preventivni ukrepi na ravni organizacije	56
7.3	Preventivni ukrepi na sistemski ravni	57

7.4	Ukrepi, ko pride do mobinga .....	57
<b>8</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>59</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>63</b>



## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1:	Primerjava kazalnikov preprečevanja mobinga na ravni posameznika .....	39
Preglednica 2:	Primerjava kazalnikov preprečevanja mobinga na ravni organizacije .....	43
Preglednica 3:	Primerjava kazalnikov preprečevanja mobinga na sistemski ravni .....	47
Preglednica 4:	Primerjava kazalnikov ukrepov, ko pride do mobinga .....	50

## KRAJŠAVE

ADA	Americans with Disabilities Act
ADEA	Age Discrimination Employment Act
American SPCC	American Society for the Positive Care of Children
CEEP	European Centre of Enterprises with Public Participation
DoD	Department of Defense
EEOC	Equal Employment Opportunity Commission
EPA	Equal Pay Act
ETUC	European Trade Union Confederation
GINA	Genetic Information Nondiscrimination Act
LGBT	Lesbian Gay Bisexual Transgender
OBPP	Olweus Bullying Prevention Program
OSHA	Occupational Safety and Health Administration
PDT	Professional Development Training
PIS	Pravno-informacijski sistem
SHRM	Society of Human Resource Management
SKEI	Sindikat kovinske in elektro industrije
U.S.	United States
UEAPME	European Association of Craft, Small and Medium Sized Enterprises
USAF	United States Air Force Academy
VSRS	Vrhovno sodišče Republike Slovenije
WBI	Workplace Bullying Institute
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZEMŽM	Zakon enakih možnosti žensk in moških
ZJU	Zakon o javnih uslužbencih
ZUNEO	Zakon uresničevanja načela enakega obravnavanja
ZVZD	Zakon o varnosti in zdravju pri delu

## 1 UVOD

Hiter tempo življenja in trenutne gospodarske razmere narekujejo vedno večjo produktivnost delovne sile v različnih organizacijah. Povečevanje produktivnosti je v gospodarskih panogah postalo najbolj kritičen cilj poslovanja. Če želimo, da so zaposleni lahko bolj produktivni, uspešni, zadovoljni, inovativni in zdravi, morajo imeti temu ustrezno delovno okolje. V takšnem prijaznem oz. ustreznem delovnem okolju pa ni prostora za mobing. Preprečevanje mobinga nad zaposlenimi je zato eden glavnih atributov, ki pripomorejo k prijaznemu delovnemu okolju in zagotavljanju zdravih delovnih pogojev (Pančur 2007).

Mobing na delovnem mestu je vse bolj raziskovana tema tako s strani raziskovalcev kot tudi s strani praktikov v podjetjih, zato je vedno več pozornosti posvečene temu pojavu, ki je postal tema različnih raziskav in razprav mednarodnih inštitucij in avtorjev s tega področja. Kljub številnim prizadevanjem o osveščanju in preprečevanju slednjega je v marsikateri državi pojav mobinga na delovnem mestu še vedno tabu tema, ki otežuje položaj žrtve, da bi o omenjeni problematiki spregovorile in se pritožile (Einarsen 2005).

V Sloveniji je pojav mobinga v literaturi mogoče zaznati šele v zadnjih nekaj letih. Posledično je pri nas pojav mobinga še vedno dokaj neraziskan ter marsikomu nepoznan, prav tako pa ni enotnega poimenovanja pojava. Tudi delujočega sistema pomoči, ki bi žrtvam pomagal, še nimamo vzpostavljenega; podjetja in država omenjeni problematiki ne posvečajo velike pozornosti. V Sloveniji do leta 2007, ko je prišlo do spremembe Zakona o delovnih razmerjih, ni bilo zakonodaje, ki bi urejala to področje (Robnik in Milanovič 2008).

Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa je leta 2008 na reprezentativnem vzorcu 1366 polnoletnih prebivalcev Slovenije opravil prvo nacionalno raziskavo o trpinčenju na delovnem mestu (UKC Ljubljana b. l.). Na podlagi raziskave je bilo ugotovljeno, da je bilo mobingu v zadnjih šestih mesecih izpostavljenih 10,4 % vprašanih, 1,5 % anketirancev pa je mobing doživljalo dnevno ali večkrat tedensko. Priče mobinga pa poročajo o skoraj dvakrat večjem deležu mobinga, zabeleženih je bilo 18,8 %, od tega 3 % zelo pogostega. Izsledki raziskave torej pokažejo, da je razširjenost mobinga v Sloveniji na delovnem mestu veliko večja, kot je razvidno iz pričevanj in odgovorov žrtev. V ZDA statistični podatki kažejo, da je tam v zadnjem letu mobing izkusilo 13 % zaposlenih (Namie 2007). Na podlagi poročanj prič v Sloveniji in podatkov iz ZDA lahko sklepamo, da je pojav mobinga v Sloveniji bolj razširjen kot v ZDA.

V ZDA se je raziskovanje mobinga začelo prej in posledično je seznanjenost širše javnosti glede mobinga bolj razširjena, hkrati pa je tudi zavedanje o posledicah, ki jih prinašajo takšna dejanja večje. Glede na zgodnejše začetke raziskovanja pojava mobing, kar lahko vidimo iz zgoraj omenjenih podatkov in navedb menimo, da imajo ZDA bolj bogate izkušnje s področja preprečevanja slednjega, iz katerih bi lahko črpali.

Med raziskovanjem pojava mobing ugotavljamo, da kljub zelo podobnemu razumevanju, kaj mobing je, obstajajo velike razlike med državami glede tega, kakšne politike in ukrepe preprečevanja slednjega imajo, in sicer sta pod drobnogled v našem delu vzeti Slovenija in ZDA. Primerjava je zanimiva predvsem z vidika raznolikosti politik in ukrepov preprečevanja mobinga, ki jih ZDA ponujajo, popularizirane problematike in večjega števila primerov sodnih praks. Na primer v Sloveniji je bilo v obdobju 2012–2019 252 sodb o mobingu (Sodna praksa b. l.), od tega niso vse rešene žrtvi v prid, medtem ko je bilo v ZDA leta 2019 178 sodb in poravnava zgolj znotraj šolskih okrožij, rešenim žrtvam mobinga v prid (Public Justice 2019). Poudariti moramo, da se zgoraj navedeni podatki nanašajo na splošni pojav mobinga, ne samo na mobing v delovnem okolju, in v širšem kontekstu izkazujejo veliko večjo razširjenost obravnavane problematike v ZDA, kot v Sloveniji.

Pregled ureditev problematike mobinga v Sloveniji in ZDA po eni strani pokaže veliko podobnost, po drugi strani pa zelo velike razlike v uporabljenih politikah in ukrepih preprečevanja mobinga. Če si pogledamo definicije, so si v Sloveniji avtorji Verbajs (2010), Trobevšek (2005), Česen idr. (2009) enotni, da je mobing na delovnem mestu ponavljajoče se sovražno in neetično ravnanje, največkrat usmerjeno proti enemu posamezniku. Posledice takšnih ravnanj se odražajo na področju duševnega in psihosomatskega zdravja ter na socialnem področju. Pogosto se tudi dogaja, da imamo dobro zasnovano zakonodajo, ampak se pojavljajo izjemne težave pri udejanjanju slednje, predvsem pri dokazovanju dejanj mobinga, učinkovitosti pravosodja, kulturnih specifikah in še marsikje.

Na drugi strani imamo ameriške definicije mobinga, ki se od naših bistveno ne razlikujejo, in sicer nacionalne organizacije preventive mobinga. Workplacebullying (Workplace Bullying Institute b. l.a), Stopbullying (2019) in Healthyworkplacebill (Workplace Bullying Institute b. l.b) ter avtorji Einarsen (2005) in Davenport, Distler Schwartz in Pursell Elliott (2005) navajajo, da je mobing na delovnem mestu sistematično, ponavljajoče se, zdravju škodljivo, agresivno vedenje zoper posameznika.

Razumevanje problematike je v obeh državah, kot že rečeno podobno, pa vendar je poglobljeno raziskovanje pokazalo, da so razlike v uporabljenih politikah in ukrepih preprečevanja mobinga velike. Zato moramo stopiti korak naprej in pogledati, kje so tiste ključne razlike v politikah in ukrepih preprečevanja mobinga, pri implementaciji. Poznavanje tega je ključno, v kolikor razmišljamo o priporočilih glede politik in ukrepov za Slovenijo. Večina do sedaj narejenih raziskav v okviru diplomskih in magistrskih del ter fundacije Eurofound o delovnih razmerah (angl. European Working Conditions Survey) se namreč omejujejo na Slovenijo oziroma evropski prostor, za katerega velja, da je zelo podoben Sloveniji, pri tem pa zanemarjajo številne rešitve, ki jih ponuja ameriški sistem.

Še eden izmed razlogov, zakaj se pri obravnavi mobinga osredotočimo ravno na ZDA, je večja razpoložljivost virov in obsežnost študij, ki so bile tam izvedene. Leta 2000 so na primer na Inštitutu mobinga na delovnem mestu (angl. The Workplace Bullying Institute –

WBI) izvedli raziskavo, in sicer Študijo sovražnega delovnega okolja (angl. U.S. Hostile Workplace Survey), WBI »U.S. Hostile Workplace Survey« (Namie 2008). Za primerjavo pogledjmo še Slovenijo, kjer je bila ena prvih nacionalnih raziskav o mobingu opravljena šele leta 2003 (Brečko 2014).

Pregled uradno objavljenih študij (Namie 2007) jasno pokaže, da se je raziskovanje pojava mobinga v ZDA začelo prej kot v Sloveniji, razširjenost pojava je tam deležna večje pozornosti kot pri nas in posledično so tudi politike in ukrepi preprečevanja slednjega tam bolj razviti, kar v nadaljevanju potrjujejo tudi navedeni primeri. V ZDA imajo na primer vsako leto vse vladne organizacije, kot je Ministrstvo za obrambo (angl. Department of Defense – DoD), izobraževanje o preprečevanju in pravilnem reagiranju na spolno nadlegovanje na delovnem mestu, ki ga vodi Ministrstvo za obrambo, Pisarna za preprečevanje in pravilno reagiranje na spolno nadlegovanje na delovnem mestu (angl. Department of Defense – DoD, Sexual Assault Prevention and Response Office). Nevladne organizacije pa imajo slednje izobraževanje na dve leti. Za omenjeno izobraževanje smo izvedeli naključno, preko osebnih in neformalnih pogovorov s pripadniki Ameriških zračnih sil (angl. U.S. Air Force). Mesec april pa je v ZDA razglašen za mesec zavedanja in preprečevanja spolnega nadlegovanja (angl. Sexual Assault Awareness and Prevention Month) (The White House 2017).

Ker se po našem mnenju v ZDA zavedajo, kako pomembna sta osveščanje in preventiva o mobingu že pri šolskih otrocih, imajo tam uveden sistem preprečevanja mobinga (angl. No Bully System) in posebno reševalno ekipo (angl. Solution Team) v primeru, da do mobinga pride (No bully b. l.). Mesec oktober je v ZDA razglašen za mesec nacionalne preventive mobinga (angl. National Bullying Prevention Month) (PACER Center b. l.), ki se odvija v okviru nacionalne kampanje, ustanovljene leta 2006 s strani PACER-jevega Nacionalnega centra preventive mobinga (angl. PACER's National Bullying Prevention Center).

V Sloveniji delodajalci v praksi sledijo 47. členu Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1, Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US in 22/19 – ZPosS) in 24. členu Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, Uradni list RS, št. 43/11) ter zgolj izdajo Pravilnik o prepovedi spolnega in drugega nadlegovanja ali trpinčenja na delovnem mestu. V pravilniku sicer piše, da naj bi si delodajalec med drugim tudi prizadeval za uvedbo posebnih ukrepov za preprečevanje spolnega in drugega nadlegovanja, trpinčenja, ustrezno ukrepanje, ozaveščanje vseh zaposlenih o problematiki, seznanitev vseh zaposlenih o normah in vrednotah delodajalca, a se to v praksi redkokdaj udejanja. Delodajalci marsikdaj ne ukrepajo in s svojo pasivnostjo izvajalcem mobinga sporočajo, da je njihovo vedenje sprejemljivo, na žrtve pa prelagajo odgovornost za dejanja drugih. Če pride do ukrepanja, se izvajajo mučni in dolgotrajni predpostopki in postopki, ustanavljajo se raznorazne komisije, ki niso strokovno usposobljene za obravnavo mobinga, sankcije zoper povzročitelja pa so skrajno neprimerne. O tem govori tudi zloglasen primer

spolnega nadlegovanja na mariborski univerzi iz leta 2016 (Rak 2016). V Sloveniji se torej velikokrat, kar zadeva politike preprečevanja mobinga, začne in konča pri sprejetju pravilnika.

Tudi praksa in kultura v ZDA se zelo razlikujeta prakse in kulture v Sloveniji. V ZDA se na primer za verbalno nadlegovanje na delovnem mestu smatrajo že komentarji o oblekah, telesu in spolno usmerjene šale. Kot vizualno nadlegovanje se štejejo posterji, risbe, slike, ohranjevalniki zaslona, risanke in besedila seksualne narave. Pod fizično nadlegovanje pa med drugim spada tudi strmenje v drugo osebo in spogledovanje (Doyle 2019).

Nekatera vedenja, ki se v Sloveniji po lastnih izkušnjah z delodajalci, industrijo, storitvenimi dejavnostmi itd. smatrajo za normalna oziroma dopustna, so torej v ZDA zakonsko prepovedana. Ameriški sistem preprečevanja mobinga, kot je razvidno iz zgoraj navedenih primerov, v veliki meri temelji na preventivnem ravnanju in pravilnem osveščanju ter strokovnem reagiranju v primeru, da do mobinga pride, in tukaj tudi tiči še dodaten razlog, zakaj je njihov sistem zanimiv za primerjavo.

Namen raziskave je torej na podlagi primerjalne študije proučiti in primerjati slovenske ter ameriške politike in ukrepe preprečevanja mobinga, ugotoviti kje so skupne značilnosti in bistvene razlike obeh primerjanih držav, ter nazadnje izoblikovati priporočila in smernice za spremembe oz. dopolnitve slovenskih politik preprečevanja mobinga.

Ko se znajdemo v situaciji kot žrtev mobinga, je treba najprej razjasniti, kaj je to nasilje na delovnem mestu, kdo je povzročitelj in kaj lahko v dani situaciji storimo, da preprečimo takšno ravnanje in nadaljnjo škodo. Zato je pomembno proučiti raziskave o razvoju mobinga v teoriji in praksi. Na tej točki lahko vidimo, da pomen študij mobinga na delovnem mestu narašča, saj preprečevanje slednjega sodi k zagotavljanju prijaznega delovnega okolja, ki je eden glavnih atributov zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljni zaposleni pa so poglavitni za uspešnost podjetja. Da bi nasilje na delovnem mestu lahko uspešno preprečili, je torej treba dobro poznati ta pojav.

Skozi raziskavo najprej opredeljujemo, kaj je mobing, ali so definicije mobinga enotne ali se razhajajo, predstavljamo oblike mobinga in njegove posledice, sledi klasifikacija sistemskih ureditev oz. postopkov preprečevanja mobinga, po kateri izvajamo primerjalno analizo. Nato identificiramo politike in ukrepe preprečevanja mobinga obeh primerjanih držav. Izvajamo primerjalno analizo in na podlagi slednje ugotavljamo na kakšen način je delavec zaščiten proti mobingu v Sloveniji in v ZDA. V zadnji fazi identificiramo, katere zanimive rešitve v ZDA bi bile ustrezne za prenos v slovenski prostor, ker bi s tem obogatile naš sistem preprečevanja mobinga.

## 2 MOBING

Od trenutka, ko so se ljudje zbrali, da bi delali, proizvajali, živeli družbeno življenje na boljši in kakovostnejši način in začeli združevati svoje moči, so se težave, ki so jih imeli v osebnem življenju, prenesle v delovna okolja. Tako so se posledično, vključili v drugo okolje, ki je označeno kot delovno okolje. To okolje je, tako kot druga, povzročalo številne težave, ki izhajajo iz ljudi, ki se pojavijo v delovnem okolju. Koncept mobinga je bil uporabljen za določitev psihološkega in fizičnega nasilja v delovnem življenju (Cogenli in Barli 2013).

Tekom naše raziskave smo ugotovili, da enotno sprejete opredelitve pojava in pojma mobing na delovnem mestu ni, najdemo pa več različnih terminologij in opisov. V nadaljevanju pregledujemo definicije, kot jih navajajo različni avtorji, opredelili pojem in oblike mobinga, ki se pojavljajo, in njegove posledice.

Predstavljena bo tudi klasifikacija politik, praks in ukrepov preprečevanja mobinga, in sicer na ravni posameznika, organizacije in sistema, ter ukrepi za korigiranje oz. ukrepi, ko do mobinga pride. To je ključ, po katerem bo potekala analiza ukrepov preprečevanja mobinga v Sloveniji in v ZDA ter v nadaljevanju primerjalna analiza.

### 2.1 Definicija mobinga

Obstoječe definicije mobinga so si pomensko sorodne in vključujejo številne skupne značilnosti, ki jih v nadaljevanju tudi povzamemo. Mobing je torej psihično trpinčenje in konfliktna komunikacija, ki napadeno osebo postavi v podrejen položaj, s tem pa jo izpostavi načrtnim, sistematičnim in dlje trajajočim napadom ene osebe ali cele skupine. Posledica je slabšanje psihofizičnega zdravja žrtve in socialnega stanja. Namen takšnih ravnanj je zaostritev delovnih razmer in v končni fazi tudi prisilna odpoved delovnega razmerja s strani žrtve.

Mobing izvira iz latinskega koncepta »mobile vulgus« in pomeni nedoločeno množico, množično nagnjeno k nasilju. Dr. Heinz Leymann je v okviru primerov psihološkega in fizičnega nasilja, ki jih doživljajo ljudje v poslovnem življenju in delovnem okolju, uporabil izraz mobing, ki ga je najprej opredelil Konrad Lorenz, ko je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja analiziral stališča in vedenja živali (Cogenli in Barli 2013). Sama beseda mobing izvira iz angleškega glagola »to mob«, kar pomeni napadati oz. nadlegovati v skupini. V angleškem jeziku je tudi pogosto zaslediti izraz »bullying«, ki se je uveljavil predvsem v ZDA. V slovenskem jeziku se predvsem uporablja poslovenjen izraz mobing, zasledimo tudi šikaniranje na delovnem mestu, delovna zakonodaja pa opredeljuje takšna ravnanja kot trpinčenje. Pogosto uporabljena termina sta tudi »bossing«, ki definira trpinčenje nadrejenih, in »staffing«, ki opredeljuje šikaniranje s strani podrejenih do nadrejenega (Brečko 2014, 22).

Tako je Leymann strokovno opredelil pojem mobinga (Brečko 2014). Definicija mobinga, ki izhaja iz ene najbolj odmevnih raziskav v eni glavnih švedskih železarn (Leymann 1990) pravi, da je mobing psihični teror na delovnem mestu, ki se kaže v obliki sovražne in neetične komunikacije, sistematično usmerjene s strani ene ali več oseb proti običajno enemu posamezniku. Takšna dejanja se izvajajo zelo pogosto, skoraj vsak dan, in trajajo daljše časovno obdobje, vsaj šest mesecev, ter zaradi pogostosti in trajanja rezultirajo v precejšnjem psihičnem, psihosomatskem in socialnem trpljenju. Navedena definicija se osredotoča na psihosocialne situacije, ki skozi daljše časovno obdobje povzročajo psihiatrična in/ali psihosomatska patološka stanja (Leymann 1990).

Mobing je vrsta negativne komunikacije, ki se dogaja med posamezniki in ki negativno vpliva nanje. Nenehno izsiljevanje človeka, pretiravanje z izsiljevanji, namigovanje, da je lažnivec in da o njem gojijo trače, so nekateri primeri tovrstnega vedenja. Zaradi mobinga, ki ga trpi, žrtev izgubi samozavest. Končni cilj tistega, ki izvaja mobing, je ponavadi odstranitev žrtve z delovnega mesta (Erturk in Cemaloglu 2014). Davenport, Distler Schwartz in Pursell Elliott (2005) mobing definirajo kot združevanje posameznikov v skupine z namenom prisilne odstranitve nekoga z delovnega mesta z obrekovanjem, ustrahovanjem, diskreditiranjem in zlasti poniževanjem, torej da je mobing resna oblika neseksualnega in nerasnega nadlegovanja.

Za mobing lahko rečemo tudi, da je vrsta konflikta, ki je povezan z izrazi neustrezne interakcije na delovnem mestu, in nasilja, ki je značilno za kompleksne družbe. V veliki večini specializirane literature se mobing omenja tudi kot moralno nadlegovanje na delovnem mestu, ustrahovanje in tudi institucionalno nadlegovanje. V organizacijskem okviru poudarjajo, da je mobing sinonim za nasilje, uničenje in neracionalnost, zato se ga je treba izogibati in šteti za rezultat slabe komunikacije (Cogenli in Barli 2013).

V mobing so vpletene tri vrste oseb ali skupin (Cogenli in Barli 2013):

- izvajalec mobinga/napadalec/agresor – vodja ali drugi posameznik ali skupina ljudi, ki delajo na kakršnem koli delovnem mestu in izvajajo psihični pritisk;
- žrtev ali trpeči – oseba ali ljudje, ki so na delovnem mestu podvrženi psihološki prisili;
- opazovalec ali gledalec – vsi menedžerji, direktorji in sodelavci, ki se neposredno ne vključujejo v proces mobinga, ampak ga na nek način dojemajo, doživljajo in, ki se včasih vključujejo v proces na delovnem mestu, razen napadalca in žrtve.

Mobing lahko opredelimo tudi kot čustveni napad. Začne se s tem, da je posameznik tarča nespoštljivega in škodljivega vedenja. Mnoge žrtve tajijo, da se nad njimi izvaja mobing, zaradi strahu pred izgubo položaja. Včasih mobing žrtve tako prizadene, da lahko vpliva tudi na njihovo zdravje. Mnogi ljudje doživljajo stres kot posledico mobinga in zato lahko celo zapustijo svoje delovno mesto. Pomemben dejavnik pri mobingu je, da zmanjšuje kakovost delovnega življenja in predstavlja nezdravo organizacijsko strukturo (Gorgulu idr. 2014).



Davenport, Schwartz in Elliott (2003, po Erturk in Cemaloglu 2014) meni, da lahko mobing povzroči, da vedenje zaradi mobinga močno vpliva na žrtev in povzroči zdravstvene težave, kot sta depresija in tudi srčni napad. Prav tako pa lahko vpliva na odločitev o samomoru.

Podjetje za pravno svetovanje US Legal (AirSlate Legal Forms b. l.) opisuje, da je mobing splošno opredeljen kot namerno dejanje, ki povzroči škodo drugim in lahko vključuje verbalno nadlegovanje, verbalne ali neverbalne grožnje, fizične napade, zalezovanje ali druge metode prisile, kot so manipulacija ali izsiljevanje. To je agresivno vedenje, ki namerava poškodovati, ogroziti ali prestrašiti drugo osebo. Pogosto je vpleteno neravnovesje moči med agresorjem in žrtvijo.

Medtem pa je pri nas mobing definiran v ZDR-1 kot trpinčenje na delovnem mestu, to 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.

Za opis obravnavanega pojava na delovnem mestu so bile uporabljene različne opredelitve in terminologije, kot so: psihološki teror, psihično nasilje in psihično nadlegovanje. Vendar glede opredelitve pojma v literaturi še vedno ni enotnega soglasja, čeprav imajo te opredelitve nekatere skupne elemente (Zachariadou idr. 2018):

- na delovnem mestu se kaže medosebna sovražnost, izražena z agresivnim vedenjem, in
- ta sovražna vedenja se pojavljajo pogosto (tj. vsaj enkrat na teden) in v daljšem obdobju.

Leymann je razvil instrument za merjenje psihološkega terorja, ki je bil potrjen v več evropskih državah. Sestavljen je iz 45 postavk, pri čemer vsaka meri izpostavljenost ustrahovanju na delovnem mestu v preteklih 12 mesecih z dvema možnostma odziva (ne ali da). Vključuje dve dodatni vprašanji glede pogostosti (tj. dnevno, tedensko ali mesečno) kot tudi trajanja nasilništva. 45 vedenjskih vprašanj je razvrščenih v pet odsekov, in sicer (Zachariadou idr. 2018):

- družbeni odnosi na delovnem mestu (ni možnosti komuniciranja, verbalna agresija, kritika in ravnodušnost),
- izključenost (izolacija, zavrnitev in izogibanje),
- delovna opravila (brez nalog, preveč nalog, nezanimiva opravila, ponižujoče naloge, naloge, ki so nadrejene ali manjvredne sposobnosti),
- osebni napadi (napadi na mnenje ali izvor, govornice, ogovarjanja in zasmehovanja) in
- fizično nasilje (fizične grožnje, vključno s spolnim nadlegovanjem).

Po Leymannovi definiciji so tisti, ki poročajo o izpostavljenosti vsaj enemu od 45 vedenj v zadnjih 12 mesecih, tedensko ali več, in šest mesecev ali dlje, opredeljeni kot žrtve nasilništva.

## 2.2 Oblike mobinga

Mobing je oblika agresije, katere dejanja so lahko očitna in/ali subtilna. Prav tako je to vzorec obnašanja, ki se ponavlja, pri čemer bo eden ali več incidentov pomagalo dokazati, da se takšno trpinčenje dogaja.

Oblike trpinčenj na delovnih mestih, prepoznane kot mobing v sodobnem času, opisujejo različni avtorji. Sledeče oblike navaja Brečko (2014, 40) in jih povzema tudi Ball (2015):

- napadi na (samo)izražanje in komuniciranje:
  - omejevanje možnosti izražanja in komuniciranja s strani nadrejenega ali sodelavcev,
  - seganje v besedo oz. jemanje besede,
  - kričanje in zmerjanje,
  - nenehno kritiziranje dela,
  - kritiziranje osebnega življenja,
  - dajanje nejasnih pripomb,
  - zastraševanje in pisne ter ustne grožnje,
  - izmikanje in onemogočanje stikov,
  - odklonilne geste in zbadanje,
- napadi, ki ogrožajo socialne stike žrtve:
  - nihče se noče več pogovarjati z žrtvijo,
  - ignoriranje žrtve, ko sama nagovori sodelavce ali na splošno,
  - prepoved pogovora z žrtvijo,
- napadi, ki ogrožajo osebni ugled žrtve:
  - obrekovanje in širjenje govoric,
  - poskusi smešenja žrtve,
  - domnevanje, da je žrtev psihični bolnik, in poizkusi prisile v psihiatrični pregled,
  - norčevanje iz telesnih hib,
  - žrtev se sili, da opravlja naloge, ki negativno vplivajo na njeno samospoštovanje,
  - delovno prizadevanje žrtve je napačno ocenjeno,
  - dvomi se v poslovne odločitve žrtve,
- napadi na delovno mesto:
  - žrtev ne dobiva nobenih novih delovnih nalog ali jih pa dobiva vedno več in več, tako da jih ne zmore opraviti,
  - žrtev dobiva nesmiselne delovne naloge, ki so pod ravnjo njene kvalifikacije ali zelo zahtevne naloge, ki so nad ravnjo njene kvalifikacije,
  - dodeljene naloge žalijo dostojanstvo žrtve,
  - delovno mesto žrtve namerno poškodujejo,
- napadi na zdravje:
  - žrtvi se dodeljujejo zdravju škodljive naloge,

- grožnje in uporaba fizičnega nasilja,
- namerna povzročitev psihične škode,
- nadlegovanje zaradi spola:
  - žrtev je fizično napadena in zastraševana,
  - sramotilno obrekovanje ali žaljenje in posmehovanje,
  - širjenje neresnic o spolnem življenju žrtve,
- nadlegovanje zaradi spolne usmerjenosti:
  - sramotilno obrekovanje ali žaljenje in posmehovanje,
  - širjenje nezaželenih zgodb, šal in komentarjev,
  - fizični napad na žrtev,
- nadlegovanje zaradi starosti:
  - posmehovanje, poniževanje, neumestne šale, zgodbe in komentarji zaradi starosti,
  - fizična napadalnost zaradi starosti,
- nadlegovanje zaradi izobrazbe:
  - žrtev je deležna posmehovanja ali poniževanja zaradi slabše ali boljše izobrazbe, kot jo ima nadlegovalec oz. napadalec,
- spolno nadlegovanje:
  - verbalno spolno nadlegovanje,
  - neverbalno spolno nadlegovanje,
  - fizično spolno nadlegovanje,
  - karierno spolno nadlegovanje.

### 2.3 Posledice mobinga

Veliko zaposlenih bi se najbrž strinjalo, da se nasilneži ne pojavljajo samo na šolskih igriščih, ampak se jih srečuje tudi na delovnih mestih, kjer imajo njihova dejanja posledice za žrtev, sodelavce, organizacijo in tudi državo oziroma družbo. Da bi lahko uspešno preprečevali mobing oz. ga odpravljali, če do slednjega pride, je treba biti seznanjen tudi s posledicami, ki jih takšna ravnanja povzročajo. Posledice mobinga na splošno v literaturi klasificira Emamzadeh (2018), podobno jih opisuje Brečko (2014, 67), o njih pa govori tudi Inštitut preprečevanja mobinga na delovnem mestu (Workplace Bullying Institute b. l.c):

- *Posledice mobinga za posameznika:* potrlost in obup, preutrujenost, občutek izčrpanosti, izguba volje do dela, nespečnost, nočne more, napadi joka, izguba nadzora nad vedenjem, motnje hranjenja, motnje zbranosti in spomina, miselni avtomatizmi, strah in tesnoba, upad samozavesti, motnje v socialnih odnosih, težnja po neopaznem vedenju, kriza osebnosti, nevroze, depresivna motnja, reaktivne psihoze, psihosomatska obolenja, oslabelost imenskega sistema, tumorji, agresivnost do sebe in drugih, samomorilsko vedenje, posttravmatska stresna motnja;

- *posledice za sodelavce*: občutek krivde, strah pred posledicami, če bi žrtvi pomagali, strah pred tem, da tudi sami postanejo žrtev mobinga, manjša aktivnost v delovnih timih;
- *posledice za organizacijo*: slabšanje delovne klime, zmanjšanje produktivnosti, težave z motivacijo zaposlenih, zmanjšanje inovativnosti, zmanjšanje poslovnega ugleda, povečanje fluktuacije, več absentizma, višji stroški;
- *posledice za družbo*: višji stroški zdravstvenega in invalidskega varstva, slabšanje družbenih odnosov, slabše zaupanje ljudi v družbene strukture, slabšanje družbenega konsenza, slabšanje ugleda države.

## **2.4 Klasifikacija politik, praks in ukrepov preprečevanja mobinga**

Mobing povzroča posameznikom, podjetjem in državi veliko materialno škodo, zato je pomembno, da so posamezniki, delodajalci in država na pojav slednjega zelo pozorni. Ker se velikokrat zgodi, da mnogi sploh niso informirani, kaj je mobing, je preprečevanje slednjega včasih precej težavno. Zato je preventivno delovanje v smislu vzpostavitve učinkovitih politik in ukrepov njegovega preprečevanja ključnega pomena.

Ali je mobing prisoten v delovni sredini, lahko ugotovimo z ustrežno analizo, na voljo imamo različne načine, kot jih navaja neprofitno združenje Mental Health America (b. l.), o njih govorijo v Centru za zdravje in varnost pri delu (Canadian Centre for Occupational Health & Safety 2016) in Archer (1999) v svoji raziskavi, in sicer:

- z opazovanjem delovnega okolja in skupin, ki se v njem oblikujejo;
- z opazovanjem skupin in njihovega obnašanja do drugih, pojava pretiranih kritik in zlobnih pripomb do posameznikov ter krivičnega obnašanja;
- z opazovanjem, ali je za vse napake pri delu vedno kriv en in isti posameznik;
- z ugotovitvijo dlje trajajoče spremembe razpoloženja posameznika (potrtost, prestrašenost, introvertiranost itd.);
- z ugotovitvijo preobremenjenosti in razdraženosti posameznih vodij itd.

Ko se na podlagi analize ugotovi, da do mobinga še ni prišlo, imamo na razpolago preventivno delovanje, v nasprotnem primeru imamo na voljo preprečevanje v razvoju oziroma ukrepanje, ko je do mobinga že prišlo. Za namene naše primerjave smo se odločili, da razvrstimo preventivne politike in ukrepe v tri ravni, in sicer na raven posameznika, organizacije in sistema. Takšna delitev je smiselna, ker govorimo o politikah in ukrepih na ravni posameznika, katerih udejanjanje je prepuščeno posamezniku oz. v največji meri odvisno od posameznika in hkrati učijo posameznike raznih strategij, vrednot, vedenj itd. V nadaljevanju imamo predstavljene preventivne politike in ukrepe, ki jih izvajajo organizacije, in nazadnje tudi sistemske ukrepe, ki zajemajo politike in ukrepe, ki se nanašajo na celotno državo ne glede na starostno obdobje posameznika. V nadaljevanju predstavljamo preventivne

politike in ukrepe na ravni posameznika, organizacije in sistema ter ukrepe za korigiranje oz. ukrepe, ko do mobinga pride.

#### ***2.4.1 Preventivni ukrepi na ravni posameznika***

Dolgoročno gledano, so privzgojena kultura korektnega vedenja ter aktivno delovanje in izobraževanje tisti, ki izoblikujejo posameznika, ki kot tak kasneje vstopa v delovno okolje s priučenimi vrednotami in določenim znanjem o mobingu. Skratka večšine in znanje, ki jih posameznik pridobi skozi vzgojo, vplivajo na to, kako se bo kasneje odzval na pojav mobinga. Vzgoja se torej lahko nanaša na ukrep sistemske narave, razumemo pa jo lahko tudi kot dolgoročni ukrep na ravni posameznikov, ki skozi vzgojo oblikujejo osebnosti, ki ne tolerirajo mobinga. Škoda (2015) navaja, da posamezniki v organizacijo »prinesejo« osebnost, ki je posledica vzgoje. Zato smo se v tem poglavju odločili, da privzgojeno kulturo korektnega vedenja ter aktivno delovanje in izobraževanje uvrstimo pod preventivne ukrepe na ravni posameznika.

V nadaljevanju izpostavljam, da obstajajo različne neformalne strategije, kako preprečiti oz. se ubraniti mobinga, in kot poudarjajo številni psihologi (Psychology Today b. l.), je predvsem pomembno, da ne zapademo v vlogo žrtve. Kot neformalne rešitve omenjajo možnost zaupanja o dogajanju osebi znotraj podjetja, ignoriranje napadalca, izogibanje fizičnim napadom in ohranitev samozavesti. Veliko vlogo pa igrajo formalne rešitve preprečevanja mobinga, ki smo jih omenili zgoraj in so opisane v nadaljevanju (American SPCC b. l.; Comitee for children b. l.; Olweus, Limber in Breivik 2019; PACER's National Bullying Prevention Center b. l.; Pušnik 2003):

- *Privzgojena kultura korektnega vedenja*, ki posameznike od mladih nog uči, kaj je to mobing, in se odraža tudi kasneje, ko so posamezniki izven šolskega sistema.
- *Aktivno delovanje in izobraževanje*, ki je osredotočeno na osveščanje in izobraževanje posameznikov ter boj proti nasilju.

#### ***2.4.2 Preventivni ukrepi na ravni organizacije***

Mobing je tesno povezan z organizacijo dela in lahko prizadene vse ravni organizacije. Razvije se lahko v vseh panogah gospodarstva, malih ali velikih podjetjih, vladnih ali neprofitnih organizacijah, zdravstvenih ali izobraževalnih ustanovah in njegove posledice so za organizacijo uničujoče (Tkalec 2001, 914). O takšnih uničujočih posledicah govorijo tudi Davenport, Distler Schwartz in Pursell Elliott (2005), Leymann (1990) in Zapf idr. (2007), in sicer so to 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 in kredibilnosti podjetja, stroški svetovalcev in pravnih postopkov, odpravnine, odškodnine ter stroški odsotnosti, fluktuacij in zmanjšanje storilnosti.

Vzroki za nastanek mobinga so zelo raznoliki, Leymann (1990) jih pripisuje tipu organizacije dela, oblikovanju delovnih nalog, vodenju in socialni dinamiki v skupinah. Predvsem poudarja, da je vodja tisti, ki bi lahko sam preprečil mobing z jasnimi navodili, pravilnim upravljanjem s človeškimi viri ter jasno ločitvijo izvajalca mobinga od žrtve. V nadaljevanju Tkalec (2001, 916–917) navaja, da so pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa tiste, ki sprožijo pogoste konflikte, ki se kasneje razvijejo v mobing. Kot pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa pa opisuje pogoje, kot so konstantna časovna stiska, premalo zaposlenih v oddelku, zunanji pritiski in nejasna ali nasprotujoča si navodila.

Zato je za organizacije pomembno, da sprejmejo preventivne ukrepe za preprečevanje mobinga in ukrepe, če do slednjega pride. Po pregledu številnih virov, kjer so bile predstavljene klasifikacije preventivnih ukrepov proti mobingu, je primerjava pokazala, da je najbolj izčrpna klasifikacija, ki hkrati ustreza namenu naše raziskave, sledeča in kot jo povzemamo po Brečko (2014, 87–95). Enako se k tem ukrepom nagibajo tudi Združenje svetov delavcev Slovenije (2010), Urdih Lazar (2009), Eilers in Solon (2014), Jacoby (2016) in Walker (2017). Ti ukrepi so:

- *Pravilnik o prepovedi spolnega in drugega nadlegovanja oziroma trpinčenja na delovnem mestu*, ki ureja način prepoznavanja, preprečevanja in odpravljanja mobinga na delovnem mestu;
- *ozaveščanje in izobraževanje zaposlenih o mobingu*, ki igra najpomembnejšo vlogo pri preprečevanju mobinga, saj omogoča zaposlenim, da so na tak način seznanjeni z različnimi oblikami trpinčenja, jih znajo prepoznati in tudi pravilno reagirati;
- *izobraževanje managementa o mobingu* je ključnega pomena, saj je management gotovo eden prvih v podjetju, ki bi moral znati prepoznati konfliktne situacije in različne oblike neprimerne vedenja, ki bi lahko privedle do mobinga;
- *intranetno osveščanje in izobraževanje* je način osveščanja, ki omogoča, da se vsi zaposleni lahko anonimno seznanijo in izobražujejo o mobingu;
- *komuniciranje med zaposlenimi o korektnem ravnanju* vključuje vse ravni organizacije in jasno sporoča, kaj je dopustno vedenje znotraj organizacije in kaj ni;
- *sprememba in izboljšanje komunikacije v organizaciji* predstavljata jasno in stalno komuniciranje o ciljih organizacije. Skupaj s podajanjem nedvoumnih informacij so zelo pomembni za učinkovito vodenje, saj s tem v veliki meri preprečimo nastajanje raznih govoric in širjenje nepreverjenih informacij znotraj podjetja;
- *interni priročnik o mobingu* je priročnik, ki je izdelan oz. prilagojen za vsako organizacijo posebej in vključuje specifične značilnosti organizacije. Glavni namen tega priročnika je definirati in opredeliti različne oblike mobinga, njegove posledice za organizacijo, organizacijske strategije preprečevanja mobinga in priporočila, kako naj ravna žrtev, če do nasilja pride;
- *organizacijski dogovor* je dogovor, ki je sklenjen med vsakim posameznim delavcem in organizacijo, da si bosta obojestransko prizadevala preprečevati mobing;

- *izboljšanje in sprememba organizacije dela* narekuje, da se odpravijo nejasni opisi nalog in položajev znotraj organizacije. Kar zadeva samo delo, je odpravljanje ali zmanjšanje enoličnega dela ter nejasnih ali nasprotujočih si navodil ključnega pomena za izboljšanje kakovosti. K izboljšanju organizacije dela tudi v veliki meri pripomorejo možnost izobraževanja zaposlenih, izboljšanje delovne atmosfere itd.;
- *sprememba organizacijske kulture* pomeni razvijanje timske organizacijske kulture, ki preprečuje pretirano tekmovalnost med posamezniki in posledično tudi nastanek mobinga. Za ustvarjanje učinkovitega timskega dela je ključnega pomena priznavanje timskih ciljev in nagrajevanje celotnega tima;
- *izboljšanje in spremembe načina vodenja* narekuje odpravo avtoritarnega načina vodenja zaposlenih, ker tak način ni več učinkovit, saj prepogosto pripelje do mobinga. Vodenje naj bo torej usmerjeno k ciljem in temelji naj na pozitivnem načinu komuniciranja;
- *takojšnje ukrepanje, ko se pojavijo neprimerne oblike vedenja in ravnanja* je del kodeksa korektnega vedenja, ki se ga spodbuja znotraj organizacije. Na ta način se zavežejo, da bodo ob neprimernem vedenju in ravnanju posameznikov takoj ukrepale;
- *sistem prijav brez represije* je sistem, ki se mora uvesti za prijavo mobinga, kjer nihče ne bo deležen prikritih sankcij zaradi prijave;
- *usposabljanje pooblaščenecv za antimobing*, ki jih mora organizacija stalno usposablјati, so neodvisni pooblaščeneci oziroma interni svetovalci, h kateremu se lahko žrtve zatečejo po pomoč ali oddajo prijavo;
- *jasna opredelitev vlog pri reševanju mobinga* narekuje opredelitev, kakšno vlogo imajo pri reševanju mobinga vodstvo, nadrejeni, sodelavci, pooblaščeneci za antimobing, predstavniki sindikata in sveta delavcev ter svetovalcev in zunanjih sodelavcev.

### **2.4.3 Preventivni ukrepi na sistemski ravni**

Ne samo posamezniki in organizacije, tudi sistem sam lahko naredi marsikaj na temo preprečevanja mobinga, in sicer največ v obliki raznih izobraževanj in osveščanja javnosti. V nadaljevanju so podani načini, kako je to možno storiti.

*Ustanavljanje nacionalnih centrov preventive mobinga* (PACER's National Bullying Prevention Center b. l.), ki služijo za raziskovanje različnih vzrokov za nastanek pojava mobing, organizirajo raznorazne delavnice in aktivnosti za preprečevanje in osveščanje o problematiki ter pomagajo žrtvam.

*Osveščanje v obliki nacionalnih kampanj* (PACER's National Bullying Prevention Center b. l.; The White House 2017), kar pomeni izvajanje rednih, vsakoletnih nacionalnih kampanj, ki so združenje skupnosti po vsej državi z namenom izobraževanja in osveščanja o preprečevanju mobinga. Kampanja je torej neke vrste katalizator za vključevanje države v ukrepanje na lokalni ravni za ustvarjanje varnih šol; za ponujanje informacij in izobraževanja

o tem, kako lahko vsakdo prepreči nasilje; za zagotavljanje platforme za prirejanje skupnih dogodkov na to temo; za delitev informacij o tej problematiki prek novic, socialnih omrežij, videoposnetkov in tiskanih publikacij, za pogovor z voditelji o politikah in njihovi vlogi pri preprečevanju mobinga; za spodbujanje organizacij k izmenjavi informacij o svojih virih za preprečevanje nasilja in nazadnje navdih za združenje strpnosti ter soustvarjanje sveta brez ustrahovanja.

*Obvezna izobraževanja na sistemski ravni* (Andresen in Sharpe 2019; United States Air Force Academy b. l.; U.S. Dept of defense 2019; US Navy b. l.) so izobraževanja, ki so obvezna ravno tako kot izobraževanje iz varstva pri delu. Na državni ravni se lahko uvede tudi obvezno izobraževanje o pojavu in preprečevanju mobinga in s tem se zagotovi, da je širša javnost osveščena o problematiki.

*Zakonodaja* (slovenska in ameriška zakonodaja), ki je preventivni ukrep na sistemski ravni in zagotavlja, da se določene oblike mobinga obravnava kot kaznivo dejanje in jih je treba prijaviti. Te oblike vključujejo nasilje ali napad, kraje, nadlegovanje in ustrahovanje v določenem časovnem obdobju in vse, kar je predmet kaznivih dejanj. V teh primerih je zakonodaja tista, ki deluje tudi preventivno in ščiti posameznike pred mobingom.

#### **2.4.4 Ukrepi, ko pride do mobinga**

V primeru, da se mobing znotraj organizacije razvije, je treba poseči po kurativnih ukrepih, s katerimi preprečimo nadaljnje širjenje mobinga, sankcioniramo napadalce in povrnemo ugled žrtvi. Ukrepi za pozno reagiranje na nastanek mobinga so (Brečko 2014; Lo 2018; Murphy 2018; Povše Pesrl, Arko Košec in Vrečar 2010; Workplace Bullying Institute b. l.c):

- *sankcije zoper napadalce* organizacija izvede, ko je dejanje mobinga dokazano. O posledicah takšnih ravnanj na ustrezen način seznanj javnost in s tem pripomore k osveščanju in prepreči pojavljanje mobinga v prihodnosti. Primer sankcije zoper napadalce je disciplinski postopek, s katerim se napadalca opozori, da v primeru ponovitve takšnih dejanj sledi lahko odpoved delovnega razmerja ali pa izplačilo odškodnine žrtvi, ki jo mora napadalec plačati;
- *varovanje zasebnosti žrtve* je eden od ukrepov, ki jih mora organizacija izvesti, in sicer mora storiti vse, kar je možno, da zaščiti in varuje integriteto žrtve ter posledično organizacije. Zavarovati je treba identiteto žrtve in tudi storilca pred javnostjo zunaj organizacije. To lahko storijo tako, da podatki o žrtvi in storilcu ostanejo znani zgolj osebam, ki obravnavajo primer in se tudi obvežejo k varovanju le-teh;
- *povrnitev ugleda žrtvi* so dejanja, ki jih izvrši organizacija in s tem sporoča žrtvi, da v organizaciji nekaj pomeni. Sankcije so le majhen del vsega, kar lahko organizacija stori za povrnitev ugleda žrtvi. Ustrezna komunikacija je tudi eden od dejavnikov, ki pripomorejo k primernemu in spodbudnemu novemu delovnemu okolju ali vrnitev v staro. Primer ustrezne komunikacije je, da se žrtvi pomaga pri ponovni vključitvi v



delovno okolje in se jo spodbuja pri delu, da ponovno pridobi zaupanje v svoje strokovne kompetence;

- *dopust za poklicno rehabilitacijo* je za žrtev stimulativen in ji omogoči rehabilitacijo in obnovo moči za ponovno vrnitev na delo;
- *materialna pomoč* se žrtvi omogoči za nadomestitev delnega izpada dohodka v času, ko je v bolniškem staležu. Organizacija se lahko odloči, da žrtvi ponudi materialno pomoč kot nadomestilo za zgoraj omenjeni izpad prihodka;
- *izobraževanje* je oblika pomoči, ki jo lahko organizacija ponudi žrtvi za izboljšanje samozavesti in povrnitve samospoštovanja žrtvi ter organizira izobraževanja na ravni organizacije. Dandanes živimo v dobi interneta in številna izobraževanja so na voljo prek spleta, tudi izobraževanja za izboljšanje samozavesti. Organizacija lahko posameznikom ali skupinam omogoči dostop do takšnih izobraževanj;
- *učna izkušnja z družbeno odgovornostjo* je izkušnja, ki je ključnega pomena za organizacijo, da dejanje mobinga jemlje resno in z družbeno odgovornostjo. Pomembno je tudi o tem javno spregovoriti, saj s tem pripomoremo k osveščanju o problematiki mobinga. Primer, kako organizacija dejanje mobinga jemlje kot resno izkušnjo, je, da v obliki raznih izobraževanj in internih osveščanj, kot so razni letaki in intranetni članki, poučuje zaposlene o problematiki in njenih posledicah.

### 3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

Z mobingom se v Sloveniji intenzivneje ukvarjamo šele zadnjih nekaj let, posledično so tudi zakonodaja, politike in ukrepi, ki obravnavajo ta problem, novejšega izvora. Na drugi strani imamo ZDA, kjer se je raziskovanje tega pojava začelo prej. Našo pozornost so pritegnili raznolikost politik in ukrepov preprečevanja mobinga, ki jih ZDA ponujajo, populariziranost problematike ter veliko število primerov sodnih praks in odsotnost raziskave, ki bi primerjala slovenski prostor z ameriškim. Zato je namen magistrskega dela proučitev slovenskih in ameriških politik in ukrepov preprečevanja mobinga in njuna primerjava.

V nalogi skozi raziskavo skušamo doseči naslednje cilje:

- identifikacija in predstavitev politik in ukrepov za preprečevanje mobinga v Sloveniji in ZDA;
- uporaba ustrezne metodologije za izvedbo primerjalne študije politik in ukrepov obeh držav na ravni posameznika, organizacije in sistema;
- sinteza ugotovitev, katere politike in ukrepi so se izkazali kot zanimivi z vidika preprečevanja mobinga;
- identifikacija zanimivih rešitev v ZDA, ki bi bile ustrezne za prenos v Slovenijo;
- oblikovanje predlogov in priporočil za bodočo ureditev politik in ukrepov preprečevanja mobinga v Sloveniji.

Raziskovalna vprašanja, ki jih v nalogi preverjamo in izhajajo iz proučene literature in teorije, so:

- Na kakšen način je delavec zaščiten proti mobingu v ZDA in kako v Sloveniji?
- Katere so skupne značilnosti in bistvene razlike proučevanih politik in ukrepov?
- Katere so prednosti proučevanih politik in ukrepov?
- Katere izmed zanimivih rešitev politik in ukrepov v ZDA bi bile ustrezne za prenos v Slovenijo?

Na podlagi tega smo izbrali primerjalno metodo (Neuman 2014; Ragin 2008), s pomočjo katere izpostavljam zanimive politike in ukrepe preprečevanja mobinga. Primerjalna študija nam tako ponudi pogled na problematiko z drugačne perspektive in zagotovi bolj svež pristop k obravnavani problematiki. Boljše razumevanje nekega pojava je med drugim mogoče tudi s primerjavo z drugimi podobnimi pojavi, kar nam posledično omogoča kategorizacijo le-teh (Segal 2001, 358). Naslednji razlog, zakaj smo izbrali primerjalno metodo, leži v tem, da želimo pokazati podobnosti in predvsem razlike v politikah in ukrepih preprečevanja mobinga obeh proučevanih držav. Na ta način so že v začetku postavljeni kriteriji za medsebojno primerjavo, na podlagi katerih ugotovljamo, katera država je zanimivejša z vidika raznolikosti uporabljenih politik in ukrepov. Kot zadnji razlog bi navedli uvodno željo po identifikaciji ustreznih rešitev, ki bi jih lahko prenesli v Slovenijo. Na podlagi ugotovitev bi podali konkretne predloge za bodočo ureditev slovenskih politik in ukrepov preprečevanja mobinga.

Metodologija temelji na primerjalni študiji oz. analizi teoretičnih podlag, politik in sekundarnih podatkov, ki so relevantni v kontekstu preprečevanja mobinga na delovnem mestu. Viri so pridobljeni prek svetovnega spleta in pregleda baz člankov. V prvem delu raziskovanje temelji na primerjavi in ugotavljanju razlik med obstoječimi politikami in ukrepi med državama. V drugem delu nam raziskava omogoča, da opredelimo tiste značilnosti ameriškega modela, ki se kažejo kot interesantne, aktualne in seveda ustrezne za prenos prakse v Slovenijo. Proučevanje raznolikosti je torej usmerjeno k ugotavljanju prednosti zanimivih ter ustreznih politik in ukrepov.

Za namene raziskave smo predpostavili, da politike in ukrepi v ZDA temeljiteje in bolj strogo obravnavajo mobing kot politike in ukrepi v Sloveniji. Posledično predpostavljamo, da je delavec v ZDA bolj zaščiten proti mobingu kot v Sloveniji. Predpostavljamo tudi, da se da rešitve iz ene družbe in pravnega sistema pod določenimi pogoji prenašati v drugo družbo.

Ena glavnih omejitev, s katero se srečujemo pri raziskavi, je, da težko prenašamo podrobnosti in rešitve iz enega pravnega sistema v drugi. Posledično se lahko zgodi, da s tem avtomatično zanemarimo rešitve in ureditve, ki so na voljo pri nas, oziroma vsiljujemo rešitve, ki v praksi ne zaživijo. Druga omejitev, ki se pojavi, je ta, da se z osredotočenjem zgolj na ZDA avtomatično omejimo na samo eno državo, specifični pravni sistem, specifično družbo in kulturo, posledično pa sistematično ignoriramo druge morebitne sisteme, rešitve in ukrepe, npr. švedske, finske, novozelandske itd.

## **4 MOBING – IDENTIFIKACIJA POLITIK IN UKREPOV**

V tem poglavju identificiramo slovenske in ameriške politike in ukrepe preprečevanja mobinga. Zanima nas, kakšno je preventivno delovanje v Sloveniji in v ZDA ter kako obe državi ukrepata, ko pride do mobinga.

### **4.1 Slovenske politike in ukrepi preprečevanja mobinga**

V prejšnjem poglavju smo na splošno klasificirali politike in ukrepe preprečevanja mobinga, v tem poglavju pa pogledjmo, kako le-te uveljavljamo pri nas v Sloveniji. Zanima nas, kako uspešen sistem preprečevanja mobinga imamo na vseh treh področjih, torej na ravni posameznika, organizacij in sistema, ter odzivnost sistema, ko do mobinga pride. Naša analiza je pokazala, da se odvijajo določene aktivnosti na vseh področjih in da imamo nekatere preventivne politike in ukrepe, ko do mobinga pride, dobro zasnovane, a se v praksi marsikje ne udejanjijo.

Obravnava slovenskih politik in ukrepov smo strukturirali po klasifikaciji politik, praks in ukrepov preprečevanja mobinga iz prejšnjega poglavja, in sicer začeli smo s preventivnimi politikami in ukrepi na ravni posameznika in si pogledali, kaj se na tem področju dogaja pri nas. Sledijo preventivne politike in ukrepi na ravni organizacije, kjer so nas zanimala področja sprejetja pravilnikov, različnih oblik osveščanja in izobraževanja, načini komuniciranja in vodenja znotraj organizacije, takojšnji ukrepi ob pojavu neprimernih oblik vedenja, sistem prijave mobinga, usposabljanje in vloga antimobing pooblaščenca ter opredelitev vlog pri reševanju mobinga. Nazadnje, ko govorimo o preventivnih politikah in ukrepih, so nas zanimale tudi politike in ukrepi na ravni sistema, torej oblike izobraževanj in osveščanja širše javnosti, ter zakonodaja, ki obravnava mobing. Po seznanitvi s preventivnimi politikami in ukrepi, se poglobljamo v kurativne ukrepe, ko do mobinga pride.

#### ***4.1.1 Preventivni ukrepi na ravni posameznika***

Da bi bilo preprečevanje mobinga učinkovito, mora vsak posameznik začeti pri sebi, in sicer tako, da si ne dopusti postati žrtev in da nasilja ne izvaja. Takšna kultura vedenja je lahko privzgojena že od malih nog ali pa se jo sami priučimo. Veliko vlogo igrajo pri tem šolske ustanove in osveščenost širše javnosti.

*Privzgojena kultura korektnega vedenja* je tista, katere zametki so se na nek način pri nas začeli pojavljati. Vzgoje in izobraževanja predšolskih otrok na temo mobinga nismo zasledili, obstajajo le aktivnosti društev in projektov na tem področju, ki se začnejo odvijati v osnovni šoli (Lešnik Mugnaioni idr. b. l.; Pušnik 2003; Scagnetti 2018) in jih podrobneje opisujemo v nadaljevanju. V srednjih šolah te aktivnosti zamrejo oz. jih tekom raziskave nismo zasledili, in ko si enkrat ven iz šolskega sistema ter zaposlen, se vse skupaj konča.

*Aktivno delovanje in izobraževanje* zasledimo v osnovnih šolah. V osnovnošolskem sistemu se torej stvari premikajo naprej, in sicer lep primer je projekt Zmanjševanje nasilja v OŠ, ki ga vodi in koordinira Zavod RS za šolstvo. Cilji projekta, ki zajemajo učence, starše in učitelje, so ozaveščanje o pojavu nasilja, prepoznavanje različnih oblik, naučiti se reagirati, izboljšanje medosebnih odnosov, spodbujanje sodelovanja in uvajanje/širjenje aktivnih pristopov (Lešnik Mugnaioni idr. b. l.). Drugi podoben program je Vloga šole pri zmanjševanju nasilja, ki se izvaja po naslednjih principih: vključenost preventivne vsebine in oblike dela v redno dejavnost šole, povezanost aktivnosti za učence in starše, program se tako po vsebini kot oblikah izvedbe, prilagaja potrebam konkretne šole, njeni specifični problematiki (Pušnik 2003). Sledi projekt Zdrave šole, ki ga vodi in koordinira Nacionalni inštitut za javno zdravje. Ta projekt poizkuša imeti vpliv na življenje vseh, ki so vključeni v šolo, torej razvija okolje, ki je naklonjeno zdravju, in ustvarja možnosti za učence ter vztraja pri zagotavljanju zdravega in varnega družbenega okolja (Scagnetti 2018). Ko govorimo o aktivnem izobraževanju in delovanju, moramo omeniti projekt Otroški parlament, ki se izvaja na ravni osnovnih šol, vodi in koordinira pa ga Zveza prijateljev mladine Slovenije. Slednji predstavlja primer dobre prakse, pri katerem država in nevladna organizacija sodelujeta pri spodbujanju in zagotavljanju pogojev za participacijo učencev in učenk pri odločanju o zadevah na šoli, lokalni skupnosti in širše (Lešnik Mugnaioni idr. b. l.). V nadaljevanju imamo tukaj še Društvo za nenasilno komunikacijo, ki sodeluje z Uradom Republike Slovenije za mladino. Njihovo delo temelji na principu modela dobre prakse socialnega dela in koordiniranega pristopa na področju nasilja. Ukvarjajo se predvsem z izobraževanjem zaposlenih na šolah in staršev otrok ter stalnim dodatnim usposabljanjem za doseganje zastavljenih ciljev za uspešen razvoj prostovoljnega dela. Prostovoljke in prostovoljci pa izvajajo preventivne delavnice na šolah in preventivne delavnice za mlade, kjer spoznavajo, da je pravica živeti varno in brez nasilja, obenem je to tudi odgovornost, da drugim ljudem ne povzročamo nasilja (Lešnik Mugnaioni idr. b. l.).

Ko analiziramo ukrepe, ki spadajo pod privzgojeno kulturo in ukrepe, ki jih delimo pod aktivno delovanje in izobraževanje vidimo, da se na področju preventivnih ukrepov na ravni posameznika v Sloveniji uveljavlja lepo število aktivnosti in lahko rečemo, da se stvari premikajo naprej, predvsem pri osveščanju mladih, kjer imamo od različnih programov do društev, ki aktivno delujejo.

#### ***4.1.2 Preventivni ukrepi na ravni organizacije***

Delodajalec je dolžan sprejeti ustrezne politike in ukrepe, ki zaščitijo delavca pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem na delovnem mestu (ZDR-1). Skratka dolžan je sprejeti ukrepe za preprečevanje, odpravljanje in omejitev primerov nadlegovanja, trpinčenja in drugih oblik mobinga na delovnem mestu. V nadaljevanju si pogledjmo, kakšne politike in ukrepe imamo pri nas v Sloveniji.

*Sprejetje pravilnika o prepovedi spolnega in drugega nadlegovanja oziroma trpinčenja na delovnem mestu* je eden izmed ustreznih ukrepov, ki so obvezujoči, da jih delodajalec sprejme za zaščito delavca. To je zakonska obveznost, ki jo mora vsak delodajalec izpolniti, in običajna praksa je pokazala, da je najlažje dokazljivo, če sprejme nek splošni akt v pisni obliki, ki se uveljavlja kot pravilnik (Polič Kosi 2015). Zakonska podlaga za ta pravilnik sta 47. člen ZDR-1 in 24. člen ZVZD-1.

*Ozaveščanje in izobraževanje zaposlenih o mobingu* je ključnega pomena, ko govorimo o zadostnem zavedanju in znanju zaposlenih s tega področja. Gradiva za izobraževanje je v današnji informacijski dobi veliko, na voljo pa so tudi razni seminarji, ki jih organizacije po Sloveniji izvajajo za podjetja. Primera takšnih organizacij, ki nudita seminarje, sta OpenIT in Združenje delodajalcev Slovenije. Za zasebni sektor so vsa tovrstna izobraževanja pri nas prostovoljne narave, kar potrjuje tudi anketna raziskava iz leta 2018, na podlagi katere je bilo zgolj 39,44% informiranih o dejanjih mobinga na delovnem mestu in le 17,53% jih je imelo izobraževanje na temo mobinga na delovnem mestu (Sprager 2018, 20). V javnem sektorju pa jih izvajajo zgolj za predstojnika antimobinga skladno z Uredbo o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave (Uradni list RS, št. 36/09 in 21/13 – ZDR-1), ki ni več v veljavi, ampak se še vedno uporablja.

*Izobraževanje managementa o mobingu* je ravno tako kot izobraževanje zaposlenih o tem pojavu prostovoljne narave, pri nas ni zakonske podlage, ki bi določala, da bi bilo takšno izobraževanje obvezujoče. Izvaja se v obliki raznoraznih delavnic in seminarjev, ki jih ponujajo podjetja, kot so Planet GV, Glotta Nova in OpenIT. Tovrstna izobraževanja so plačljive narave in zasledili smo, da je zoper mobing zgolj priporočljivo izvajanje periodičnih usposabljanj (Robnik in Milanovič 2008, 47).

*Intranetno osveščanje in izobraževanje* je ena izmed oblik internega komuniciranja v organizacijah, ki omogoča, da se zaposleni anonimno seznanijo z različnimi temami in ena izmed teh je mobing. Običajna praksa je, da pri nas v Sloveniji podjetja objavijo na intranetni strani Pravilnik o prepovedi spolnega in drugega nadlegovanja oziroma trpinčenja na delovnem mestu, s katerim se morajo seznaniti vsi zaposleni. Nekatera podjetja objavljajo poleg pravilnika tudi prispevke na temo mobinga, da s tem omogočajo zaposlenim izobraževanje o tem pojavu (Jan 2011).

*Komuniciranje med zaposlenimi o korektnem ravnanju* je idealen način vzpostavitve vrednot in spoštovanja v organizaciji. Temu bi lahko rekli tudi etično komuniciranje, torej način komuniciranja, v katerem se kaže spoštovanje osnovnega dostojanstva človeka in pripadnost organizaciji, ki upošteva posameznike in spodbuja njihov razvoj ter jim jasno sporoča, kaj je to korektno ravnanje. Na etiko organizacijskega komuniciranja vplivajo individualni vrednostni sistemi, vrednostni sistemi organizacije in standardi neke dejavnosti oz. poklica. V organizaciji je tako treba vzpostaviti visoka etična merila, ki povsem enako veljajo za vse zaposlene (Krevs 2010) in v Sloveniji se tega podjetja vedno bolj zavedajo ter stremijo k

takšnemu načinu komuniciranja, na kar kažejo tudi ponudniki seminarjev o komunikaciji v podjetjih, kot so na primer Transformacija, Dialogos in Pajek.

*Sprememba in izboljšanje komunikacije v organizaciji* je za podjetje velikega pomena, saj s tem svojim zaposlenim jasno in redno sporoča, kakšni so njeni cilji, in da podaja nedvoumne informacije ter načrtuje in usmerja razvoj in napredek zaposlenih. Veliko podjetij v Sloveniji se trudi izboljšati notranjo komunikacijo, predvsem z najemanjem zunanjih strokovnjakov in svetovalcev (Baltazar Consulting b. l.). Ta trend se v Sloveniji predvsem odraža v naraščanju ponudnikov storitev, ki zagotavljajo podjetjem razvojne pogovore. Poleg tega je tudi primer dobre prakse formalna in neformalna komunikacija, kot jo uporabljajo v podjetju Helios Tblus, d. o. o. in sicer je raziskava pokazala, da so to v največji meri elektronsko komuniciranje in neformalni pogovori z nadrejenimi ter sodelavci (Dolinšek 2012).

*Interni priročnik o mobingu* je del neformalnih priporočil za preprečevanje in reševanje mobinga na ravni organizacije. Omenjeni priročnik ima že skoraj vsako podjetje v Sloveniji in je prilagojen vsaki organizaciji posebej. V svetovalnem podjetju Sirius se z razvojem človeških virov v podjetjih in javni upravi ukvarja Andrejka Jarc, spec. managementa. Posvetila se je pripravi takšnega priročnika, ki ga podjetje Sirius skuša vpeljati v čim več slovenskih podjetij in javno upravo (Artnik Knibbe 2009). Saj takšen priročnik pripomore k osveščanju zaposlenih o tem pojavu in v marsikateri situaciji pripomore k nekonfliktni rešitvi težave, preden ta privede do mobinga.

*Organizacijski dogovor* je sklenjen med vsakim posameznim delavcem in organizacijo o preprečevanju mobinga. V Sloveniji je običajna praksa, da je ta dogovor del pogodbe o zaposlitvi, in sicer kot eden izmed členov ali kot posamezni dokument, ki se imenuje Izjava proti mobingu. Ta dokument podrobneje določa posamezna vedenja, po katerih zaposleni prepoznajo mobing kot posebno obliko neželenega vedenja v organizaciji in s tem pomaga pri prepoznavanju in preprečevanju pojavov mobinga (Tuškej 2007, 134).

*Izboljšanje in sprememba organizacije dela* se odvija na različne načine in tudi na različnih ravneh. Pred začetkom spreminjanja obstoječih razmer v podjetju je vedno treba jasno določiti cilje, ki jih želimo doseči. Veliko slovenskih podjetij, med njimi tudi Treves, d. o. o., se zaveda pomembnosti svojih človeških virov in si zato prizadeva, da jasno komunicira cilje organizacije z zaposlenimi ter da so jasno opisana dela, naloge in položaji znotraj podjetja in se na tak način odpravijo nejasnosti ter zmanjšajo nesporazumi, ki so lahko del organizacijskih sprememb (Vukman 2016).

*Sprememba organizacijske kulture* v sklopu razvoja timske organizacijske kulture je ključnega pomena za preprečevanje pretirane tekmovalnosti, ki je eden pogostih vzrokov za nastanek mobinga (Oberžan 2012). Zato vse več podjetij v Sloveniji organizira tako imenovane teambuildinge v obliki raznih aktivnosti in piknikov, kjer se zaposleni med sabo boljše spoznajo in tudi povežejo. Na popularnost teambuildingov v slovenskih podjetjih

kažejo tudi številni ponudniki teh dejavnosti na slovenskem tržišču, ki so v porastu. Ena izmed anket je pokazala, da podjetja, ki organizirajo teambuildinge, to storijo več kot enkrat, kar je potrdilo tudi 105 od 132 anketirancev (Podobnik 2011, 25).

*Izboljšanje in spremembe načina vodenja* se v slovenskih podjetjih kaže, ko si mnogi vodilni prizadevajo svoj način vodenja usmeriti k ciljem in se trudijo voditi zaposlene z motivacijo. Saj je nasprotno vodenje z avtoritativnostjo in discipliniranjem eden od motivov za izvajanje mobinga (Andlovic 2014, 9). Lep primer vodenja k ciljem je vodenje aktivnosti, ki so usmerjene k zastavljenim ciljem. Vodja nato aktivnosti vodi in usmerja tako, da se dosežejo cilji. Doseženi cilji tudi pomenijo, da je bilo vodenje uspešno (Grnjak 2015, 52). Kot drugi primer izboljšanja in spremembe vodenja se je v slovenskih podjetjih pokazalo vodenje z motivacijo, in sicer lep primer je, ko vodstvo razvije neke vrste partnerski odnos z zaposlenimi, in sicer tako, da delavcem omogoči, da se pri delu razvijajo, izobražujejo, da jim je delo zanimivo, da so samostojni in zaslužni za rezultate (Grnjak 2015, 52).

*Takojšnje ukrepanje, ko se pojavijo neprimerne oblike vedenja in ravnanja*, prepreči nadaljnji razvoj mobinga. V teoriji veliko organizacij spodbuja korektno vedenje, vendar se je izkazalo, da je to področje, kjer bi se v Sloveniji dalo še marsikaj narediti, in sicer za začetek pri prepoznavanju neprimernih oblik vedenja in ravnanja ter ukrepov, ki sledijo za njihovo odpravo. Pri nas je to še vedno področje sivine, ki zadeva osnovno kulturo podjetja, in izkazalo se je, da marsikje zaposleni in njihovi nadrejeni raje molčijo, kot da bi ukrepali (Valentinčič 2008, 72). Primeri praktičnih ukrepov ob pojavu deviantnega vedenja so vzpostavitev pravil vedenja, ki točno definirajo, kaj je dopustno in kaj ne, ter opredelijo se naloge in dolžnosti posameznih akterjev (Urdih Lazar 2006), torej kako naj ti akterji popravijo svoje neprimerno vedenje in kakšne so njihove dolžnosti na delovnem mestu.

*Sistem prijav brez represije* naj bi v slovenskih organizacijah veljal, ampak se je velikokrat izkazalo ravno obratno. Zaposleni se bojijo spregovoriti o nasilju, kaj šele, da bi ob pojavu tega ukrepali. Rauter (2016) iz odvetniške prakse navaja, da v Sloveniji prijava mobinga velikokrat naleti na negativen odziv delodajalca, odnosi se dodatno zaostrijo in večinoma delavci podajo odpoved pogodbe o zaposlitvi, v redkih primerih pa se odločijo tudi za odškodninske zahteve.

*Usposabljanje pooblaščenecv za antimobing* je eden izmed ukrepov, ki naj bi ga organizacije redno uveljavljale, vendar se v Sloveniji praktično to le malokrat zgodi. Nekatere organizacije se tega držijo, saj se zavedajo pomena takšnih pooblaščenecv, veliko pa jih to zanemari. Praksa je pokazala, da 41,44% anketirancev v podjetjih nima pooblaščenca za antimobing, 34,26% odgovora na to vprašanje ne pozna in zgolj 24,30% anketirancev je odgovorilo pritrdilno (Sprager 2018, 20). Pooblaščenec, kjer ga imajo, sprejema pisne ali ustne pritožbe samo v zvezi z mobingom. Odzove se tako, da osebo, ki je vložila pritožbo, povabi na razgovor. Če na podlagi svojega strokovnega znanja ugotovi, da obstaja sum za mobing dejanja, svoja opažanja pisno poda sestavljeni komisiji v reševanje (PlanetGV b. l.).



*Jasna opredelitev vlog pri reševanju mobinga* je v Sloveniji bolj teorija kot praksa, kar kaže dejstvo, da zaposleni velikokrat sploh niso seznanjeni, kam lahko takšna dejanja prijavijo in na koga se lahko obrnejo. Večinoma vlada prepričanje, da je bolje biti tiho, in pogosto prihaja do situacij, ko so tisti, ki na problem opozorijo, posledično neustrezno izpostavljeni (Zajc 2014). Primer dobre prakse je, ko vodstvo prevzame odgovornost za ustvarjanje varnega okolja, kjer zaposleni brez zadržkov lahko opozarjajo na težave (Zajc 2014, 71). Kot drugi primer dobre prakse lahko navedemo primer, kjer organizacije sproti rešujejo konflikte in v katerih vodje aktivno sodelujejo pri konstantnem urejanju odnosov (Zajc 2014, 68). Torej jasno je, da se zaposleni lahko obrnejo na vodje pri reševanju konfliktov. Ali kot je omenjeno v prejšnji alineji, se dejanja mobinga prijavi pooblaščenca za antimobing.

#### **4.1.3 Preventivni ukrepi na sistemski ravni**

Sistem sam lahko naredi veliko na področju preventive mobinga. Na nacionalni ravni, kot tudi na evropski in mednarodnopravni, je mobing prepovedan oz. nezakonit. Poleg zakonskega vidika je še veliko področij oz. aktivnosti, ki jih lahko sistem uvede za preventivno delovanje v okviru preprečevanja mobinga. V nadaljevanju predstavljamo, kakšna je situacija v Sloveniji.

*Ustanavljanje nacionalnih centrov preventive mobinga* je področje preventivnega ukrepanja proti mobingu, kjer so se v Sloveniji pojavili določeni zametki, a do realizacije še ni prišlo. Nacionalnega centra preventive mobinga namreč pri nas v Sloveniji ni. Leta 2011 se je pojavila ideja za ustanovitev slednjega, vendar do realizacije še ni prišlo (Banjanac Lubej 2011). Kljub temu da nacionalnega centra preventive mobinga v Sloveniji nimamo, se stvari premikajo naprej, saj smo junija 2019 na Goriškem dobili prvo info točko za žrtve mobinga. To je prva varna točka v Sloveniji, nastala je kot plod sodelovanja Društva Notranja Pot Mestne občine Nova Gorica in sindikata SKEI (Koncut 2019).

*Osveščanje v obliki nacionalnih kampanj* je vključevanje države oz. sistema v preventivno delovanje na lokalni ravni, ki zagotavlja predvsem nudenje informacij in izobraževanja o tem, kaj lahko vsak posameznik naredi za preprečevanje mobinga. Tekom naše raziskave smo zgolj zasledili omembo kampanj za preprečevanje trpinčenja in izboljšanje delovnega okolja (Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije 2018).

*Obvezna izobraževanja na sistemski ravni* so izobraževanja, ki jih sistem uvede kot obvezna za vse zaposlene in s tem zagotovi osveščenost širše delovne populacije o pojavu mobinga, njegovih posledicah in preprečevanju slednjega. Po pregledani zakonodaji, ki se ukvarja z mobingom in jo tudi podrobneje obravnavamo v poglavju 4.1.4, smo ugotovili, da zakonsko obveznih izobraževanj o mobingu na sistemski ravni v Sloveniji nimamo.

#### 4.1.4 Zakonodaja

Slovenija je kot podpisnica mednarodnopravnih aktov v okviru Sveta Evrope ter Mednarodne organizacije dela zavezana k spoštovanju pravice do zdravih in varnih delovnih pogojev ter pravice do dostojanstva pri delu, ki sta z vidika preprečevanja mobinga najpomembnejši. Prav tako tudi zakonodaja EU opredeljuje dolžnost delodajalcev, da delavce zaščitijo pred nadlegovanjem in nasiljem na delovnem mestu (več o tem v nadaljevanju).

Izhajajoč iz zgoraj navedenih pravnih dokumentov ima tudi Slovenija preprečevanje mobinga pravno urejeno.

*Ustava Republike Slovenije* (URS, Uradni list RS, št. 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121,140,143, 47/13 – UZ148, 47/13 – UZ90,97,99 in 75/16 – UZ70a) je najvišji pravni akt v državi, ki s 14. členom zagotavlja vsakemu državljanu enake človekove pravice in temeljne svoboščine. Nadalje v 34. členu štiti pravico do osebnega dostojanstva in varnosti, medtem ko s 35. členom zagotavlja nedotakljivost človekove telesne in duševne celovitosti, njegove zasebnosti in osebnostnih pravic.

Obveznost delodajalca za varovanje in zagotavljanje dostojanstva zaposlenih pri delu natančneje ureja *Zakon o delovnih razmerjih* (Uradni list RS, št. 21/13 in naslednje), ki opredeljuje in prepoveduje nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu. Pri tem vsekakor izstopa 7. člen, ki prepoveduje spolno in drugo nadlegovanje ter trpinčenje na delovnem mestu. Tukaj lahko vidimo, da je mobing definiran kot trpinčenje na delovnem mestu. V 8. členu omenjenega zakona je definirana odškodninska odgovornost delodajalca za kršitev prepovedi trpinčenja na delovnem mestu, 45. in 46. člen pa opredeljujeta obveznost zagotavljanja varnih delovnih razmer in nalagata obveznost varovanja delavčeve osebnosti in dostojanstva delavca pri delu.

Mobing je urejen tudi v *Zakonu o javnih uslužbencih* (ZJU, Uradni list RS, št. 63/07 in nasl.). Predvsem velja izpostaviti 15. člen ZJU, ki podrobneje definira dolžnost delodajalca, da mora varovati javnega uslužbenca pred šikaniranjem, grožnjami in podobnimi ravnanji, ki ogrožajo opravljanje njegovega dela. Pomemben je tudi 14. a člen, ki definira načelo prepovedi nadlegovanja. Javne uslužbenke štiti tudi *Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave*, kjer že v 1. členu določa ukrepe za spoštovanje dostojanstva vseh zaposlenih in definira, kakšno je delovno okolje, ki to spoštuje. V 2. členu so definirani pojmi, kaj je to spolno nadlegovanje, nadlegovanje in trpinčenje. V 6. členu opredeljuje namen in naloge svetovalke oz. svetovalca za pomoč in informiranje. Neformalno reševanje je opredeljeno v 8. členu in ko slednje ni možno, je v 9. členu definirano, kdaj se obvesti predstojnika, ki v nadaljevanju skladno z 10. členom imenuje tričlansko komisijo. V primeru, da obstaja utemeljen sum spolnega in drugega nadlegovanja, predstojnik ukrepa skladno z 11. členom. V 12. členu pa so prepovedani povračilni ukrepi. Skratka, ko govorimo

o sferi javnih uslužbencev, lahko vidimo, da so stvari na področju preprečevanja mobinga dokaj jasno definirane in ravno tako velja v primerih, ko do slednjega pride. Vloge pri reševanju mobinga so opredeljene in tudi sistem prijav brez represije je zakonsko definiran.

Področje mobinga ureja tudi ZVZD-1, ki v 5. členu nalaga delodajalcu zagotavljati varnost in zdravje delavcev pri delu. V 6. členu je opredeljena obveznost delodajalca načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu, v 8. členu pa odgovornost delodajalca.

Enakost pred zakonom je državljanom in posledično delavcem zagotovljena z *Zakonom o uresničevanju načela enakega obravnavanja* (ZUNEO, Uradni list RS, št. 93/07 – uradno prečiščeno besedilo in 33/16 – ZVarD), ki v 4. členu opredeljuje enako obravnavanje oz. prepoved diskriminacije. V 5. členu pa definira nadlegovanje in pove, da se slednje šteje kot diskriminacija po določbah tega zakona. Tukaj lahko vidimo, da zakonodaja opredeljuje mobing kot diskriminacijo in ga posledično tudi prepoveduje.

Na področje diskriminacije posega tudi *Zakon o enakih možnostih žensk in moških* (ZEMŽM, Uradni list RS, št. 59/02, 61/07 – ZUNEO-A, 33/16 – ZVarD in 59/19), ki v 5. členu zahteva enako obravnavanje spolov.

Mobing je pod določenimi pogoji oziroma okoliščinami tudi kaznivo dejanje. V *Kazenskem zakoniku* (KZ-1, Uradni list RS, št. 50/12 – uradno prečiščeno besedilo, 6/16 – popr., 54/15, 38/16 in 27/17) so področja (158., 160., 161., 171., 174. in 197. člen), ki urejajo mobing na delovnem mestu, in sicer zajemajo razžalitev, obrekovanje, žaljivo obdolžitev, opravljanje in spolno nadlegovanje ter šikaniranje na delovnem mestu. V teh primerih se kršitev kaznuje tudi z zaporno kaznijo do dveh let. Skratka, dejanja mobinga, ki se klasificirajo kot kazniva, so tudi z zakonskega vidika najstrožje obravnavana.

Poleg nacionalne zakonodaje, ki pokriva področje mobinga, so tukaj še sekundarni pravni viri Evropske unije, ki jih je Slovenija kot članica dolžna spoštovati. Ko govorimo o sekundarnih pravnih virih, se opiramo na pravne akte, ki omogočajo uresničevanje nalog in funkcij Sveta EU in Evropske komisije (Zakonodaja b. l.). Kot prvo velja omeniti *Listino Evropske unije o temeljnih pravicah* (Uradni list EU, št. C 83/389), ki zavzema širok spekter temeljnih pravic in hkrati vključuje področja spolne usmerjenosti, starosti in invalidnosti kot prepovedane podlage za diskriminacijo. Tukaj lahko vidimo, da je naša nacionalna zakonodaja, ki pokriva področje diskriminacije, podprta tudi z evropsko zakonodajo.

V nadaljevanju je ohranjanje in uresničevanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin na evropski ravni podprto z *Evropsko socialno listino* (Uradni list RS, št. 24/1999-MP, 7/99). Konkretno področja mobinga pa se dotika dokument *Okvirni sporazum o nadlegovanju in nasilju na delovnem mestu* (Komisija evropskih skupnosti 2007), ki so ga dne 26. 4. 2007 podpisale organizacije ETUC, BUSINESS EUROPE, UEAPME in CEEP. Slednji je v veliki meri prispeval k zakonskemu urejanju področja mobinga na nacionalni ravni.

V okvir zakonodaje EU sodijo še evropske direktive, ki določajo cilje, ki jih morajo države članice uresničiti, sam način uresničevanja pa je prepuščen njim (Zakonodaja b. l.). Te direktive pokrivajo področja enakega obravnavanja in varnosti zdravja pri delu, in sicer *Direktiva 2000/43/ES* (Uradni list L, št. 180, 19/07/2000) z dne 29. junija 2000 govori o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost. *Direktiva 2000/78/ES* (Uradni list L, št. 303, 02/12/2000) z dne 27. novembra 2000 govori o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu.

*Direktiva 2002/73/ES* (Official Journal L, št. 269, 05/10/2002) z dne 23. septembra 2002 novelira *Direktivo Sveta z dne 9. februarja 1976 o izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zvezi z dostopom do zaposlitve, poklicnega usposabljanja in napredovanja ter delovnih pogojev*(76/207/EGS) (Uradni list ES, št. L 39/40). V *Direktivi Sveta z dne 12. junija 1989 o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu* (89/391/EGS) (Uradni list ES, št. L 183/1) je še posebej pomemben 5. člen, ki določa, da je delodajalec dolžan poskrbeti za varnost in zdravje na vseh področjih v zvezi z delom.

#### **4.1.5 Ukrepi, ko pride do mobinga**

Predhodno smo se seznanili, kaj je mobing in kakšne preventivne politike in ukrepe uveljavljamo pri nas v Sloveniji. Ker je razširjenost tega pojava kljub prizadevanjem, da bi ga preprečili, prisotna na delovnem mestu, si pogledjmo, kako ukrepamo v primerih, ko pride do mobinga.

*Sankcije zoper napadalce* so pri nas še vedno zelo redke. Dejanja mobinga je namreč težko dokazati, potrebno je veliko dokaznega gradiva v pisni in/ali slikovni obliki, zahtevane so potrditve prič, ki pa mnogokrat v trenutkih, ko je treba povedati, kaj se je zgodilo, ne vedo ničesar več, zato so tudi sankcije zoper napadalce zelo redke (Nađ 2016). Slednje potrjuje tudi sodna praksa. V bazi instančnih sodnih odločb lahko najdemo zgolj 192 judikatov, od katerih mnogi niso rešeni v prid žrtve mobinga (Pravno-informacijski sistem b. l.). Nekaj primerov, kako ukrepati zoper napadalca, navaja inštitut Lex Localis (b. l.), in sicer napadalcu se poda pisno opozorilo pred redno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, pisna navodila, kako naj ravna, da ne bo več izvajal mobinga, izpelje se disciplinski postopek in izreče disciplinski ukrep zoper napadalca, premesti se ga na drugo delovno mesto in če imajo njegova dejanja znake kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, se to prijavi policiji.

*Varovanje zasebnosti žrtve* je eden izmed ukrepov, ki jih je v teoriji organizacija dolžna izvajati, vendar je to v Sloveniji še vedno šibka točka podjetij in področje na katerem bo potrebno še veliko storiti. Edini praktičen primer varovanja zasebnosti žrtve, ki smo ga zasledili, je anonimna prijava mobinga, kjer žrtev ostane anonimna, in sicer na pristojni inšpektorat za delo, ki v nadaljevanju opozori delodajalca in preveri, ali je slednji izvedel vse zakonsko obvezne ukrepe proti mobingu (Turk 2017).

*Povrnitev ugleda žrtvi* je teoretični koncept, ki se pri nas v Sloveniji še ne dobro uveljavlja. Namreč ugotovljeno je bilo, da podjetja v Sloveniji naredijo zelo malo. Žrtev največkrat zamenja delovno okolje in se na tak način sama umakne, saj delo v starem okolju največkrat ni več mogoče (Knava 2006). Primer, kako vsaj deloma povrniti ugled žrtvi, je tudi sankcija zoper izvajalca mobinga (Brečko 2014).

*Dopust za poklicno rehabilitacijo* smo zasledili omenjen zgolj v teoriji. Žrtvi se lahko omogoči izredni dopust za poklicno rehabilitacijo (Brečko 2014).

*Materialna pomoč* zaradi izpada dohodka je tudi svetla točka, ki obstaja zgolj v teoriji, v praksi pa ne. Žrtve dobijo zgolj odškodnino, če je zadeva bila rešena njim v prid na sodišču. Primer je sodba VSRS Sodba VII Ips 7/2019 (Vrhovno sodišče RS 2019).

*Izobraževanje za izboljšanje samozavesti* je ena izmed oblik pomoči žrtvi mobinga. Praktičen primer, ki smo ga zasledili je primer psihološke pomoči in podpore, ki jo nudijo v policiji 24 ur dnevno. Slednja je namenjena vsem zaposlenim, da se lažje soočijo z dogodki, premagujejo kritične in stresne situacije in rešujejo čustvene ter medsebojne težave v kolektivu (Glavič 2015).

*Učna izkušnja z družbeno odgovornostjo* je področje, kjer bo treba še veliko storiti, da se bodo organizacije začele zavedati pomena mobinga in njegovih posledic. Ena izmed oblik, kako jemati mobing kot izkušnjo z družbeno odgovornostjo, je, da organizacije javno o tem pojavu, dogajanju in ukrepih spregovorijo. V praksi je to storila mariborska univerza, ki je leta 2016 o tem tudi javno spregovorila (MMC RTV Slovenija 2016).

## **4.2 Ameriške politike in ukrepi preprečevanja mobinga**

V ZDA pojav mobinga ni tuj, kar dokazujejo številne uveljavljene politike in ukrepi preprečevanja slednjega, ki se začnejo na ravni posameznika in jih tudi v nadaljevanju obravnavamo. Zanima nas tudi ustaljena praksa s področja preventivnega ukrepanja na ravni posameznika, organizacije ter sistema in ker mobinga ni možno povsem izkoreniniti, se bo naša raziskava poglobila tudi v ukrepe, ko do slednjega pride.

### **4.2.1 Preventivni ukrepi na ravni posameznika**

Tudi za ZDA velja, da se preprečevanje mobinga začne na ravni vsakega posameznika in pomembno vlogo igrajo tudi vzgoja in šolske ustanove, ki mlade učijo kulture spoštljivega vedenja.

*Privzgojena kultura korektnega vedenja* je vzgoja, ki se v ZDA začne že v vrtcih na privlačen način za otroke v obliki risank in stripov s super heroji ter raznih interaktivnih iger, ki mlade spodbujajo k spoštljivemu vedenju in jih hkrati osveščajo, kaj je to mobing in kako naj ga

preprečujejo (Comitee for children b. l.). Nacionalna neprofitna organizacija American SPCC (angl. American Society for the Positive Care of Children SPCC) je osredotočena na izboljšanje kakovosti življenja otrok kot njihov glas, ki v njihovem imenu govori o ustavitvi nasilja in spletnega ustrahovanja ter zagovarja pozitivno starševstvo in nudi izobraževanja, kako končati krog zlorabe (American SPCC b. l.).

*Aktivno delovanje in izobraževanje* je preventivno ukrepanje na področju mobinga, ki se nadaljuje v šolskih klopeh, kjer je zadnjih deset let prisotna vodilna nacionalna organizacija za boj proti nasilju No Bully. Slednja je že od svoje ustanovitve dosegla 90-odstotno uspešnost, in sicer odpravila je številne incidente ustrahovanja v stotinah šol in pri več kot 250.000 študentih (No bully b. l.). Vendar to ni edina organizacija, tukaj je še Fundacija za zdravo mladino (angl. A Foundation for Healthier Youth), ki vodi Olweusov program preprečevanja ustrahovanja (angl. Olweus Bullying Prevention Program – OBPP). Slednji učinkovito preprečuje vseh pet oblik nasilja, in sicer verbalno, fizično, indirektno, spolno in kibernetško. To je dokazano v obsežni študiji, v katero je bilo v treh letih vključenih več kot 30.000 učencev od 3. do 11. razreda (Olweus, Limber in Breivik 2019). V nadaljevanju imamo obravnavan PACER-jev Nacionalni center preventive mobinga, ki poleg številnih kampanj in ukrepov, ki jih uvaja, poudarja, da se preventiva začne pri odraslih, ki so vzor mladim, jim nudijo mentorstvo in jih učijo starostno primernih pristopov k prijaznosti, sprejemanju in o tem, kako močen vpliv imajo medsebojni odnosi med otroki v učilnici, na igrišču, doma in v skupnosti. Poleg tega tudi poudarjajo, da je zelo pomembno, ko do mobinga pride, da starši in učitelji takoj reagirajo (PACER's National Bullying Prevention Center b. l.). V okviru aktivnega delovanja in izobraževanja velja izpostaviti vladno organizacijo Stopbullying, ki daje velik pomen preventivnemu ravnanju, in sicer otroke učijo, kako naj identificirajo mobing in kako naj se na varen način zavarujejo pred takšnim ravnanjem. Hkrati tudi oni poudarjajo, da so odrasli zgled in ko se hitro in dosledno odzovejo na trpinčenje, pošljejo sporočilo mladim, da takšno ravnanje ni sprejemljivo. Številne raziskave so namreč pokazale, da takojšnje ukrepanje lahko sčasoma ustavi nasilno vedenje. Starši, šolsko osebje in drugi odrasli v skupnosti lahko otrokom pomagajo, da preprečijo nasilje, če o tem govorijo, vzpostavijo varno šolsko okolje in ustvarijo različne strategije preprečevanja ustrahovanja v celotni skupnosti (Stopbullying b. l.). Nazadnje obravnavamo še STOMP Out Bullying, ki je vodilna nacionalna neprofitna organizacija, namenjena spreminjanju kulture za vse študente. Deluje na zmanjševanju in preprečevanju nasilja, kibernetškega ustrahovanja in drugih digitalnih zlorab, izobražuje proti homofobiji, diskriminaciji LGBT, rasizmu in sovraštvu ter preprečuje nasilje v šolah, na spletu in v skupnostih po vsej državi. V tem raznolikem svetu spodbuja vljudnost, vključenost in enakost, poučuje učinkovite rešitve, kako se odzvati na vse oblike ustrahovanja, in nudi pomoč posameznikom v stiski. Osvešča pa z raznimi programi mentorstva med šolami, javnimi objavami s strani zvezdnikov in kampanjami na socialnih omrežjih (STOMP Out Bullying b. l.).

Medtem ko ni zveznih zakonov (angl. federal law), ki bi se specifično nanašali na mobing, imajo vse zvezne države sprejete politike in zakone (angl. state law) za preprečevanje in reševanje nasilja. Poleg vladnih ukrepov se od vseh držav zahteva, da imajo pisno politiko proti mobingu, ki odvrta nasilno vedenje in zagotovi ustrezno ukrepanje, če do incidentov mobinga pride. V primerih, ko so učenci deležni groženj, je pomembno, da se vključijo organi kazenskega pregona, ki ukrepajo dalje (McWhirter b. l.).

V ZDA delujejo številne nacionalne vladne in nevladne organizacije, ki se zavzemajo za preventivno delovanje, predvsem osveščanje in izobraževanje ter takojšnje ukrepanje v primerih, ko do mobinga pride že pri predšolskih otrocih in se nadaljuje v šoli ter na univerzah in kasneje vključujejo odrasle izven šolskega sistema.

#### ***4.2.2 Preventivni ukrepi na ravni organizacije***

Preventivne politike in ukrepi preprečevanja mobinga se v ZDA pričnejo že pri predšolskih otrocih, nadaljujejo v šoli, univerzah in seveda tudi delovno okolje ni izjema. Tako so delodajalci v ZDA dolžni zagotavljati varno delovno okolje in sprejeti preventivne politike in ukrepe, ki to tudi zagotavljajo. V nadaljevanju podajamo politike in ukrepe preprečevanja mobinga na ravni organizacij, ki jih imajo v ZDA.

*Sprejetje pravilnika o prepovedi spolnega in drugega nadlegovanja oziroma trpinčenja na delovnem mestu* je ukrep, h kateremu se podjetja zavežejo k spodbujanju spoštljivega delovnega okolja brez nasilja in so dolžna sprejeti in uveljavljati dokument, ki se imenuje Terenski priročnik za zdravje in varnost (angl. Field Health and Safety Manual). Del tega priročnika je tudi poglavje, namenjeno prepovedi spolnega in drugega nadlegovanja oz. trpinčenja na delovnem mestu (OSHA Field Safety and Health Manual 2011).

*Ozaveščanje in izobraževanje zaposlenih o mobingu* je ukrep, kjer je mobing jasno definiran, podan je podroben seznam nesprejemljivih oblik vedenja, ki se jih ne tolerira, in podjetja so dolžna podati izjavo, da se zavedajo vseh ravni mobinga, do katerih lahko pride. Jasno so navedene posledice kršitve politike proti mobingu, kar vključuje disciplinski postopek in vrste kazni, ki jih bo podjetje uveljavljalo v primeru kršitve. Poleg tega so politike in procedure preprečevanja mobinga razdeljene med vse zaposlene in zagotovljeno je stalno osveščanje zaposlenih na vseh ravneh o politiki antimobinga (OSHA Field Safety and Health Manual 2011).

*Izobraževanje managementa o mobingu* je zakonsko obvezna oblika izobraževanja managementa. Namreč pomožni regionalni administrator/direktor za upravne programe (angl. Assistant Regional Administrator/ Director for Administrative Programs) mora zagotoviti managerjem OSHA letno usposabljanje o teh politikah in o Ameriškem programu nasilja na delovnem mestu (angl. U.S. Department of Labor workplace violence program). Managerji

OSHA so neodvisni zaupniki za prijavo mobinga in jih morajo imeti vse organizacije. Slednji pomagajo pri prepoznavanju potencialno nevarnih situacij in sodelujejo pri razvoju postopkov za njihovo obravnavo (OSHA Field Safety and Health Manual 2011).

*Intranetno osveščanje in izobraževanje* je zelo pogost in uveljavljen način preventivnega delovanja organizacij v ZDA. Zaposlene se prek različnih medijev seznanja s »Programom nasilja na delovnem mestu« ameriškega Ministrstva za delo (angl. U.S. Department of Labor »Workplace Violence Program«) in s programi politik. Predvsem so tukaj povezave intranetnih strani na spletno stran Ministrstva za delo in seveda do drugih organizacij, ki opozarjajo na problematiko mobinga. Ker danes živimo v času pametnih telefonov, se veliko podjetij odloča tudi za komunikacijo z zaposlenimi prek mobilnih aplikacij (Staffbase b. l.).

*Komuniciranje med zaposlenimi o korektnem ravnanju* je način komunikacije, ki je podprt z odprtim dialogom, ki ga imajo v organizacijah z zaposlenimi. Dejstvo je, da so politike in ukrepi preprečevanja mobinga učinkoviti le toliko, kolikor jih lahko v praksi uvedemo. Neprofitno združenje Mental Health America (b. l.) poudarja, da je zaposlenim treba omogočiti, da odkrito govorijo o nevarnem ali nasilnem vedenju, neprimernih praksah prijavljanja zlorab in da podajajo svoje predloge za izboljšave. To na primer lahko dosežejo prek anonimnih anket, odprtih diskusij ali obojega.

*Spremema in izboljšanje komunikacije v organizaciji* sta spodbujeni v obliki politike odprtih vrat. To je politika, ki spodbuja zaposlene, da neposredno naslovijo svojega nadrejenega, ko začutijo potrebo po postavljanju vprašanj in razreševanju skrbi, povezanih s podjetjem, ter razpravljanju o predlogih in rešitvah. Takšna politika naj bi spodbujala sodelovanje in medsebojno spoštovanje med zaposlenimi. Takšen način komuniciranja med zaposlenimi zagovarjata na primer tudi Forbes (Utley 2017) in BMA Group (b. l.).

*Interni priročnik o mobingu:* poleg obveznega Terenskega priročnika za zdravje in varnost Field Health and Safety Manual (OSHA Field Safety and Health Manual 2011) se organizacije lahko odločijo tudi za sprejetje internega priročnika o mobingu, ki jim ga brezplačno izdela društvo za človeške vire Society of Human Resource Management (SHRM b. l.).

*Organizacijski dogovor* je dogovor, ki ga skleneta individualno vsak zaposleni z organizacijo ali je pa del veljavne kolektivne pogodbe. Poleg tega odgovorni manager OSHA kontaktira lokalno Zvezno zaščitno službo (angl. Federal Protective Service) in predstavnike Ameriških maršalov (angl. U.S. Marshal representatives), da razvijejo postopke obveščanja, preden se razvije kakršen koli dogodek, ter zagotovi, da se oba, »Program nasilja na delovnem mestu« ameriškega Ministrstva za delo (angl. U.S. Department of Labor »Workplace Violence Program«) in program omenjenih politik, dosledno izvajata ter da so vsi zaposleni usposobljeni po tem programu (OSHA Field Safety and Health Manual 2011).



*Izboljšanje in sprememba organizacije dela* ne pomeni samo delati v istem prostoru in izmenjati nekaj besed tu in tam. Nejasni opisi nalog in položajev znotraj organizacije lahko privedejo do mobinga. Zato je pomembno, da organizacija dela predstavlja sodelovanje, ki na nek način presega timsko delo in je organizirano za doseganje določenih poslovnih ciljev ter vključuje izmenjavo idej in nalog. Takšna organizacija dela daje članom skupine občutek namena in skupnega cilja. Kot poudarja BMA Group (b. l.), svetovalno podjetje za upravljanje s človeškimi viri, prednosti izboljšane in spremenjene organizacije dela se po njihovih izkušnjah kažejo v izboljšani učinkovitosti in produktivnosti, razvijajo se veščine, rešujejo težave, ustvarjajo inovativne ideje in povečuje se zadovoljstvo na delovnem mestu ter korektni odnosi.

*Sprememba organizacijske kulture* je spodbujanje timskega dela, ki je del kulture na delovnem mestu, sestavni del ljudi in delovnih procesov. Tak način dela preprečuje pretirano tekmovalnost med posamezniki in v nadaljevanju nastanke mobinga. S timskim delom postanejo delovna mesta bolj produktivna, ustvarjalna in manj tekmovalna, ter zmanjša se možnost nastanka konfliktov. Podjetje BMA Group (b. l.) navaja, da čustvena povezanost s svojo organizacijo vpliva na vedenje in trud zaposlenih, ki ga vložijo v svoje delo. Navdušeni so in predani vrednotam in ciljem organizacije, kar posledično pozitivno vpliva na medsebojne odnose in uspešnost pri delu. Poudarjajo, da na zavzetost zaposlenih vplivajo narava in pogoji dela, v katerih se kažejo iste vrednote, ki oblikujejo organizacijsko kulturo. Glede na poročilo Harvard Business Review (Coleman 2013) je šest sestavnih delov odlične organizacijske kulture, in sicer vizija, vrednote, prakse, ljudje, zgodba organizacije in delovno okolje.

*Izboljšanje in spremembe načina vodenja* je oblika vodenja, kjer so management in zaposleni aktivno vključeni v procese dela ali tako imenovane delovne prakse z veliko vključenostjo, s tem se tudi izboljšuje sposobnost vodstva na odzivanje in občutljivost pri obravnavi konfliktov. Obratno namreč avtoritativni način vodenja pogosto pripelje do konfliktov in mobinga. Richter (2018) v svoji študiji navaja, da delovne prakse z veliko vključenostjo razvijejo pozitivna prepričanja in stališča, povezana z visokim angažiranjem zaposlenih in vzornim načinom vedenja, ki vodijo do večje poslovne uspešnosti. O pomenu in efektivnosti delovnih praks z veliko vključenostjo govori tudi Ministrstvo za delo (angl. US Department of Labor) v eni svojih študij o visokozmogljivih delovnih praksah (US Department of Labor 1993, 1). Poudarja, da ustvarjajo številne načine za razvijanje delavskih veščin, omogočajo uskladitev posameznikovih in organizacijskih ciljev ter omogočajo izmenjavo informacij, ki so ključne za reševanje problemov.

*Takojšnje ukrepanje, ko se pojavijo neprimerne oblike vedenja in ravnanja*, v ZDA predstavlja uveljavljeno prakso. Namreč odgovorni manager OSHA ne odobrava nasilja, motečega in agresivnega ravnanja ali zlorabe s strani katerega koli delavca; vse grožnje vzame resno in odgovarja z uporabo ustreznih virov; obrne se na Regionalnega

administratorja (angl. Regional Administrator) in ustrezne lokalne organe, kadar se incidenti pojavijo med uradno dolžnostjo, vendar zunaj Območnega urada (angl. Area Office); pozoren je na spremembe vedenja zaposlenih, ki lahko nakazujejo potencial za nasilje na delovnem mestu, in jih ustrezno naslovi na zaposlene; osvešča zaposlene o disciplinskih ukrepih in jih uporabi v skladu s kolektivno pogodbo (OSHA Field Safety and Health Manual 2011).

*Sistem prijav brez represije* je uveljavljen in jasno definiran ravno tako kot postopek prijave mobing dejanj v Terenskem priročniku za zdravje in varnost (OSHA Field Safety and Health Manual 2011), ki so ga podjetja dolžna sprejeti in uveljavljati. Po podatkih (OSHA Field Safety and Health Manual 2011) se pritožbe resno jemlje, brez prikritih sankcij zaradi prijave. Poleg tega je v ZDA za anonimne prijave dejanj mobinga, ki so klasificirana kot kršitev zakonodaje s strani delodajalca, na voljo Komisija za enake možnosti zaposlovanja (angl. Equal Employment Opportunity Commission, EEOC). Njihova vloga je pravično in natančno oceniti obtožbe in jih nato podati v obtožnici. V primerih, ko ugotovijo, da je prišlo do diskriminacije, poizkušajo primer rešiti s poravnavo. Če niso uspešni, imajo pooblastilo za vložitev tožbe za zaščito pravic posameznikov in interesov javnosti (U.S. Equal Employment Opportunity Commission b. 1.a). Poleg tega je tudi zakonsko prepovedano uveljavljanje kakršnih koli povračilnih ukrepov zoper prijavo mobinga.

*Usposabljanje pooblaščenecv za antimobing* je v ZDA zakonsko obvezno za vsa podjetja. Namreč skladno s Terenskim priročnikom za zdravje in varnost (OSHA Field Safety and Health Manual 2011) morajo organizacije imeti managerja OSHA. To je neodvisni zaupnik za prijavo mobinga, ustrezno in redno usposobljeni manager OSHA. Izven organizacije pa je pomožni regionalni administrator/direktor za upravne programe (angl. Assistant Regional Administrator/Director for Administrative Programs), ki se ukvarja s prijavi, za katere manager OSHA ni pristojen za reševanje.

*Jasna opredelitev vlog pri reševanju mobinga* je v ameriškem sistemu preprečevanja mobinga uveljavljena, vloge so torej zelo jasno definirane (OSHA Field Safety and Health Manual 2011). Zaposleni naj se odstranijo čim prej iz kakršnih koli ogrožajočih se situacij; managementu in managerju OSHA poročajo o vseh grožnjah, fizičnih ali verbalnih, in kakršnih koli oblikah motečega vedenja posameznikov; sodelujejo pri kakršni koli naknadni preiskavi incidentov nasilja na delovnem mestu; območje zapustijo takoj, ko se pojavijo grožnje ali nasilno vedenje, in kontaktirajo odgovornega managerja OSHA, ki se bo obrnil na Regionalnega administratorja in ustrezne lokalne in zvezne organe. Odgovorni manager OSHA naj ob potrditvi nasilja na delovnem mestu sproži preiskavo in izpolni Poročilo o incidentu nasilja na delovnem mestu. Pomožni regionalni administrator/direktor za upravne programe (angl. Assistant Regional Administrator/Director for Administrative Programs) naj izvede preiskavo in izpolni poročilo o vseh prijavljenih incidentih ter slednje posreduje v roku 24 ur regionalnemu administratorju (angl. Regional Administrator) (OSHA Field Safety and Health Manual 2011).

### **4.2.3 Preventivni ukrepi na sistemski ravni**

V ZDA se glede na preučeno literaturo, zelo dobro zavedajo, da lahko veliko storijo na sistemski ravni v okviru preventivnih politik in ukrepov glede mobinga. Zato poleg v prejšnjem odstavku omenjenih politik in ukrepov preprečevanja mobinga na ravni posameznika in organizacij uveljavljajo slednje še na sistemski ravni. V naši raziskavi nas zanima, kaj država stori za osveščanje in izobraževanje ter zaščito posameznikov pred mobingom. V nadaljevanju zato navajamo politike in ukrepe, ki so uveljavljeni v ZDA.

*Ustanavljanje nacionalnih centrov preventive mobinga* in neprofitnih organizacij za preventivno delovanje je v ZDA ustaljena praksa. Ti centri in neprofitne organizacije so podrobneje opisani v prejšnjih poglavjih. Eden najbolj znanih je PACER-jev Nacionalni center preventive mobinga (PACER's National Bullying Prevention Center b. l.), sledijo neprofitna organizacija American SPCC (b. l.), nacionalna organizacija za boj proti nasilju No Bully (b. l.), Fundacija za zdravo mladino (Olweus, Limber in Breivik 2019), vladna organizacija Stopbullying (b. l.) in STOMP Out Bullying (b. l.) ter številni drugi, manj odmevni centri in organizacije.

*Osveščanje v obliki nacionalnih kampanj* je v ZDA razširjeno na nacionalni ravni, in sicer je mesec april razglašen za mesec zavedanja in preprečevanja spolnega nadlegovanja, kot navajajo na uradni spletni strani Bele hiše (The White House 2017). Mesec oktober pa je razglašen za mesec nacionalne preventive mobinga, kar je nacionalna kampanja, ustanovljena leta 2006 s strani PACER-jevega Nacionalnega centra preventive mobinga (PACER Center b. l.).

*Obvezna izobraževanja na ravni države* so izobraževanja v ZDA, kjer imajo vsako leto vse vladne organizacije, kot je na primer Ministrstvo za obrambo, izobraževanje o preprečevanju in pravilnem reagiranju na spolno nadlegovanje na delovnem mestu, ki jih vodijo ustrezni organi. V omenjenem primeru Ministrstva za obrambo je to Pisarna za preprečevanje in pravilno reagiranje na spolno nadlegovanje na delovnem mestu (U.S. Department of defense 2019). Nevladne organizacije pa imajo omenjeno izobraževanje na dve leti.

### **4.2.4 Zakonodaja**

V ZDA zvezna zakonodaja (angl. federal law) specifično ne pokriva področja mobinga, zato imajo vse zvezne države sprejete zakone (angl. state law) za preprečevanje in reševanje nasilja oz. mobinga. Vsebinska izhodišča za predpise in zakone, ki obravnavajo mobing na delovnem mestu, je sprejela Komisija za enake možnosti zaposlovanja (angl. U.S. Equal Employment Opportunity Commission). Ko govorimo o delovni zakonodaji, ima veliko težo *VII Zakon civilnih pravic 1964* (angl. »Civil Rights Act 1964, title VII«), ki prepoveduje rasno, versko in spolno diskriminacijo. Navedena dejanja se štejejo kot nadlegovanje na

delovnem mestu in zato ta zakon nalaga tudi obvezno izobraževanje o preprečevanju in pravilnem reagiranju na spolno nadlegovanje na delovnem mestu (U.S. Equal Employment Opportunity Commission b. 1.a). V času raziskave smo ugotovili, da je področje diskriminacije na delovnem področju v ZDA na široko pokrito, in sicer ženske so zaščitene z *Zakonom proti diskriminaciji nosečnic* iz leta 1978 (angl. »The Pregnancy Discrimination Act«), ki prepoveduje njihovo diskriminacijo zaradi nosečnosti, poroda ali zdravstvenega stanja, povezanega z nosečnostjo oz. s porodom (U.S. Equal Employment Opportunity Commission b. 1.b).

Ko govorimo o diskriminaciji med spoloma, moramo obvezno omeniti *Zakon o enakem plačilu 1963* (angl. »The Equal Pay Act 1963, EPA«), ki zagotavlja enako plačilo za moške in ženske, če oboji opravljajo enako delo na istem delovnem mestu (U.S. Equal Employment Opportunity Commission b. 1.c).

Diskriminacija je urejena tudi v drugih pravnih aktih in sicer velja v nadaljevanju omeniti *Zakon proti starostni diskriminaciji 1967* (angl. »The Age Discrimination in Employment Act of 1967, ADEA«), ki štiti delavce, stare 40 ali več let (U.S. Equal Employment Opportunity Commission b. 1.č). Ta zakon je dopolnjen z *Zakonom proti starostni diskriminaciji 1975* (angl. »Age Discrimination Act of 1975«), ki prepoveduje diskriminacijo na podlagi starosti v programih in dejavnostih, ki prejemajo zvezno finančno pomoč (U.S. Department of Labor b. 1.a).

Kvalificirani posamezniki z invalidnostjo so v zasebnem sektorju in ravno tako državnih službah zaščiteni z *Zakonom proti diskriminaciji invalidov 1990* (angl. »Title I of the Americans with Disabilities Act of 1990, ADA«). Ta zakon od delodajalca zahteva tudi, da razumno sprejme fizične ali duševne omejitve, ki jih ima oseba z invalidnostjo (U.S. Department of Justice Civil Rights Division b. 1.). Poleg tega zakona so invalidi zaščiteni tudi z *Zakonom o rehabilitaciji 1973* (angl. »The Rehabilitation Act of 1973«), ki ravno tako prepoveduje diskriminacijo invalidne osebe (U.S. Equal Employment Opportunity Commission b. 1.d).

V primerih namerne diskriminacije *Zakon o javnih pravicah 1991* (angl. »The Civil Rights Act 1991«) zagotavlja pravico do sojenja v obtožbah o diskriminaciji in uvaja možnost plačila določenega zneska odškodnine za čustveno trpinčenje oz. mobing (EEOC Main Site b. 1.).

Najnovejši pravni dokument na področju preprečevanja diskriminacije je *Zakon proti diskriminaciji na podlagi genetskih informacij 2008* (angl. »The Genetic Information Nondiscrimination Act of 2008, GINA«), ki onemogoča diskriminacijo na podlagi genetskih informacij (GINA b. 1.). Znanstveni razvoj in napredek namreč odkrivata področja, ki so bila še do nedavnega neznanka, in genetika je eno izmed njih. Tukaj lahko vidimo, kako grede Američani v korak s časom in razvojem in sproti z zakonodajo urejajo področja, ki bi bila lahko izvor mobinga na delovnem mestu.

Poleg delovne zakonodaje os na področju pravne ureditve mobionga v ZDA v veljavi še ostali zvezni zakoni, ki obravnavajo mobing in veljajo v vsaki posamezni zvezni državi. Ponovno smo pri področju diskriminacije, ki je pokrito z *Odredbo 11478 – Enake možnosti zaposlovanja v zvezni vladi* (angl. »Executive Order 11478 – Equal employment opportunity in the Federal Government«) in zajema vladne organizacije ter prepoveduje diskriminacijo pri zaposlovanju na podlagi rase, barve kože, vere, spola, narodnosti, invalidnosti in starosti (The U.S. National Archives and Records Administration b. 1.). Bolj specifično pod vladne organizacije spada tudi obrambna industrija, kjer je prepovedana rasna diskriminacija z *Odredbo 8802 – Prepoved diskriminacije v obrambni industriji* (angl. »Executive Order 8802 – Prohibition of Discrimination in the Defense Industry (1941)«) (Our Documents b. 1.).

Zakon o enakem plačilu 1963 (angl. »The Equal Pay Act 1963, EPA«) dopolnjuje *Lilly Ledbetter zakon poštenega plačila 2009* (angl. »Lilly Ledbetter Fair Pay Act of 2009«), ki določa 180-dnevni zastaralni rok za vložitev tožbe glede diskriminacije pri plačilu (U.S. Equal Employment Opportunity Commission b. 1.e).

Poseben institut delovne zakonodaje je bolniški stalež, ki je urejen z *Zakonom o negi družinskih članov in bolniškem staležu 1993* (angl. »The Family and Medical Leave Act of 1993«). Namreč na podlagi tega zakona je med drugim tudi prepovedano diskriminirati delavce zaradi bolniškega staleža ali nege družinskih članov (U.S. Department of Labor b. 1.b).

Zelo zanimiv zakon, ki smo ga zasledili med našo raziskavo, je *Lloyd-La Folletteov zakon 1912* (angl. »Lloyd-La Follette Act 1912«), ki je prvi formalno-pravni zaščitni akt, uveljavljen za t. i. »žvižgače« in sicer zagotavlja pravico zveznih uslužbencev do komunikacije s člani kongresa. Hkrati je z zakonom tudi zavarovana pravica zveznih uslužbencev do včlanjevanja v sindikate (An Elite Cafemedia Publisher b. 1.).

Edini zvezni zakon, ki neposredno naslavlja mobing, je *New Jersey zakon proti mobingu* (angl. »New Jersey Anti-Bullying Bill of Rights Act«), ki je osnova za boj proti mobingu v državnih šolah (Senate and General Assembly of the State of New Jersey 2010). Uveljavlja se v vseh zveznih državah ZDA.

Zadnji zakon, ki zajema področje mobionga, je *Zakon proti ustrahovanju oz. javni zakon 107–174* (angl. »No-Fear Act, Public Law 107–174«), ki poudraja odgovornost zvezne agencije za dejanja diskriminacije ali povračilnih ukrepov proti zaposlenim (U.S. Department of State b. 1.).

Vsi naštetni zakoni pokrivajo različna področja, ki so lahko predmet diskriminacije in mobionga, vendar kljub temu imajo eno skupno točko, in sicer v vsakem zakonu posebej je zapisana prepoved sankcij zaradi prijave in ukrepov zoper mobing.

#### **4.2.5 Ukrepi, ko pride do mobinga**

Kljub opisanim politikam in ukrepom preprečevanja mobinga ter zakonodaji, ki zelo strogo obravnava mobing, se slednjega ne da popolnoma preprečiti. V primerih, ko do slednjega pride, sledijo ustrezne sankcije, ki so naštetje v nadaljevanju.

*Sankcije zoper napadalce* so uveljavljena in običajna praksa v ZDA. Namreč ko odgovorni manager OSHA ugotovi dejanja mobinga, po uradni dolžnosti to v roku 24 ur sporoči dalje (OSHA Field Safety and Health Manual 2011) pomožnemu regionalnemu administratorju/direktorju za upravne programe (angl. Assistant Regional Administrator/Director for Administrative Programs). Prvi korak managerja OSHA je vsekakor soočenje z izvajalcem mobinga, pri čemer uporabi formalne korake, po katerih mu predstavi konkretna vedenja, ki se morajo spremeniti (Comaford 2016). Sledi disciplinski postopek, ki je običajno v skladu s politiko proti nasilju na delovnem mestu in ustrezno veljavno zakonodajo. Delodajalec je tudi primoran uvesti spremembe, ki zagotavljajo, da je delovno okolje skladno s politikami proti nasilju na delovnem mestu in z zakonodajo (United States Department of Labour b. l.).

*Varovanje zasebnosti žrtve* je brezpogojno v primerih mobinga, saj se v ZDA zelo dobro zavedajo, da bi v nasprotnem primeru lahko prišlo do velikih odškodninskih tožb. Praktični primeri, kako to storijo, so, da ko se manager OSHA in nadrejeni soočajo z žrtvijo oz. ji pomagajo, se izogibajo publikli, torej načrtujejo zaseben čas in kraj, da ostane žrtev čim bolj anonimna. Po potrebi vključijo tudi sodelovanje sindikata in kadrovske službe, oboji so po uradni dolžnosti primorani varovati podatke žrtve (United States Department of Labour b. l.).

*Povrnitev ugleda žrtvi* je poleg ostalih ukrepov, ko pride do mobinga, uveljavljena praksa. Izkazalo se je, da se poleg ustreznih sankcij zoper napadalce skladno s politikami preprečevanja mobinga in veljavno zakonodajo organizacije v ZDA trudijo vzpostavljati prijazno delovno okolje, kjer ni prostora za izvajalce mobinga. Eden od načinov, kako ohraniti in povrniti ugled žrtvi, je, da se zaprosi njene zaveznike, da o njej dobro govorijo v podjetju (Citroën 2018). Letalska družba Southwest Airlines je dober primer, kako se organizacije v ZDA trudijo vzpostaviti prijazno delovno okolje, ki ne tolerira nasilnežev, in sicer stalno dokazuje, da ne bo prenašala ljudi, ki zlorablajo druge, in celo ljudi, ki so preveč hladni in osorni, da bi se prilagodili kulturi podjetja. To preprosto stori tako, da izloči vse, ki so hladni, neprijazni in odkrito sovražni do sodelavcev in potnikov (Sutton 2011, 70).

*Dopust za poklicno rehabilitacijo* je le ena izmed oblik, ki jo organizacije nudijo žrtvam mobinga in se v praksi dejansko tudi izvaja. American Airlines ima to zapisano tudi v svoji kolektivni pogodbi, in sicer zaposlenemu se odobri osebni dopust za katero koli obdobje do enega leta (Union of America 2012).

*Materialna pomoč* ni edina oblika pomoči žrtvam mobinga, ki jo organizacije nudijo, ampak skušajo tudi doseči izvensodne poravnave, saj se zavedajo, da v ZDA velikokrat sledijo milijonske tožbe v primerih dokazanega mobinga. Poročilo BBC (IAM b. l.) navaja, da so univerze v ZDA porabile milijone dolarjev za izvensodne poravnave v primerih mobinga.

*Izobraževanje za izboljšanje samozavesti* je ena izmed oblik pomoči žrtvi mobinga, ki jo nudijo organizacije. Običajno so to spletna izobraževanja, kot jih ponujajo podjetja Udemy (b. l.) in PDT (Professional Development Training Pty b. l.), ki žrtvam mobinga omogočijo, da so na tak način manj izpostavljene.

*Učna izkušnja z družbeno odgovornostjo* je pokazala, da v ZDA mobing resno jemljejo in o tem tudi javno govorijo ter pripomorejo k osveščanju o tej problematiki. Organizacije, ki zahtevajo, da se vsi spoštljivo vedejo z ljudmi, s katerimi se srečujejo pri delu, ne samo zaposleni, ampak tudi stranke, in so javno spregovorile, kaj je za njih korektno ravnanje in kaj ni, so Gold's Gym, JetBlue in Southwest Airlines (Sutton 2011).

## **5 PRIMERJALNA ANALIZA**

V tem poglavju sistematično primerjamo elemente politik in ukrepov obeh držav, ki smo jih podali v podrobnih opisih preventivnih politik in ukrepov na ravni posameznika, organizacije in sistema, ter ukrepov, ko pride do mobinga. Bistvo naše primerjalne analize so ti ključni elementi, na podlagi katerih ugotavljamo, katere so skupne značilnosti in bistvene razlike obeh primerjanih držav.

### **5.1 Primerjava politik in ukrepov obeh držav**

Primerjave smo se lotili po klasifikaciji politik, praks in ukrepov preprečevanja mobinga, ki smo jih postavili v teoriji in uporabili v podrobnih opisih praks. Začenjamo s primerjavo preventivnih politik in ukrepov na ravni posameznika, nadaljevali s primerjavo na ravni organizacije in nato na ravni države oz. sistema. Nazadnje bo sledila primerjava ukrepov, ko pride do mobinga. Vsako poglavje nam daje odgovor na raziskovalno vprašanje, na kakšen način je zaposleni zaščiten proti mobingu v Sloveniji in na kakšen način v ZDA in sicer na način, da v njem obravnavamo, katere politike in ukrepi so uveljavljeni v posamezni državi.

### **5.2 Primerjava preventivnih ukrepov na ravni posameznika**

Za preventivno ukrepanje na ravni posameznika je zelo pomembno, kdaj s slednjim začnemo, zato smo pri primerjavi politik in ukrepov na tej ravni izbrali dva ključna kazalnika, ki nam bosta pokazala, kdaj se začnejo te politike in ukrepi uveljavljati in na kakšen način, torej pri predšolskih otrocih ali pri šolski vzgoji in kasneje, ko so izven šolskega sistema, in ali je to prek organizacije, fundacije, projekta itd.

Predhodni opisi praks torej kažejo, da se v Sloveniji na področju predšolske vzgoje in preprečevanja mobinga ne dogaja nič, medtem ko je situacija v ZDA ravno obratna, kjer otroke vključujejo v program Nenasilna vzgoja (Comitee for children b. l.) in jih tako že od malih nog priučijo kulture korektnega vedenja in seznanjajo s pojavom mobinga. Poleg tega je na področju preprečevanja nasilja in izobraževanja zelo aktivna nacionalna neprofitna organizacija American SPCC, katere učinkovitost se odraža v boljši kakovosti življenja otrok (American SPCC b. l.).

Z vidika šolske vzgoje se stanje pri nas bistveno popravlja, kar je razvidno iz projektov, ki se odvijajo v osnovnih šolah. To so projekt Zmanjševanje nasilja v OŠ (Lešnik Mugnaioni idr. b. l.), ki se osredotoča na preprečevanje mobinga, sledi projekt Zdrava šola (Scagnetti 2018), katere cilj je zagotavljanje zdravega in varnega družbenega okolja, in projekt Otroški parlament (Lešnik Mugnaioni idr. b. l.), ki poizkuša imeti vpliv na življenje vseh vključenih v šolski sistem. Poleg tega se odvija tudi program Vloga šole pri zmanjševanju nasilja (Pušnik 2003), katerega poudarek je na preventivnem ravnanju. Nazadnje velja omeniti še aktivno



delovanje Društva za nenasilno komunikacijo (Lešnik Mugnaioni idr. b. l.), ki se ukvarja s preprečevanjem nasilja v družbi in širjenjem principov nenasilne komunikacije. V nadaljevanju smo ugotovili, da na srednjih šolah in fakultetah preventivno ukrepanje na področju mobinga pri nas zamre in se popolnoma ustavi, ko so posamezniki izven šolskega sistema.

Pogled v ZDA nam v šolskem sistemu kaže večji nabor aktivnosti pri uveljavljanju preventivnih ukrepov na tem področju, in sicer uveljavljeno preprečevanje mobinga gre pripisati Olweusovem programu preprečevanja ustrahovanja (Olweus, Limber in Breivik 2019) in politiki proti mobingu (McWhirter b. l.), ki so jo dolžne sprejeti šole v vseh zveznih državah ter delovanju Fundacije za zdravo mladino (Olweus, Limber in Breivik 2019). Sledijo aktivna delovanja vodilne nacionalne organizacije za boj proti nasilju No Bully, ki je od svojega obstoja dalje dosegla visoko uspešnost (No bully b. l.). Takoj za njo sta vladna organizacija Stopbullying, ki daje velik poudarek na preventivnem delovanju (Stopbullying b. l.) in nacionalna neprofitna organizacija STOMP Out Bullying (STOMP Out Bullying b. l.). Vse tri organizacije so svoje delovanje razširile izven šolskega sistema. Zelo odmevno je tudi delovanje PACER-jevega Nacionalnega centra preventive mobinga, ki deluje na nacionalni ravni in vključuje posameznike v vseh starostnih skupinah (PACER Center b. l.). V ZDA je za razliko od Slovenije preventivno delovanje na ravni posameznika razširjeno skozi vsa starostna obdobja in posledično so seznanjenost in uveljavljene aktivnosti pri preprečevanju mobinga bistveno večje.

### **Preglednica 1: Primerjava kazalnikov preprečevanja mobinga na ravni posameznika**

	Slovenija			ZDA		
	Projekt/ program	Društvo/organizacija/ fundacija	Sprejeta politika	Projekt/ program	Društvo/organizacija/ fundacija	Sprejeta politika
Predšolska vzgoja/ vrtec	/	/	/	Nenasilna vzgoja – Comitee for children	American SPCC	/
	Zmanjševanje nasilja v OŠ				No Bully	
	Vloga šole pri zmanjševanju nasilja					
Šolska vzgoja/ osnovna in srednja šola ter fakulteta	Zdrava šola	Društvo za nenasilno komunikacijo	/	Olweusov program preprečevanja ustrahovanja	Fundacija za zdravo mladino	Sprejeta politika proti mobingu
	Otroški parlament				PACER-jev Nacionalni center preventive mobinga	
					Stopbullying	
					STOMP out bullying	

Se nadaljuje

Preglednica 1 – nadaljevanje

		Slovenija			ZDA		
	Projekt/ program	Društvo/organizacija/ fundacija	Sprejeta politika	Projekt/ program	Društvo/organizacija/ fundacija	Sprejeta politika	
Izven šolskega sistema	/	/	/	/	PACER-jev Nacionalni center preventive mobinga Stopbullying No Bully STOMP out bullying	/	

V primerjavi preventivnih politik in ukrepov na ravni posameznika, ki smo jih povzeli v Preglednici 1, smo ugotovili, da določeni ukrepi obstajajo v obeh državah, s to razliko, da se v Sloveniji slednji uveljavljajo zgolj v obdobju šolske vzgoje. Na drugi strani imamo ZDA, kjer so ti ukrepi uveljavljeni skozi vsa tri obdobja, torej v predšolski in šolski vzgoji, ter nazadnje izven šolskega sistema.

### 5.3 Primerjava preventivnih ukrepov na ravni organizacije

Organizacije tako v Sloveniji kot v ZDA so dolžne delavcem zagotavljati varno delovno okolje in sprejeti preventivne politike in ukrepe, ki takšne razmere tudi zagotavljajo. V nadaljevanju smo zato v okviru vsakih politik in ukrepov posebej pogledali dva pomembna kazalnika, in sicer ali preventivni ukrep v Sloveniji in ZDA obstaja, ali ne obstaja, ter navedli, kje so tiste bistvene razlike.

*Sprejetje pravilnika o prepovedi spolnega in drugega nadlegovanja oziroma trpinčenja na delovnem mestu* je v obeh državah uveljavljeno, in sicer v Sloveniji je sprejetje tega pravilnika zakonsko obvezujoče (Polič Kosi 2015). V ZDA je zakonsko obvezno sprejeti Terenski priročnik za zdravje in varnost, ki vsebuje poglavje, namenjeno tej tematiki (OSHA Field Safety and Health Manual 2011). Vidimo lahko, da je to tudi edina razlika med državama, pri nas je to torej poseben pravilnik, v ZDA pa poglavje v priročniku.

*Ozaveščanje in izobraževanje zaposlenih o mobingu* na nek način poteka v obeh državah. Bistvena razlika je, da so pri nas izobraževanja zaposlenih o mobingu v zasebnem sektorju prostovoljne narave (Sprager 2018, 20), v javnem sektorju pa se izvajajo samo za predstojnika antimobinga, vendar tudi ta niso zakonsko obvezna (Uradni list RS, št. 36/09 in 21/13 – ZDR-1). Medtem imamo na drugi strani ZDA, kjer je zakonsko obvezujoče in skladno s Priročnikom za zdravje in varnost na terenu zaposlene redno seznanjati s politikami in postopki preprečevanja mobinga (OSHA Field Safety and Health Manual 2011). Tukaj zaznamo ključno razliko med Slovenijo in ZDA, na eni strani je takšno ozaveščanje in izobraževanje zaposlenih prostovoljne narave, na drugi strani pa zakonsko obvezujoče.

*Izobraževanje managementa o mobingu* je na voljo tako v Sloveniji kot v ZDA. V času naše primerjave se je izkazalo, da so tovrstna izobraževanja managementa v Sloveniji prostovoljne

narave in zasledili smo, da je zoper mobing zgolj priporočljivo izvajanje periodičnih usposabljanj (Robnik in Milanovič 2008, 47). Medtem ko je v ZDA zakonsko obvezno, da imajo managerji OSHA (angl. Occupational Safety and Health Manager) letno usposabljanje o politikah preprečevanja mobinga in o ameriškem programu nasilja na delovnem mestu. Poleg tega tudi sodelujejo pri razvoju postopkov za obravnavo mobinga (OSHA Field Safety and Health Manual 2011). Razlika med državama se kaže v tem, da je na eni strani izobraževanje managementa o mobingu prostovoljne narave, na drugi strani pa zakonsko obvezno in nadgrajeno s sodelovanjem za razvoj preventivnega delovanja na tem področju.

*Intranetno osveščanje in izobraževanje* je področje, kjer obe obravnavani državi kažeta aktivnosti, ki se tukaj odvijajo. Nekih bistvenih razlik v času naše primerjave nismo zasledili, morda so ZDA malenkost tehnološko bolj napredne pri uporabi medijev za osveščanje, govorimo predvsem o raznih mobilnih aplikacijah podjetij.

*Komuniciranje med zaposlenimi o korektnem ravnanju* je prisotno v obeh državah. V Sloveniji se kaže porast zavedanja pomena takšne komunikacije predvsem v vzpostaviti visokih etičnih meril, ki povsem enako veljajo za vse zaposlene (Krevs 2010). V ZDA je tovrstno komuniciranje z zaposlenimi običajna in uveljavljena praksa in njeno uspešnost tudi potrjujejo neprofitna združenja kot je Mental Health America (b. l.). Pregled obstoječih virov in literature kaže, da se takšna komunikacija pri nas šele uveljavlja, medtem ko je v ZDA ustaljena praksa.

*Sprememba in izboljšanje komunikacije v organizaciji* je ukrep, ki se v veliki meri uveljavlja v obeh državah. Ta trend v Sloveniji potrjuje naraščanje ponudnikov storitev za zagotavljanje razvojnih pogovorov (Baltazar Consulting b. l.), medtem ko v ZDA politiko odprtih vrat, kjer se odkrito razpravlja o razvoju organizacije, predlogih in rešitvah, javno zagovarjajo podjetja, kot so Forbes (Utley 2017) in BMA Group (b. l.). Če primerjamo Slovenijo in ZDA, bi lahko rekli, da se usmerjenost k spremembam in izboljšanju komunikacije odvija v obeh državah, mogoče ZDA o tem večkrat tudi javno spregovorijo.

*Interni priročnik o mobingu* je v obeh državah neformalni del preventivnega ravnanja in preprečevanja mobinga na delovnem mestu, a vendar kot tak zelo razširjena in priljubljena oblika osveščanja zaposlenih, kar je potrdila tudi naša primerjava (Artnik Knibbe 2009; SHRM b. l.). Na podlagi primerjave nismo zaznali razlik, saj se organizacije tako kot v Sloveniji tudi v ZDA v veliki meri odločijo za sprejetje in objavo takšnega priročnika.

*Organizacijski dogovor* je dogovor, ki ga skleneta individualno vsak posamezni delavec z organizacijo ali pa je del veljavne kolektivne pogodbe. V povprečju je v Sloveniji, da je tak dogovor del pogodbe o zaposlitvi (Tuškej 2007) medtem ko se organizacije v ZDA bolj nagibajo k temu, da je to del kolektivne pogodbe. Poleg tega so v ZDA stopili korak naprej in sklenejo tudi dogovor z Zvezno zaščitno službo, da razvijejo postopke obveščanja, preden do

mobinga pride (OSHA Field Safety and Health Manual 2011). Bistvena razlika je torej korak, ki so ga ZDA storile pri razvoju postopkov obveščanja.

*Izboljšanje in sprememba organizacije dela* je ukrep, ki se intenzivno odraža v obeh državah. Slednje dokazujejo podjetja, ki potrjujejo prednosti vpliva takšne organizacije dela. Prizadevajo si, da jasno komunicirajo cilje organizacije z zaposlenimi (Vukman 2016). Primerjava je potrdila, da med Slovenijo in ZDA ni bistvene razlike, saj se podjetja v obeh državah zavedajo vpliva izboljšanja in spremembe organizacije dela na uspešnost in učinkovitost. Pregledana praksa kaže, da so rezultat takšnih sprememb večja produktivnost, izboljšani medsebojni odnosi in večje zadovoljstvo na delovnem mestu (BMA Group b. l.).

*Sprememba organizacijske kulture* se v Sloveniji ravno tako kot v ZDA kaže v spodbujanju timskega dela. Velika večina obravnavanih organizacij v obeh državah poudarja pomen timskega dela in tudi uvaja številne teambuildinge, kot navajata tudi Podobnik (2011) in BMA Group (b. l.). Naša primerjava je pokazala, da tukaj bistvenih razlik ni, se pa vsekakor pozna, da teambuildingi izhajajo iz ZDA (TBAE b. l.) in so se posledično tam začeli veliko prej uveljavljati kot del razvoja timske organizacijske kulture.

*Izboljšanje in spremembe načina vodenja* se odražajo v skupni točki obeh primerjanih držav in to je aktivno vključevanje zaposlenih v procese dela. Praksa je pokazala, da si uspešna slovenska podjetja vedno bolj prizadevajo razvijati neke vrste partnerski odnos z zaposlenimi, tako da jih aktivno angažirajo in vključijo v procese vodenja (Grnjak 2015). V ZDA je takšen način vodenja nekoliko bolj uveljavljen, kar dokazuje tudi študija o visokozmogljivih delovnih praksah ministrstva za delo (US Department of Labor 1993, 1).

*Takojšnje ukrepanje, ko se pojavijo neprimerne oblike vedenja in ravnanja*, je ukrep, ki naj bi veljal v obeh državah. A praksa je pokazala, da se v Sloveniji pojavi velik razkorak med teorijo in dejanskim ukrepanjem na tem področju, namreč težave se pojavijo že pri jasnem definiranju neprimernih oblik vedenja in ravnanja ter ukrepov, ki sledijo za njihovo odpravo (Valentinčič 2008). V ZDA je slika popolnoma drugačna, odgovorni manager OSHA, ki je ustrezno usposobljen za prepoznavanje neprimernih oblik vedenja, takoj odreagira, ko se slednje pojavijo z uporabo ustreznih virov, zaposlene ustrezno naslovi in jih tudi kontinuirano osvešča (OSHA Field Safety and Health Manual 2011). Skratka na eni strani imamo pasivnost sistema, ki ne odreagira, na drugi strani pa aktiven sistem, ki takoj odreagira, saj je za to tudi ustrezno usposobljen.

*Sistem prijav brez represije* je ponovno eden izmed ukrepov, ki naj bi v teoriji veljali v obeh državah. Izkazalo se je veliko razhajanje med teorijo in prakso v Sloveniji, kjer načeloma velja sistem prijav mobinga brez represije, a velikokrat se pokaže, da prijava naleti na negativen odziv delodajalca, ki zaostri odnose (Rauter 2016). Zelo redki so tisti primeri, kjer se delavci odločijo za odškodninske zahteve. Na drugi strani imamo v ZDA popolnoma drugačno stanje, kjer je postopek prijave mobinga jasno definiran v Priročniku za zdravje in

varnost na terenu (OSHA Field Safety and Health Manual 2011). Pritožbe in prijave se resno jemlje, poleg tega je na voljo tudi anonimna možnost prijave dejanj mobinga, ki se klasificirajo kot kršitev zakonodaje in v primerih, ko ugotovijo, da je prišlo do diskriminacije, poizkušajo primer rešiti s poravnavo ali pa vložijo tožbo za zaščito pravic posameznikov in interesov javnosti (U.S. Equal Employment Opportunity Commission b. 1.a). Poleg tega tudi zakonodaja podpira prepoved uveljavljanja kakršnih koli povračilnih ukrepov zoper prijavo mobinga.

*Usposabljanje pooblaščenecv za antimobing* naj bi se načeloma v praksi uveljavljalo v obeh državah, a v Sloveniji se za takšna izobraževanja malokrat odločajo (Sprager 2018, 20). Tam, kjer ga imajo, sprejema pritožbe v zvezi z mobingom in svoja opažanja poda sestavljeni komisiji v reševanje (PlanetGV b. 1.). V ZDA je situacija popolnoma drugačna, kjer je za vse organizacije zakonsko obvezno, da imajo ustrezno in redno usposobljenega managerja OSHA, ki resno obravnava vse prijave in ustrezno ukrepa. Z zadevami izven njegove pristojnosti pa se ukvarja pomožni regionalni administrator/direktor za upravne programe (OSHA Field Safety and Health Manual 2011). Skratka ponovno se izkaže, da je tovrsten ukrep na eni strani prostovoljne narave, na drugi strani pa zakonsko obvezen.

*Jasna opredelitev vlog pri reševanju mobinga* je ključnega pomena za uspešno rešitev situacij, ko se mobing pojavi. Primer Slovenije kaže, da so prevečkrat vloge pri reševanju mobinga v podjetjih nejasne, zaposleni niso seznanjeni, kam lahko nasilje prijavijo in na koga se lahko obrnejo. Večinoma vlada prepričanje, da je bolje biti tiho, in pogosto prihaja do situacij, ko so tisti, ki na problem opozorijo, posledično neustrezno izpostavljeni. Imamo sicer tudi nekaj primerov dobre prakse, a so ti bolj izjema kot pravilo (Zajc 2014). Ameriški sistem kaže popolnoma drugačno stanje, vloge pri reševanju mobinga so jasno definirane, postopek prijave in vsi naslednji koraki so točno podani. Odgovorni manager OSHA obravnava vse prijave mobinga in sproži preiskavo, izpolni Poročilo o incidentu na delovnem mestu in ustrezno ukrepa. Za zadeve, ki so izven njegove pristojnosti, kontaktira regionalnega administratorja ter ustrezne lokalne in zvezne oblasti (OSHA Field Safety and Health Manual 2011).

## **Preglednica 2: Primerjava kazalnikov preprečevanja mobinga na ravni organizacije**

	Slovenija		ZDA		Razlika
	Da	Ne	Da	Ne	
Sprejetje pravilnika o prepovedi spolnega in drugega nadlegovanja oziroma trpinčenja na delovnem mestu		√		√	Slovenija: poseben pravilnik. ZDA: poglavje v Terenskem priročniku za zdravje in varnost.

Se nadaljuje

Preglednica 2 – nadaljevanje

	Slovenija		ZDA		Razlika
	Da	Ne	Da	Ne	
Ozaveščanje in izobraževanje zaposlenih o mobingu	√		√		Slovenija: v zasebnem sektorju je prostovoljne narave, v javnem sektorju se izvaja samo za predstojnika antimobinga. ZDA: zakonsko obvezno za vse zaposlene.
Izobraževanje managementa o mobingu	√		√		Slovenija: prostovoljne narave, podjetja se redko odločijo. ZDA: zakonsko obvezno letno usposabljanje.
Intranetno osveščanje in izobraževanje	√		√		Ni bistvenih razlik.
Komuniciranje med zaposlenimi o korektnem ravnanju	√		√		Slovenija: porast v zadnjem času kažejo številni ponudniki seminarjev na to temo. ZDA: uveljavljena praksa, katere uspešnost potrjujejo neprofitna združenja.
Sprememba in izboljšanje komunikacije v organizaciji	√		√		Slovenija: trend v naraščanju, ki ga potrjuje naraščanje ponudnikov storitev za zagotavljanje razvojnih pogovorov. ZDA: uveljavljena praksa, ki jo potrjujejo številna podjetja, ki o tem javno govorijo.
Interni priročnik o mobingu	√		√		Ni bistvenih razlik.
Organizacijski dogovor	√		√		Slovenija: individualno vsak posameznik z organizacijo ali del kolektivne pogodbe. ZDA: del kolektivne pogodbe + korak naprej: dogovor z Zvezno zaščitno službo za razvoj postopkov obveščanja.
Izboljšanje in sprememba organizacije dela	√		√		Ni bistvenih razlik.
Sprememba organizacijske kulture	√		√		Slovenija: poudarjen pomen timskega dela, uveljavljanje teambuildingov. ZDA: uveljavljanje teambuildingov kot del razvoja timske organizacijske kulture veliko prej.
Izboljšanje in spremembe načina vodenja	√		√		Slovenija: uspešna podjetja si prizadevajo razvijati neke vrste partnerski odnos z zaposlenimi. ZDA: uveljavljen razvoj partnerskega odnosa z zaposlenimi potrjujejo študije Ministrstva za delo.
Takojšnje ukrepanje, ko se pojavijo neprimerne oblike vedenja in ravnanja	√	√	√		Slovenija: velik razkorak med teorijo in prakso. ZDA: odgovorni in ustrezno usposobljeni manager takoj odreagira z uporabo ustreznih virov.

Se nadaljuje

Preglednica 2 – nadaljevanje

	Slovenija		ZDA		Razlika
	Da	Ne	Da	Ne	
Sistem prijav brez represije	√	√	√		Slovenija: velja v teoriji, praksa pokaže veliko razhajanje. ZDA: jasno definiran postopek, resno jemanje vseh pritožb, zakonsko podprta prepoved uveljavljanja povračilnih ukrepov.
Usposabljanje pooblaščenecv za antimobing	√		√		Slovenija: se uveljavlja zgolj v javnem sektorju. ZDA: zakonsko obvezno, da imajo vse organizacije ustrezno in redno usposobljenega pooblaščenca.
Jasna opredelitev vlog pri reševanju mobinga		√	√		Slovenija: prevečkrat so vloge nejasne. ZDA: vloge pri reševanju mobinga so jasno definirane, postopek prijave in vsi naslednji koraki so točno podani.

V primerjavi preventivnih politik in ukrepov na ravni organizacij, ki jih povzemamo v Preglednici 2, smo ugotovili, da navedeni ukrepi obstajajo v obeh državah, vendar je nadaljnja študija pokazala, da v Sloveniji pri nekaterih ukrepih obstaja velik razkorak med teorijo in prakso. Možen razlog tiči ravno v tem, da so v eni državi takšni ukrepi prostovoljne narave, v drugi pa jih je zakonsko obvezno sprejeti in uveljavljati.

#### 5.4 Primerjava preventivnih ukrepov na sistemski ravni

Mobing je problem, ki vpliva na širše družbeno okolje, zato so pomembne tudi politike in ukrepi preprečevanja slednjega na sistemski ravni. V tem poglavju primerjamo štiri ključne preventivne politike in ukrepe na ravni sistema, in sicer za vsako politiko in ukrep posebej gledamo kazalnike, ali je uveljavljena v obeh državah, in navajamo bistvene razlike.

*Ustanavljanje nacionalnih centrov preventive mobinga* je preventivna oblika delovanja sistema na področju mobinga. Kljub ideji, ki je bila podana leta 2011, Slovenija do današnjega dne še nima nacionalnega centra preventive mobinga (Banjanac Lubej 2011). Vendar se stvari premikajo naprej, saj smo dobili prvo info točko za žrtve mobinga v Sloveniji, in sicer na Goriškem (Koncut 2019). V ZDA je situacija bistveno drugačna, kjer ustanavljajo številne centre in neprofitne organizacije za preventivno delovanje v okviru preprečevanja mobinga. Eden najbolj znanih je PACER-jev Nacionalni center preventive mobinga (PACER Center b. l.), sledijo neprofitna organizacija American SPCC (b. l.), nacionalna organizacija za boj proti nasilju No Bully (b. l.), Fundacija za zdravo mladino (Olweus, Limber in Breivik 2019), vladna organizacija Stopbullying (b. l.) in STOMP Out Bullying (b. l.) ter številni drugi manj odmevni centri in organizacije.

*Osveščanje v obliki nacionalnih kampanj* je namenjeno predvsem seznanjanju širše javnosti o problematiki mobinga na državni ravni. V Sloveniji smo zasledili zgolj omembo kampanj za

preprečevanje trpinčenja in izboljšanje delovnega okolja (Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije 2018). Na drugi strani je v ZDA takšna oblika osveščanja razširjena na nacionalno raven, in sicer v obliki nacionalnih kampanj, kjer po ves mesec potekajo razne aktivnosti in osveščanja prek medijev o tej problematiki. Mesec april je namreč razglašen za mesec zavedanja spolnega nadlegovanja (The White House 2017), mesec oktober pa za mesec nacionalne preventive mobinga (PACER Center b. l.). Kar zadeva osveščanja širše javnosti na nacionalni ravni, pri nas nimamo nobenih aktivnosti, medtem ko je v ZDA ravno obratno in takšno osveščanje je zelo razširjeno.

*Obvezna izobraževanja na sistemski ravni zagotavljajo, da se vsi zaposleni seznanijo in ustrezno izobrazijo o mobingu in njegovem preprečevanju. Znotraj naše primerjave, po pregledani zakonodaji v poglavju 4.1.4, smo ugotovili, da v Sloveniji ni zakonsko obveznih izobraževanj o mobingu. ZDA na drugi strani kažejo popolnoma drugačno stanje, namreč vsako leto imajo vse vladne organizacije, kot je na primer Ministrstvo za obrambo, izobraževanje o preprečevanju in pravilnem reagiranju na spolno nadlegovanje na delovnem mestu, ki jih vodijo ustrezni organi. V omenjenem primeru Ministrstva za obrambo je to Pisarna za preprečevanje in pravilno reagiranje na spolno nadlegovanje na delovnem mestu, nevladne organizacije pa imajo omenjeno izobraževanje na dve leti (U.S. Department of defense 2019). Ponovno imamo sliko, ki kaže, da na eni strani takšnih izobraževanj ni, medtem ko so na drugi strani zakonsko obvezna.*

*Zakonodaja je obvezen preventivni ukrep, ki ga imata uveljavljenega obe državi. V Sloveniji pokriva področja človekovih pravic in temeljnih svoboščin, določa odgovornost delodajalca za varovanje in zagotavljanje dostojanstva zaposlenih pri delu in zagotavljanje varnosti ter zdravja delavcev pri delu, definira načelo prepovedi nadlegovanja, v sferi javnih uslužbencev celo jasno definira vloge pri reševanju mobinga, prepoveduje diskriminacijo, zahteva enako obravnavanje spolov in definira dejanja mobinga, ki se smatrajo kot kazniva dejanja, in opredeljuje izvrševanje načela enakega obravnavanja moških in žensk v zvezi z dostopom do zaposlitve, kot smo obravnavali v poglavju 4.1.4. Skratka pokriva širok spekter mobing dejanj, a se v specifične podrobnosti ne spušča.*

Zakonodaja v ZDA, ki obravnava mobing in smo jo podrobneje opisali v poglavju 4.2.4, ima pod svojim okriljem področja prepovedi rasne, verske in spolne diskriminacije, obvezno izobraževanje o preprečevanju in pravilnem reagiranju na spolno nadlegovanje na delovnem mestu in antimobing pooblaščenec, prepoved diskriminacije zaradi nosečnosti, zagotavljanja enakega plačila za moške in ženske, proti starostni diskriminaciji in prepoved diskriminacije na podlagi starosti v programih in dejavnostih, ki prejemajo zvezno finančno pomoč, prepoved diskriminacije invalidov, zagotavljanja pravice do sojenja v obtožbah o diskriminaciji, onemogočanje diskriminacije na podlagi genetskih informacij, prepoved diskriminacije pri zaposlovanju, v obrambni industriji prepoved rasne diskriminacije, zastaralni rok za vložitev tožbe glede diskriminacije pri plačilu, prepoved diskriminacije



zaradi bolniškega staleža, zaščite za t. i. »žvižgače« in pravice zveznih uslužbencev do včlanjevanja v sindikate, prepoved ustrahovanja in prepoved sankcij zaradi prijave in ukrepov zoper mobing. Tukaj za razliko od Slovenije lahko vidimo, da ZDA precej zahtevnejše in podrobneje obravnavajo področje mobinga, sledijo tehnološkemu napredku in vnaprej predvidijo ter zakonsko zaščitijo področja, ki bi lahko bila predmet mobinga. Poleg tega tudi jasno zahtevajo obveznost določenih izobraževanj in hkrati prepovedujejo povračilne ukrepe zoper prijavo in obravnavo dejanj mobinga.

### **Preglednica 3: Primerjava kazalnikov preprečevanja mobinga na sistemski ravni**

	Slovenija		ZDA		Razlike
	Da	Ne	Da	Ne	
Ustanavljanje nacionalnih centrov preventive mobinga		√	√		Slovenija: ideja je bila podana, vendar do realizacije še ni prišlo. ZDA: ustanovljeni so številni centri in neprofitne organizacije za preventivno delovanje v okviru preprečevanja mobinga.
Osveščanje v obliki nacionalnih kampanj		√	√		Slovenija: zasledili smo zgolj omembo take vrste osveščanja. ZDA: potekajo vsako leto, mesec april je razglašen za mesec zavedanja spolnega nadlegovanja, mesec oktober pa za mesec nacionalne preventive mobinga.
Obvezna izobraževanja na sistemski ravni		√	√		Slovenija: zakonsko obveznih izobraževanj o mobingu ni. ZDA: vsako leto imajo vse vladne organizacije, kot je na primer Ministrstvo za obrambo, izobraževanje o preprečevanju in pravilnem reagiranju na spolno nadlegovanje na delovnem mestu, ki jih vodijo ustrezni organi.
Zakonodaja	√		√		Zakonodaja na temo mobinga obstaja v obeh državah, razlike v podrobnostih so opisane v nadaljevanju.

Primerjava politik in ukrepov na sistemski ravni, povzeta v Preglednici 3, je pokazala, da so v ZDA dobro uveljavljeni slednji: ustanavljanje nacionalnih centrov preventive mobinga, osveščanje v obliki nacionalnih kampanj, obvezna izobraževanja na sistemski ravni in zakonodaja. Medtem ko imamo v Sloveniji na tej ravni uveljavljen zgolj preventivni ukrep – zakonodaja, ki je na področju mobinga nekoliko manj podrobna kot ameriška.

### **5.5 Primerjava ukrepov, ko pride do mobinga**

Naj bodo preventivni ukrepi preprečevanja mobinga še tako dobri, se tega pojava žal ne da preprečiti v določenih primerih, zato smo v tem poglavju naredili primerjavo ukrepov, ko do mobinga pride. Primerjali smo kazalnike za vsak ukrep posebej, in sicer ali je v posamezni državi uveljavljen, ali ni uveljavljen in povzeli bistvene razlike.

*Sankcije zoper napadalce* naj bi se izvajale v obeh primerjanih državah, vendar se v Sloveniji srečujemo z dejstvom, da je dejanja mobinga še vedno težko dokazati, zato so tudi sankcije zoper napadalce zelo redke (Nađ 2016). In sicer poda se pisno opozorilo pred redno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, pisna navodila, kako naj ravna, da ne bo več izvajal mobinga, izpelje se disciplinski postopek in izreče disciplinski ukrep zoper napadalca, premesti se ga na drugo delovno mesto in če imajo njegova dejanja znake kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, se to prijavi policiji (Lex Localis b. l.) Na drugi strani imamo ZDA, kjer vsako prijavo mobinga jemljejo resno in prvi korak, ki ga stori odgovorni manager OSHA, je soočenje s storilcem, sledi disciplinski postopek, ki je običajno v skladu s politiko proti nasilju na delovnem mestu in ustrezno veljavno zakonodajo. Delodajalec je tudi primoran uvesti spremembe, ki zagotavljajo, da je delovno okolje skladno s politikami proti nasilju na delovnem mestu in zakonodajo. V nadaljevanju je manager OSHA po uradni dolžnosti primoran v roku 24 ur sporočiti ugotovljena dejanja mobinga, ki zahtevajo ukrepanje pomožnega regionalnega administratorja (OSHA Field Safety and Health Manual 2011).

*Varovanje zasebnosti žrtve* je področje, ki ne bi smelo biti pod vprašajem v nobeni državi. Glede tega bo treba v Sloveniji še veliko storiti, saj je to še vedno šibka točka pri nas. Ugotovljeno je bilo, da je praktičen primer varovanja zasebnosti žrtve pri nas anonimna prijava mobinga na pristojni inšpektorat za delo (Turk 2017). V ZDA imamo popolnoma drugačno situacijo, kjer se zavedajo pomena varovanja zasebnosti žrtve, saj v nasprotnem primeru lahko pride do velikih odškodninskih tožb. Ustaljena praksa je, da ko se manager OSHA in nadrejeni soočajo z žrtvijo oz. ji pomagajo, se izogibajo publikli, torej načrtujejo zaseben čas in kraj, da ostane žrtev čim bolj anonimna. Po potrebi vključijo tudi sodelovanje sindikata in kadrovske službe, oboji so po uradni dolžnosti primorani varovati podatke žrtve (United States Department of Labour b. l.). Na eni strani imamo veliko razhajanje med teorijo in prakso, na drugi strani pa prakso, ki je brezpogojno uveljavljena.

*Povrnitev ugleda žrtvi* v nobenem primeru ne bi smelo biti pod vprašajem. Slovenija je tudi v teh primerih pokazala, da je to področje, kjer je velik razkorak med teorijo in prakso. V poglavju 4.1.5 smo ugotovili, da je edini način povrnitve ugleda žrtvi sankcija zoper napadalca, če sploh do tega pride. Na drugi strani ZDA tukaj postavljajo zgled, kako se povrne ugled žrtvi mobinga. Praktični primeri, ki smo jih zasledili med našo primerjavo so, da se zaprosi zaveznike žrtve, da o njej dobro govorijo (Citroën 2018) in da se vzpostavi delovno okolje, ki ne tolerira nasilnežev, tako da jih preprosto izločijo (Sutton 2011).

*Dopust za poklicno rehabilitacijo* je ena izmed oblik pomoči za žrtev mobinga. Slovenija na tem področju ponovno ostaja zgolj pri teoriji, ki pravi, da se žrtvi lahko omogoči dopust za socialno rehabilitacijo (Brečko 2014), praktičnih primerov v času naše primerjave ni bilo zaslediti. Medtem ko praksa v ZDA kaže popolnoma drugačno sliko, ne samo da žrtvam mobinga omogočajo dopust za poklicno rehabilitacijo, ampak ima velika večina podjetij to

možnost tudi jasno zapisano v kolektivni pogodbi (Union of America 2012). Skratka imamo sliko, ko na eni strani ni praktičnih primerov, da bi se to omogočilo, in na drugi strani popolnoma drugačno situacijo, kjer je to tudi skozi kolektivno pogodbo omogočeno.

*Materialna pomoč* je tudi ena izmed oblik pomoči žrtvi mobinga. Praktičnih primerov, da bi žrtve mobinga pri nas v Sloveniji zaradi izpada dohodka dobile materialno pomoč v podjetju, na podlagi naše primerjave ni bilo zaslediti. Ugotovljeno je bilo, da dobijo zgolj odškodnino, če je bila zadeva rešena njim v prid na sodišču, primer je sodba VSRS Sodba VII Ips 7/2019 (Vrhovno sodišče RS 2019). Situacija je v ZDA popolnoma drugačna, ne samo da nudijo žrtvam mobinga finančno pomoč, ampak skušajo doseči tudi izvensodne poravnave, saj se zavedajo, da velikokrat sledijo milijonske tožbe v primerih dokazanega mobinga (IAM b. l.)

*Izobraževanje za izboljšanje samozavesti* je tudi vrsta pomoči, ki se lahko žrtvi nudi. V Sloveniji so taka izobraževanja zgolj lep teoretičen primer, ki v praksi zaenkrat še ni zaživel. Zasledili smo le primer psihološke pomoči in podpore, ki je na voljo zaposlenim v policiji, da se lažje soočijo z dogodki, premagujejo kritične in stresne situacije ter rešujejo čustvene in medsebojne težave v kolektivu (Glavić 2015). V ZDA so tovrstna izobraževanja ena izmed pogostih oblik pomoči, ki jo nudijo žrtvam mobinga. Predvsem so jim na razpolago spletna izobraževanja, ki žrtvam omogočajo manjšo izpostavljenost (Udemy b. l.; Professional Development Training Pty b. l.)

*Učna izkušnja z družbeno odgovornostjo* nam pokaže, kako resno organizacije jemljejo dejanja mobinga, tako da o dogajanju in ukrepih javno spregovorijo. To je področje, ki ga bo treba v Sloveniji še osvojiti. Edini praktični primer, ki smo ga v času raziskave zasledili, je primer mariborske univerze, ki je o tem leta 2016 javno spregovorila (MMC RTV Slovenija 2016). V ZDA je situacija ponovno popolnoma drugačna, kjer o mobingu, njegovih posledicah in ukrepih ter o korektnem ravnanju podjetja javno govorijo (Sutton 2011). S tem jasno sporočajo, da zahtevajo spoštljivo ravnanje in pripomorejo k osveščanju o tej problematiki.

#### Preglednica 4: Primerjava kazalnikov ukrepov, ko pride do mobinga

	Slovenija		ZDA		Razlike
	Da	Ne	Da	Ne	
Sankcije zoper napadalce	√		√		<p>Slovenija: so zelo redke. V primerih, ko pride do sankcij, se poda pisno opozorilo pred redno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi, pisna navodila, kako naj ravna, da ne bo več izvajal mobinga, izpelje se disciplinski postopek in izreče disciplinski ukrep zoper napadalca, premesti se ga na drugo delovno mesto in če imajo njegova dejanja znake kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, se to prijavi policiji.</p> <p>ZDA: odgovorni manager se sooči s storilcem, sledi disciplinski postopek v skladu s politiko proti nasilju na delovnem mestu in ustrezno veljavno zakonodajo. Delodajalec je primoran uvesti spremembe, ki zagotavljajo, da je delovno okolje skladno s politikami proti nasilju na delovnem mestu in z zakonodajo.</p>
Varovanje zasebnosti žrtve	√		√		<p>Slovenija: praktičen primer varovanja zasebnosti žrtve je pri nas anonimna prijava mobinga na pristojni inšpektorat za delo.</p> <p>ZDA: odgovorni manager in nadrejeni soočajo z žrtvijo oz. ji pomagajo, se izogibajo publikli, torej načrtujejo zaseben čas in kraj, da ostane žrtev čim bolj anonimna. Po potrebi vključijo tudi sodelovanje sindikata in kadrovske službe, oboji so po uradni dolžnosti primorani varovati podatke žrtve.</p>
Povrnitev ugleda žrtvi	√		√		<p>Slovenija: velik razkorak med teorijo in prakso. Edini primer so sankcije zoper napadalce.</p> <p>ZDA: zaprosi se zaveznike žrtve, da o njej dobro govorijo in da se vzpostavi delovno okolje, ki ne tolerira nasilnežev, tako da jih preprosto izločijo.</p>
Dopust za poklicno rehabilitacijo	√		√		<p>Slovenija: obstaja v teoriji, praktičnih primerov ni bilo zaslediti.</p> <p>ZDA: omogočajo dopust za poklicno rehabilitacijo, velika večina podjetij ima to možnost jasno zapisano v kolektivni pogodbi.</p>
Materialna pomoč	√		√		<p>Slovenija: zgolj v teoriji, praktičnih primerov ni bilo zaslediti.</p> <p>ZDA: žrtvam mobinga nudijo finančno pomoč in skušajo doseči tudi izvensodne poravnave, saj se zavedajo, da velikokrat sledijo milijonske tožbe v primerih dokazanega mobinga.</p>
Izobraževanje za izboljšanje samozavesti	√		√		<p>Slovenija: teorija, ki v praksi ni zaživela. Edini primer psihološke pomoči in podpore, ki je na voljo zaposlenim, smo zasledili v policiji, da se lažje soočijo z dogodki, premagujejo kritične in stresne situacije in rešujejo čustvene ter medsebojne težave v kolektivu.</p> <p>ZDA: ena izmed pogostih oblik pomoči, ki jo nudijo žrtvam mobinga. Predvsem so jim na voljo spletna izobraževanja, ki žrtvam omogočajo manjšo izpostavljenost.</p>

Se nadaljuje

Preglednica 4 – nadaljevanje

	Slovenija		ZDA		Razlike
	Da	Ne	Da	Ne	
Učna izkušnja z družbeno odgovornostjo	√		√		Slovenija: edini praktični primer, ki smo ga v času raziskave zasledili, je primer mariborske univerze, ki je o tem leta 2016 javno spregovorila. ZDA: o mobingu, njegovih posledicah in ukrepih ter o korektnem ravnanju podjetja javno govorijo.

Primerjava politik in ukrepov, ko pride do mobinga (Preglednica 4), kaže na dejstvo, da navedeni ukrepi obstajajo v obeh državah. Izkaže se, da v Sloveniji pri politikah in ukrepih, kot so sankcije zoper napadalce, varovanje zasebnosti žrtve, povrnitev ugleda žrtvi, dopust za poklicno rehabilitacijo, materialna pomoč, izobraževanje za izboljšanje samozavesti in učna izkušnja z družbeno odgovornostjo, ponovno obstaja velik razkorak med teorijo in prakso. Medtem ko so v ZDA te politike in ukrepi dobro uveljavljeni. Razlog za to je najverjetneje v milijonskih tožbah, do katerih prihaja v ZDA, v primerih, ko ti ukrepi niso bili upoštevani, in v podrobni zakonodaji, ki daje dobro podlago za njihovo uveljavljanje.

## **6 PREDNOSTI PREUČEVANIH POLITIK IN UKREPOV**

V tem poglavju iščemo odgovore na raziskovalno vprašanje, katere so prednosti proučevanih politik in ukrepov. Kot prednost smatramo, da se na določenem področju odvijajo aktivnosti, ki so zakonsko podprte, in predvsem, da uveljavljeni ukrepi služijo namenu preprečevanja mobinga. V nadaljevanju podajamo odgovore znotraj vsakega podpoglavja posebej.

### **6.1 Preventivni ukrepi na ravni posameznika**

Začnimo čisto na začetku pri predšolski vzgoji otrok, kjer lahko vidimo, da se pri nas kažejo pomanjkljivosti na tem področju medtem, ko so v ZDA aktivni z učenjem mladih, kaj je korektno vedenje in kaj ni, ter jih na tak način že zelo zgodaj seznanjajo s pojavom mobinga. Pomembno vlogo igra implementacija programa nenasilne vzgoje, ki je neposredno osredotočena na otroke (Comitee for children b. l.). Poleg implementacije tega programa v predšolski vzgoji se je kot prednost izkazalo tudi aktivno delovanje nacionalne neprofitne organizacije na področju preprečevanja nasilja in izobraževanja otrok. Z zgodnjim osveščanjem in preprečevanjem nasilja med mladimi tako zagotovimo, da jim je privzgojena kultura, ki ni naklonjena mobingu (American SPCC b. l.). Dejstvo namreč je, da je težko spreminjati kulturo, vrednote, prepričanja in stališča odraslih ljudi, zato je najboljši način, da se kultura korektnega vedenja privzgoji že od malih nog. Ko govorimo o šolski vzgoji, lahko rečemo, da imata oba sistema veliko prednosti, saj se tukaj odvijajo številne aktivnosti na tem področju in smo jih tudi podrobneje primerjali v poglavju 5.2. Kot lahko vidimo, sta vzgoja in zgodnje izobraževanje mladih o mobingu ključnega pomena skozi vse predšolsko in šolsko obdobje, saj jim večja osveščenost o problematiki mobinga tudi omogoča, da ga na prvem mestu sami ne izvajajo in ko opazijo neprimerne oblike vedenja, slednje lahko ustavijo. Kasneje je pomembno tudi izobraževanje in osveščanje odraslih o tem pojavu. Prednost privzgojene kulture korektnega vedenja torej omogoča lažjo implementacijo ter izvajanje politik preprečevanja nasilja tako v šolah kot kasneje na delovnem mestu.

### **6.2 Preventivni ukrepi na ravni organizacije**

Za ohranjanje kulture, ki ne dopušča mobinga, morajo tudi organizacije skrbeti naprej, saj ko govorimo o organizacijski kulturi, govorimo o prepričanjih in vedenjih, ki definirajo medsebojno interakcijo med zaposlenimi in managementom. Slednji vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in posledično na poslovanje podjetja in njegovo uspešnost. Kot prednost pri ohranjanju privzgojenih vrednot korektnega ravnanja so se izkazala zakonsko obvezujoča redna izobraževanja zaposlenih in managementa (OSHA Field Safety and Health Manual 2011). K temu veliko pripomore organizacijski dogovor, ki je sklenjen med zaposlenimi in organizacijo, s katerim se obojestransko zavežejo, da ne bodo izvajali mobinga (Tuškej 2007, OSHA Field Safety and Health Manual 2011), ki ga imata implementiranega obe državi.

Korak naprej je sklenitev dogovora tudi na sistemski ravni, in sicer med organizacijami in pristojnimi institucijami, s katerimi se zavežejo k sodelovanju pri razvoju preventivnih postopkov osveščanja (OSHA Field Safety and Health Manual 2011).

Vsekakor razna izobraževanja in dogovori niso edini pomemben dejavnik, ki se je izkazal kot prednost pri preprečevanju mobinga. Tukaj imamo tudi prakso, ki je pokazala velike prednosti aktivnega vključevanja zaposlenih v procese dela in vodenja (Grnjak 2015). Na tak način damo zaposlenim vedeti, da je njihovo delo pomembno in da njihovo mnenje šteje, hkrati pa izboljšamo sposobnost vodstva na odzivanje in občutljivost pri obravnavi konfliktov (US Department of Labor 1993, 1).

Velika prednost so tudi pooblaščenca za antimobing, ki jih mora skladno z zakonom imeti vsaka organizacija. Seveda tudi v Sloveniji poznamo primere, kjer imajo takšnega pooblaščenca, ki sprejema pisne ali ustne pritožbe v zvezi z mobingom (PlanetGV b. l.) in smo jih tudi obravnavali v poglavju 4.1.2. Slednji so redno in ustrezno usposobljeni za prepoznavanje in pravilno reagiranje ob pojavu nasilja na delovnem mestu. Na tak način je zaposlenim na eni strani zagotovljeno varstvo pred mobingom in hkrati takojšnje ukrepanje, ko do slednjega pride (OSHA Field Safety and Health Manual 2011). Vloge pri reševanju mobinga so tudi jasno opredeljene, sam postopek prijave pa je točno definiran v zakonsko obvezujočem priročniku (OSHA Field Safety and Health Manual 2011). S tem je zaposlenim zagotovljeno, da so njihove prijave vzete resno, brez prikritih sankcij. Poleg navedenega pa je na voljo tudi možnost anonimne prijave dejanj mobinga, ki so definirana kot kršitev zakonodaje s strani delodajalca (U.S. Equal Employment Opportunity Commission b.1.a). V Sloveniji imamo ravno tako možnost anonimne prijave na pristojni inšpektorat za delo, ki opozori delodajalca in preveri, ali je izvedel vse zakonsko obvezne ukrepe proti mobingu (Turk 2017). Skratka delavec ima na nek način v obeh državah zagotovljen podporni sistem, ki mu nudi prijazno delovno okolje in ne tolerira nasilja na delovnem mestu.

Ko govorimo o preventivnih politikah in ukrepih na ravni organizacij, dobimo več dejavnikov, ki zagotavljajo ameriškemu sistemu veliko prednosti pri preprečevanju mobinga. Ti dejavniki pa so zakonsko obvezujoča redna izobraževanja zaposlenih in managementa (OSHA Field Safety and Health Manual 2011), organizacijski dogovor in sklenitev dogovora na sistemski ravni, in sicer med organizacijami in pristojnimi institucijami (OSHA Field Safety and Health Manual 2011), aktivno vključevanje zaposlenih v procese dela in vodenja (US Department of Labor 1993, 1), zakonsko obvezujoči pooblaščenca za antimobing, takojšnje ukrepanje ob pojavu mobinga in nazadnje jasno opredeljene vloge pri reševanju slednjega (OSHA Field Safety and Health Manual 2011). Dejavniki in pogoji, ki delodajalcem v ZDA zagotavljajo določene prednosti pri preprečevanju mobinga, so vsekakor dobro zasnovane politike, ki so podprte z zakonodajo kot smo opisali v poglavju 4.2.4.

Na drugi strani ne gre zanemariti tudi določenih preventivnih ukrepov, ki so dobro uveljavljeni tudi v Sloveniji in nam zagotavljajo določene prednosti pri preprečevanju

mobinga, in sicer govorimo o politikah in ukrepih, kot so sprejetje pravilnika o prepovedi spolnega in drugega nadlegovanja oziroma trpinčenja na delovnem mestu (Polič Kosi 2015), intranetno osveščanje in izobraževanje (Jan 2011), komuniciranje med zaposlenimi o korektnem ravnanju (Krevs 2010), sprememba in izboljšanje komunikacije v organizaciji (Balztazar Consulting 2019; Dolinšek 2012), interni priročnik o mobingu (Artnik Knibbe 2009), organizacijski dogovor (Tuškej 2007), izboljšanje in sprememba organizacije dela (Vukman 2016), sprememba organizacijske kulture (Oberžan 2012) ter izboljšanje in spremembe načina vodenja (Grnjak 2015).

### **6.3 Preventivni ukrepi na sistemski ravni**

Prednost ameriškega sistema se kaže tudi na sistemski ravni države, kjer se odvijajo številne aktivnosti preventive mobinga. Govorimo predvsem o ustanavljanju nacionalnih centrov preventive mobinga, ki so osredotočeni na osveščanje javnosti o tej problematiki (PACER's National Bullying Prevention Center b.1., American SPCC b.1., No Bully b.1., Olweus Limber in Breivik 2019, Stopbullying b.1., STOMP Out Bullying b.1.). Izvajajo tudi razne raziskave, na podlagi katerih se izoblikujejo priporočila in smernice za delovanje znotraj področij, ki se izkažejo za šibkejša oz. pomanjkljiva (PACER Center b.1.). Kot priljubljena in učinkovita oblika osveščanja so se izkazale tudi nacionalne kampanje, ki se odvijajo vsako leto in opozarjajo na nasilje na delovnem mestu, dokazujejo pomen preventivnega in korektnega ravnanja ter pripomorejo k vključevanju države v ukrepanje na lokalni ravni pri ustvarjanju varnega delovnega okolja (PACER Center b.1., The White House 2017). Nazadnje so tukaj še zakonsko obvezna izobraževanja na sistemski ravni, kot je na primer izobraževanje o preprečevanju in pravilnem reagiranju na spolno nadlegovanje na delovnem mestu (U.S. Department of defense 2019).

Tudi Slovenija ni brez prednosti, ko govorimo o preventivnih politikah in ukrepih na sistemski ravni, in sicer imamo uveljavljeno zakonodajo, ki smo jo opisali v poglavju 4.1.4.

Na sistemski ravni lahko vidimo, da je več razlogov, ki zagotavljajo prednosti ameriškega sistema pri preprečevanju mobinga in pokažejo določene pomanjkljivosti slovenskega sistema, in sicer razlogi tičijo v ustanavljanju nacionalnih centrov preventive mobinga in v tem okviru izvajanju rednih raziskav, na podlagi katerih se izoblikujejo priporočila in smernice za podkrepitev področij, ki so šibkejša, v nadaljevanju so tukaj še aktivna delovanja v okviru nacionalnih kampanj in zakonsko obvezna izobraževanja. Dejavniki in pogoji na sistemski ravni, ki se kažejo kot prednost v ZDA pri preprečevanju mobinga, so vsekakor zakonsko podprte zahteve v okviru preventive in ukrepanja, ki so jih dolžni izpolnjevati. Na drugi strani lahko vidimo pomankljivost našega sistema v odsotnosti zgoraj omenjenih pogojev.



## 6.4 Ukrepi, ko pride do mobinga

Kljub številnim preventivnim ukrepom na ravni posameznika, organizacije in sistema mobinga na delovnem mestu ni možno popolnoma izkoreniniti, zato je pomembno, da imajo organizacije razvite ustrezne ukrepe, ko do slednjega pride. V nadaljevanju lahko vidimo, da imata obe primerjani državi implementirane določene ukrepe, a so se pokazale razlike pri doslednem izvajanju slednjih. Kot prednost pri zgodnjem zatiranju mobinga se vsekakor kažejo primerne sankcije zoper napadalce, ki dajo izvajalcem mobinga jasno vedeti, da njihovo ravnanje ni dopustno (Lex Localis b.1., OSHA Field Safety and Health Manual 2011). Tukaj ne smemo zanemariti ukrepov, ki so osredotočeni na žrtev mobinga, in sicer je na prvem mestu varovanje njene zasebnosti (Turk 2017; United States Department of Labour b.1.), povrnitev ugleda (Brečko 2014; Citroën 2018) dopust za poklicno rehabilitacijo (Union of America 2012), materialna pomoč in izvensodne poravnave (IAM b. 1.) ter izobraževanja za izboljšanje samozavesti žrtve (Glavić 2015, Udemy b.1.; Professional Development Training Pty b. 1.). Zelo je pomembno, da organizacija jemlje vsako izkušnjo mobinga kot izkušnjo z družbeno odgovornostjo (MMC RTV Slovenija 2016; Sutton 2011).

Na ravni ukrepov, ko do mobinga pride, lahko vidimo, da so se v ameriškem sistemu pokazale določene prednosti, pri nas pa pomankljivosti pri izvajanju primernih sankcij zoper napadalce, uveljavljanju ustreznih ukrepov, ki nudijo pomoč žrtvi, in nazadnje pri ustaljeni praksi jemanja mobinga kot izkušnjo z družbeno odgovornostjo. Ko govorimo o dejavnikih in pogojih na sistemski ravni, ki dajejo delodajalcem v ZDA določene prednosti pri preprečevanju mobinga v primerjavi s Slovenijo, govorimo o zakonsko podprtih zahtevanih sankcijah zoper izvajalce mobinga, kot smo podrobneje opisali v poglavju 4.2.4.

## **7 USTREZNE REŠITVE, KI BI JIH IZ ZDA LAHKO PRENESLI V SLOVENIJO**

V tem poglavju odgovarjamo še na zadnje raziskovalno vprašanje, in sicer katere izmed zanimivih rešitev politik in organizacijskih praks v ZDA bi bile ustrezne za prenos v Slovenijo. Odgovor na to vprašanje nam je pomagala poiskati predhodna analiza. Politike in ukrepe, ki bi jih lahko prenesli v Slovenijo in bi v našem sistemu tudi zaživel, smo predstavili v štirih podpoglavjih in sicer: preventivne politike in ukrepi na ravni posameznika, organizacije in sistema ter ukrepi, ko pride do mobinga.

### **7.1 Preventivni ukrepi na ravni posameznika**

Primerjalna analiza je pokazala, da se področje preventivnih politik in ukrepov na ravni posameznika pri nas lahko še dopolni. Kot smo že ugotovili, se izoblikovanje kulture, ki ne tolerira nasilnega vedenja, začne že pri predšolskih otrocih in tukaj bi lahko uvedli razne programe nenasilne vzgoje ter program preprečevanja in osveščanja o mobingu v srednjih šolah in na univerzah.

### **7.2 Preventivni ukrepi na ravni organizacije**

Ugotovili smo tudi, da preventivne politike in ukrepi na ravni organizacije pri nas obstajajo, a bi jih lahko podkrepili in obogatili, da bi s tem povečali možnosti preprečevanja mobinga. Uvedba zakonsko obveznih izobraževanj zaposlenih in managementa o mobingu bi omogočila širšo osveščenost, kaj je dopustno ravnanje in kaj ni, ter posledično utrdila preventivno delovanje organizacij. Izkazalo se je tudi, da je organizacijski dogovor dobra praksa, a tudi tukaj bi lahko stopili korak dlje in ga dopolnili s sklenitvijo dogovora na sistemski ravni, in sicer med organizacijami in pristojnimi institucijami, s katerimi bi se zavezali k sodelovanju pri razvoju preventivnih postopkov preprečevanja mobinga.

Področje, kjer se pri nas pojavi velika razlika med teorijo in prakso, je takojšnje ukrepanje, ko se dejanja mobinga pojavijo. Najprej bi bilo treba točno in poenoteno definirati, kaj so neprimerne oblike vedenja in ravnanja, ter podati ustrezne ukrepe in sankcije za slednje. Temu bi sledilo zakonsko obvezno usposabljanje pooblaščenecv za antimobing, ki so redno in ustrezno usposobljeni za prepoznavanje nasilja na delovnem mestu in ki takoj odreagirajo, ko se slednje pojavi, z uporabo ustreznih virov.

V nadaljevanju bi bilo treba iz teorije v prakso prenesti sistem prijav brez represije. Delodajalce bi bilo treba izobraziti, da bi namesto negativnega odziva prijave mobinga jemali resno. Sam postopek prijave bi bilo nujno jasno definirati v ustreznem pravilniku ali priročniku, saj se je tekom naše primerjave izkazalo, da žrtve marsikdaj sploh ne vedo, na koga naj se obrnejo. Torej vloge pri reševanju mobinga bi morali jasno opredeliti, ravno tako sam postopek prijave.

### **7.3 Preventivni ukrepi na sistemski ravni**

Na sistemski ravni nam ostaja še veliko manevrskega prostora, kjer bi se lahko uvedlo številne preventivne politike in ukrepe ter aktivnosti. Zametki ustanavljanja nacionalnega centra preventive mobinga so se pojavili, a jih nismo nikoli postavili v prakso, in ravno tukaj se je pokazalo, da v Sloveniji manjka vsaj en tak center, ki bi deloval na področju osveščanja javnosti. Osveščanje v obliki nacionalnih kampanj je tudi še neizkoriščena možnost, ki bi bila v Sloveniji dobrodošla.

Manjkajo tudi obvezna izobraževanja na sistemski ravni. Na primer tako kot je obvezno izobraževanje iz varstva pri delu, bi lahko tudi uvedli obvezno izobraževanje o preprečevanju in pravilnem reagiranju na spolno nadlegovanje na delovnem mestu.

### **7.4 Ukrepi, ko pride do mobinga**

Kot smo že ugotovili, mobinga ni mogoče popolnoma izkoreniniti, zato je treba razviti ustrezne ukrepe, ko do slednjega pride. Pri nas je takšna dejanja še vedno težko dokazati, posledično so sankcije zoper napadalce zelo redke (Nađ 2016). Sprejetje naštetih ukrepov bi omogočilo lažje soočenje z nasiljem na delovnem mestu in izvajanje ustreznih sankcij zoper napadalce. Vsekakor ne smemo pozabiti ukrepov, ki se nanašajo na žrtev mobinga. Področje varovanja zasebnosti žrtve je še ena šibka točka v slovenskem sistemu in edini praktični primer je anonimna prijava (Turk 2017). Potrebna bi bila ustalitev prakse, kjer se soočenje odgovornih oseb z žrtvijo opravi zasebno in se pri tem ne izdaja njene identitete, torej se varujejo podatki žrtve.

Povrnitev ugleda žrtvi je še ena izmed tujk slovenskega sistema. Za začetek bi bil eden od načinov vsekakor ustrezna obravnava in sankcije zoper napadalce. V nadaljevanju bi se lahko zgledovali po številnih ameriških podjetjih, ki vzpostavijo takšno delovno okolje, ki preprosto ne tolerira nasilnežev (Sutton 2011).

Dopust za poklicno rehabilitacijo žrtve je zaenkrat pri nas zgolj teorija, ki bi jo bilo treba prenesti v prakso. Učinkovit način vpeljave takšne možnosti bi bil, da se jo sprejme kot del kolektivne pogodbe v organizacijah ali pa se poda v posebnem pravilniku.

Področje materialne pomoči žrtvi zaradi izpada dohodka in izobraževanje za izboljšanje samozavesti sta še dodatni področji pri nas, ki predstavljata neizkoriščene možnosti pomoči žrtvam mobinga. Za začetek bi ju lahko žrtvam ponudili kot opcijo, ki si jo lahko same izberejo. Bi pa bilo vsekakor treba to tudi zapisati v kolektivno pogodbo ali kakšen pravilnik.

Nazadnje bi bilo treba organizacije spodbuditi, da o dogajanju in ukrepih javno spregovorijo in na tak način jasno sporočajo, da jemljejo mobing kot učno izkušnjo z družbeno odgovornostjo.

Za zaključek odgovorimo še na raziskovalno vprašanje, katere izmed zanimivih rešitev politik in organizacijskih praks v ZDA bi bile ustrezne za prenos v Slovenijo. Tukaj govorimo predvsem o korakih, ki bi jih morala Slovenija storiti v okviru preventivnega delovanja in ukrepanja, ko do mobinga pride. Politike in ukrepi za preventivno delovanje na ravni posameznika so uvedba programa nenasilne vzgoje pri predšolskih otrocih in programa preprečevanja in osveščanja o mobingu v srednjih šolah in na univerzah. Na ravni organizacij govorimo o politikah in ukrepih, kot so uvedba zakonsko obveznih izobraževanj zaposlenih in managementa o mobingu, dopolnitev organizacijskega dogovora z dogovorom na sistemski ravni za sodelovanje pri razvoju preventivnih postopkov, točno in poenoteno definiranje neprimernih oblik vedenja in ravnanja, usposabljanje pooblaščenecv za antimobing, prenos teoretičnega sistema prijav brez represije v prakso in jasna opredelitev vlog pri reševanju mobinga. Na sistemski ravni govorimo o politikah in ukrepih, kot so ustanovitev nacionalnega centra preventive mobinga, osveščanje v obliki nacionalnih kampanj in obvezna izobraževanja na ravni sistema. Nazadnje so tukaj še ukrepi, ko do mobinga pride, ki bi jih lahko pri nas uvedli, in sicer so to ustrezne sankcije zoper napadalce, izboljšanje področja varovanja zasebnosti žrtve in povrnitev ugleda žrtvi, uvedba dopusta za poklicno rehabilitacijo in materialne pomoči ter nazadnje jemanje mobinga kot učno izkušnjo z družbeno odgovornostjo.

## 8 SKLEP

Mobing je pojav, ki mu je posvečeno vedno več pozornosti, je tema mnogih raziskav in prizadevanj o osveščanju in preprečevanju slednjega. Številni avtorji, kot na primer Davenport, Distler Schwartz in Pursell Elliott (2005), so si enotni, da je to ena najhujših oblik nasilja na delovnem mestu. V kontekst delovnega okolja ga je prvi postavil Leyman (1990) in ga definiral kot psihični teror na delovnem mestu, ki se izvaja v obliki dlje trajajočih neetičnih dejanj in komuniciranja, usmerjenih običajno proti enemu posamezniku. Številne organizacije se pogovarjajo o tem pojavu, o enakosti in pravičnem ravnanju, a imajo kljub temu še vedno težave prenesti teorijo korektnega ravnanja v prakso.

V Sloveniji je temu pojavu šele v zadnjih nekaj letih posvečeno več pozornosti in raziskav, zato posledično velja, da je osveščenost zelo majhna. Večina žrtev o trpinčenju na delovnem mestu ne spregovori, se raje umakne in sčasoma prekine delovno razmerje (Zajc 2014). ZDA na tem področju kažejo bistveno drugačno sliko, kjer se je raziskovanje tega pojava začelo mnogo prej. V javnosti se veliko govori o tem, seznanjenost in zavedanje o posledicah, ki jih prinaša mobing, sta visoka (Sutton 2011).

Naša raziskava je pokazala, da kljub podobnemu razumevanju pojava mobing obstajajo velike razlike med državami v uporabljenih politikah in ukrepih preprečevanja slednjega. Glede na to, da obstajajo drugod v evropskem prostoru primerljive raziskave, smo pod drobnogled vzeli Slovenijo in ZDA. Naše zanimanje je pritegnila raznolikost politik in ukrepov preprečevanja mobinga, ki jih ZDA ponujajo, populariziranost problematike in večje število primerov sodnih praks (Sodna praksa b. l.; Public Justice 2019). Primerjava je zanimiva predvsem zato, ker nam odgovarja na raziskovalna vprašanja, na kakšen način je delavec zaščiten proti mobingu v obeh državah, pove nam katere so skupne značilnosti in bistvene razlike obeh primerjanih politik in ukrepov, ter nazadnje ogovori katere izmed zanimivih rešitev politik in ukrepov organizacijskih praks v ZDA bi se dalo prenesti v Slovenijo. Odgovor na ta vprašanja je pomemben, ker nam je hkrati prinesel odgovore katere slovenske politike in ukrepe bi lahko obogatili na tem področju in s tem v Sloveniji zagotovili več sredstev za spoprijemanje s pojavom mobinga, posledično bi bila prijaznejša delovna okolja in povečala bi se tudi uspešnost naših podjetij.

Raziskovalni del naše naloge temelji na primerjalni študiji, ki smo jo izvedli med slovenskimi ter ameriškimi politikami in ukrepi preprečevanja mobinga. Proučevanje raznolikosti je bilo usmerjeno k ugotavljanju skupnih značilnosti in bistvenih razlik obeh držav. Primerjalna študija se je izkazala za primerno iz več razlogov, prvi je vsekakor pogled na obravnavano problematiko z drugačne perspektive, ki zagotavlja drugačen in bolj svež pristop. Kot drugi razlog je podobnost systemske ureditve v obeh državah, ki nam je v prvi vrsti primerjavo sploh omogočila. Tretji razlog tiči v tem, da smo želeli pokazati podobnosti in predvsem razlike v primerjanih politikah in ukrepih preprečevanja mobinga, kar nam je že v začetku omogočilo postavitev kriterijev za medsebojno primerjavo, na podlagi katerih smo ugotovili

katere so prednosti preučevanih politik in ukrepov. Zadnji razlog je vsekakor bil uvodna želja po ugotovitvi, katere rešitve bi bile ustrezne za prenos v Slovenijo. Primerjalna metoda, ki smo jo uporabili za raziskavo, zahteva na eni strani poglobljeno poznavanje posameznih politik in ukrepov, a hkrati nam je tudi omogočila neke vrste posploševanje in posledično lažjo primerjavo.

S pomočjo analize teoretičnih izhodišč in praktičnih primerov smo ugotovili, da so se politike in ukrepi, ki so jih sprejeli v ZDA, izkazali kot zanimivi za primerjavo. Primarni razlog tiči v privzgojeni kulturi korektnega vedenja in ravnanja, ki se začne že pri predšolskih otrocih. Takšna vzgoja in osveščanje se nato nadaljujeta skozi celotno šolsko obdobje vse do zaključka univerze, kar zagotavlja večjo seznanjenost s problematiko.

Na organizacijski ravni smo ugotovili, da bi bilo naše politike in ukrepe moč dopolniti in s tem povečati njihovo dostopnost uporabnikom, in sicer z zakonsko obveznimi izobraževanji zaposlenih in managementa, s katerimi bi razširili osveščenost o korektnem in dopustnem ravnanju ter v veliki meri pripomogli k preventivnemu delovanju organizacij.

Raziskava je tudi pokazala, da v Sloveniji manjkajo točno in poenoteno definirane oblike neprimerne vedenja in ravnanja, posledično tudi ustrezne sankcije zanje. Za prepoznavanje takih oblik vedenja bi lahko v vsaki organizaciji uvedli zakonsko obvezno prisotnega antimobing managerja, ki bi bil redno in ustrezno usposobljen za prepoznavanje mobinga na delovnem mestu in ki takoj odreagira z uporabo ustreznih virov. Za šibko točko v slovenskem sistemu se je pokazal tudi sistem prijav mobinga brez represije. Delodajalci imajo namreč še vedno v veliki meri negativen odziv na prijave takšnih dejanj (Rauter 2016). Ustrezna usposobljenost in jasno definirani postopki prijave bi jim omogočili pozitivnejši pristop in resno jemanje slednjih.

Na sistemski ravni se je izkazalo, da imamo še veliko manevrskega prostora za izvajanje preventivnih politik in ukrepov ter aktivnosti s področja preprečevanja nasilja na delovnem mestu. Eden takih je zagotovo nacionalni center preventive mobinga, ki bi s svojim delovanjem povečal osveščenost širše javnosti. Ugotovljeno je bilo tudi, da nam manjkajo obvezna izobraževanja o mobingu na ravni sistema, kot je na primer obvezno izobraževanje iz varstva pri delu.

Ker mobinga ni mogoče popolnoma izkoreniniti, je treba razviti ustrezne ukrepe, ko do slednjega pride. Sprejetje in dopolnitev vseh ukrepov, ki smo jih v času našega dela navedli in opisali, bi obogatilo naš sistem preprečevanja mobinga. Vsekakor pa ne gre zanemariti uvedbe in izboljšanja ukrepov, ki se nanašajo na žrtev mobinga. Veliko bo treba še storiti na področju varovanja zasebnosti žrtve, ker se je na podlagi naše primerjave izkazalo, da je to še vedno šibka točka. Povrnitev ugleda žrtvi mobinga je še ena izmed tujk v našem sistemu in vsekakor bi nam bil lahko za zgled ameriški sistem, kjer vzpostavijo takšno delovno okolje, ki preprosto ne tolerira nasilnežev. Iz dobro zasnovane teorije bi lahko prenesli v prakso tudi

dopust za poklicno rehabilitacijo in materialno pomoč žrtvi, saj sta to dva dejavnika, ki sta se izkazala kot dobra in zanimiva v ZDA, in vsekakor bi bila zelo dobrodošla tudi v našem sistemu, saj bi žrtvam olajšala okrevanje in omogočila hitrejšo vrnitev na delovno mesto. Z raziskavo smo tudi ugotovili, da organizacije pri nas premalokrat, če sploh, spregovorijo o mobingu (MMC RTV Slovenija 2016). Zato bi jih bilo treba spodbuditi, da bi o tej problematiki in ukrepih javno spregovorile, ker s tem jasno sporočajo, da jemljejo mobing kot učno izkušnjo z družbeno odgovornostjo.

Z našo raziskavo smo identificirali in odkrili, da so številne pomanjkljivosti v politikah in ukrepih preprečevanja mobinga na ravni posameznika, organizacije in sistema ter na področju ukrepov, ko pride do mobinga. Izkazalo se je, da bi bilo smiselno nameniti veliko več pozornosti preventivnemu delovanju, predvsem osveščanju zaposlenih in širše javnosti o pojavu mobinga. Pri tem ne ciljamo zgolj na izobraževanja in vzpostavitev ustreznih politik in ukrepov, ampak tudi na kulturo medsebojnih odnosov, ki temelji na strpnosti in spoštovanju dostojanstva vsakogar, ne glede na trenutne okoliščine.

Za konec ne gre zanemariti priložnosti, ki se tukaj ponuja v širšem kontekstu v obliki predlogov našim politikom in odločevalcem za dopolnitev slovenske zakonodaje, ki bi podkrepila politike in ukrepe preprečevanja mobinga na delovnem mestu. Po našem mnenju smo v magistrski nalogi podali več razlogov za temeljit razmislek o prihodnjem načrtovanju zakonodaje, ki bo podpirala dejavnosti osveščanja in preprečevanja mobinga na delovnem mestu tudi v luči državnih načrtov.





## LITERATURA

- AirSlate Legal Forms. B. 1. *Bullying law and legal definition*. <https://definitions.uslegal.com/b/bullying/> (19. 8. 2018).
- American SPCC. B. 1. *Cyberbullying*. <https://americanspcc.org/our-voice/bullying/cyberbullying/> (20. 10. 2019).
- Andlovic, Žana. 2014. *Psihično nasilje na delovnem mestu*. [https://dmi.zrc-sazu.si/sites/default/files/psihicno\\_nasilje\\_na\\_delovnem\\_mestu\\_-\\_mobing\\_predavanje\\_zana\\_andlovic.pdf](https://dmi.zrc-sazu.si/sites/default/files/psihicno_nasilje_na_delovnem_mestu_-_mobing_predavanje_zana_andlovic.pdf) (20. 10. 2019).
- Andresen, Erika in Kari Sharpe. 2019. *April is sexual assault awareness and prevention month*. [https://www.army.mil/article/219474/april\\_is\\_sexual\\_assault\\_awareness\\_and\\_prevention\\_month](https://www.army.mil/article/219474/april_is_sexual_assault_awareness_and_prevention_month) (23. 7. 2019).
- Archer, David. 1999. Exploring “bullying” culture in the para-military organisation. *International Journal of Manpower* 20 (1/2): 94–105.
- Artnik Knibbe, Traši. 2009. *Odkrita komunikacija, orožje proti mobingu*. <https://www.dnevnik.si/1042279639> (4. 9. 2019).
- Ball, Patrick. 2015. *10 types of workplace bullying and how to stop it*. <https://workplace.care.com/10-types-of-workplace-bullying-and-how-to-stop-it> (10. 2. 2019).
- Baltazar Consulting. B. 1. *Letni razvojni pogovori*. <http://www.baltazar.si/lrp.html> (20. 10. 2019).
- Banjanac Lubej, Saša. 2011. »Potrpi, delaj, bo minilo«. <https://www.zurnal24.si/slovenija/potrpi-delaj-bo-minilo-115912> (20. 10. 2019).
- BMA Group. B. 1. *25 winning employee engagement ideas to improve corporate culture*. <https://brendamarreropr.com/employee-engagement-ideas-to-improve-corporate-culture/> (21. 10. 2019).
- Brečko, Daniela. 2014. *Recite mobingu ne: preprečevanje psihičnega in čustvenega nasilja*. Ljubljana: Planet GV.
- Canadian Centre for Occupational Health & Safety. 2016. *Bullying in the workplace*. <https://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/bullying.html> (23. 6. 2019).
- Citroën, Lida. 2018. *8 steps to surviving workplace bullying and salvaging your reputation*. <https://www.entrepreneur.com/article/310843> (23. 10. 2019).
- Cogenli, M. Zahid in Onder Barli. 2013. The exposure of psychological violence (mobbing) in universities and an application to the academicians. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 93: 1174–1178.
- Coleman, John. 2013. *Six components of a great corporate culture*. <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture> (22. 10. 2019).
- Comaford, Christine. 2016. *75% of workers are affected by bullying -- here's what to do about it*. <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2016/08/27/the-enormous-toll-workplace-bullying-takes-on-your-bottom-line/#457e0e0f5595> (23. 10. 2019).
- Comitee for children. B. 1. *Bullying prevention superhero*. [https://www.cfchildren.org/resources/bullying-prevention-information/?gclid=EAIaIQobChMIscIvKc6q5QIVx4GyCh2vbwyTEAAAYAiAAEgKyHPD\\_BwE](https://www.cfchildren.org/resources/bullying-prevention-information/?gclid=EAIaIQobChMIscIvKc6q5QIVx4GyCh2vbwyTEAAAYAiAAEgKyHPD_BwE) (20. 10. 2019).

- Česen, Tanja, Mirjana Damej-Pauko, Bećir Kečanović, Alenka Mordej, Simona Pečnik, Franc Posel, Tanja Urdih Lazar, Pavel Gantar, Zdenka Čebašek-Travnik, Ljubo Germič, Metoda Dodič-Fikfak in Lučka Böhml. 2009. *Mobing, trpinčenje, šikaniranje --- : nekaj usmeritev za pogum pri ohranjanju dostojanstva*. Ljubljana: Pogum - društvo za dostojanstvo pri delu.
- Davenport, Noa, Ruth Distler Schwartz in Gail Pursell Elliott. 2003. *Mobbing: emotional abuse in the American workplace*. Istanbul: Sistem Yayincilik.
- Davenport, Noa, Ruth Distler Schwartz in Gail Pursell Elliott. 2005. *Mobbing: emotional abuse in the American workplace*. Ames: Civil Society Publishing.
- Dolinšek, Barbara. 2012. *Analiza stanja modelov internega komuniciranja v oddelku distribucije v podjetju Heliob Tblus, d.o.o.* Diplomsko delo, B&B višja strokovna šola.
- Doyle, Alison. 2019. *Examples of sexual and non-sexual harassment*. <https://www.thebalancecareers.com/examples-of-sexual-and-non-sexual-harassment-2060884> (4. 9. 2019).
- Eilers, Emily in Raquelle Solon. 2014. *Strategies to stop workplace bullying*. <https://www.crisisprevention.com/Blog/January-2014/Strategies-to-Stop-Workplace-Bullying> (23. 6. 2019).
- Einarsen, Ståle. 2005. The nature, causes and consequences of bullying at work: the Norwegian experience. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7–3.
- Emamzadeh, Arash. 2018. *Workplace bullying: causes, effects and prevention*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/finding-new-home/201809/workplace-bullying-causes-effects-and-prevention> (20. 10. 2019).
- Erturk, Abbas in Necati Cemaloglu. 2014. Causes of mobbing behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 116: 3669–3678.
- Glavić, Mario. 2015. *Šikaniranje na delovnem mestu v policiji – razreševanje in preprečevanje*. Diplomsko delo, Policijska akademija, Višja policijska šola.
- Gorgulu, Neriman, Kerime Derya Beydağ, Funda Şensoy in Mithat Kryak. 2014. The effects of mobbing (bullying) on health employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 152: 503–509.
- Grnjak, Katja. 2015. *Teorije in stili vodenja v javnem sektorju*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- IAM. B. 1. *BBC report on agreements to settle bullying*. <https://www.bbc.co.uk/programmes/p076qqg3> (18. 4. 2019).
- Jacoby, Margaret. 2016. *8 steps to take to stop bullying in your workplace*. [https://www.huffpost.com/entry/8-steps-to-take-to-stop-b\\_b\\_12630016](https://www.huffpost.com/entry/8-steps-to-take-to-stop-b_b_12630016) (2. 5. 2019).
- Jan, Sanja. 2011. *Mobing na delovnem mestu in njegova povezava s posttravmatsko stresno motnjo*. Magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Knavs, Nina. 2006. *Ko zlobne igrice sodelavcev pahnejo v bolezen*. <https://www.dnevnik.si/218643> (1. 3. 2020).
- Koncut, Erika. 2019. *V Novi Gorici prva info točka za žrtve mobinga*. <https://www.robin.si/index.php/lokalno/dobre-novice/item/6046-v-novi-gorici-prva-info-tocka-za-zrtve-mobinga> (29. 9. 2019).
- Koren Kocjančič, Maja. 2014. *Mobing*. [https://samozavestni.si/clanki\\_in\\_objave/psihoterapija\\_in\\_osebna\\_rast/5/mobing/](https://samozavestni.si/clanki_in_objave/psihoterapija_in_osebna_rast/5/mobing/) (29. 9. 2019).

- Krevs, Alenka. 2010. *Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi v podjetju*. Diplomsko delo, B&B višja strokovna šola.
- Lešnik Mugnaioni, Doroteja, Ingrid Klemenčič, Katja Filipčič, Erika Rustja in Tanja Novakovič. B. 1. *Protokol ob zaznavi in za obravnavo medvrstniškega nasilja v vzgojnoizobraževalnih zavodih*. [Http://www.os-mojstrana.si/userfiles/images/Datoteke/Protokol%20ob%20zaznavi%20in%20za%20obravnavo%20medvrstniškega%20nasilja%20v%20VIZ.pdf](http://www.os-mojstrana.si/userfiles/images/Datoteke/Protokol%20ob%20zaznavi%20in%20za%20obravnavo%20medvrstniškega%20nasilja%20v%20VIZ.pdf) (4. 9. 2019).
- Lex Localis. B. 1. *Seznam katalogov občin*. [Http://www.lex-localis.info/TabView/VsebinaTabs.aspx?SectionID=04554c87-add6-4a3e-b38f-49dd27bf2eb7](http://www.lex-localis.info/TabView/VsebinaTabs.aspx?SectionID=04554c87-add6-4a3e-b38f-49dd27bf2eb7) (12. 10. 2019).
- Leymann, Heinz. 1990. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims* 5 (2): 119–126.
- Lo, Justin. 2018. *Bullying in the California workplace: the law explained*. [Https://www.worklawyers.com/workplace-bullying-law-california/](https://www.worklawyers.com/workplace-bullying-law-california/) (30. 7. 2019).
- McWhirter, Katy. B. 1. *Bullying awareness and prevention*. [Https://www.accreditedschools.org/bullying-awareness-guidebook/#legal](https://www.accreditedschools.org/bullying-awareness-guidebook/#legal) (20. 10. 2019).
- Mental Health America. B. 1. *Workplace culture & bullying*. <https://www.mhanational.org/workplace-culture-bullying> (21. 10. 2019).
- Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije. 2018. *Nacionalni akcijski načrt Republike Slovenije za spoštovanje človekoih pravic v gospodarstvu*. [Https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZZ/Dokumenti/multilateral/clovekove-pravice/ac538a252d/Nacionalni\\_akcijski\\_nacrt\\_RS\\_za\\_spostovanje\\_clovekovih\\_pravic\\_v\\_gospodarstvu.pdf](https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZZ/Dokumenti/multilateral/clovekove-pravice/ac538a252d/Nacionalni_akcijski_nacrt_RS_za_spostovanje_clovekovih_pravic_v_gospodarstvu.pdf) (1. 3. 2020).
- MMC RTV Slovenija. 2016. *Mobing in vulgarno vedenje na mariborski univerzi*. [Https://www.rtvlo.si/lokalne-novice/novice/mobing-in-vulgarno-vedenje-na-mariborski-univerzi/396455](https://www.rtvlo.si/lokalne-novice/novice/mobing-in-vulgarno-vedenje-na-mariborski-univerzi/396455) (19. 10. 2019).
- Murphy, Mark. 2018. *Five ways to shut down workplace bullying*. [Https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2018/10/21/five-ways-to-shut-down-workplace-bullying/#9118c6be7117](https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2018/10/21/five-ways-to-shut-down-workplace-bullying/#9118c6be7117) (29. 7. 2019).
- Nađ, Sanja. 2016. *Šikaniranje na delovnem mestu – analiza značilnosti pojava in težave pri dokazovanju kaznivega dejanja šikaniranja*. Magistrsko delo, Fakulteta za varnostne vede, Univerza v Mariboru.
- Namie, Gary. 2007. *U.S. workplace bullying survey september 2007*. [Https://workplacebullying.org/multi/pdf/WBIsurvey2007.pdf](https://workplacebullying.org/multi/pdf/WBIsurvey2007.pdf) (29. 7. 2019).
- Namie, Gary. 2008. *U.S. hostile workplace survey 2000*. [Http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/N-N-2000.pdf](http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/N-N-2000.pdf) (4. 9. 2019).
- Neuman, Lawrence W. 2014. *Social research methods, qualitative and quantitative approaches*. 6th ed. Boston: Pearson.
- No bully. B. 1. Vstopna stran. [Https://www.nobully.org/](https://www.nobully.org/) (4. 9. 2019).
- Oberžan, Katja. 2012. *Mobing – psihično nasilje na delovnem mestu*. Diplomsko delo, Celje, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne vede.
- Olweus, Dan, Susan P. Limber in Kyrre Breivik. 2019. Addressing specific forms of bullying: a large-scale evaluation of the olweus bullying prevention program. *International Journal of Bullying Prevention* 1 (1): 70–84.

- OSHA *Field Safety and Health Manual*. 2011. Washington: U.S. Department of Labour.
- PACER Center. B. 1. *October is national bullying prevention month*. <https://www.pacer.org/bullying/nbpm/> (12. 2. 2017).
- Pančur, Maja. 2007. *Zdravje zaposlenih kot investicija v človeški kapital – študija primera*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- PlanetGV. B. 1. *Usposabljanje pooblaščenecv za preprečevanje mobinga*. <https://www.planetgv.si/usposabljanje-pooblastencev-za-preprecevanje-mobinga> (29. 9. 2019).
- Podobnik, Nastija. 2011. *Timsko delo in team building v Sloveniji*. Zaključna projektna naloga, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem.
- Polič Kosi, Helena. 2015. *Ukrepi delodajalca za preprečitev nadlegovanja in mobinga*. <https://www.findinfo.si/medijsko-sredisce/v-srediscu/158937> (1. 3. 2020).
- Povše Pesrl, Terezija, Mateja Arko Košec in Marina Vrečar. 2010. *Obvladovanje trpinčenja na delovnem mestu (vloga organizacije)*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- PR Newswire Association. 2012. *Bullying in today's society*. <https://www.prnewswire.com/news-releases/bullying-in-todays-society-152024335.html> (4. 11. 2018).
- Pravno-informacijski sistem. B. 1. *Mobing*. <http://www.pisrs.si/Pis.web/sodnaPraksaRS/Search?search=mobing&filter=&chosenFilters=visjeDelovno&od=&do=&page=3#> (7. 12. 2019).
- Professional Development Training Pty. B. 1. *Assertiveness & self confidence training course*. <https://professionaldevelopmenttraining.com/courses/assertiveness-and-self-confidence-training-in-atlanta-baltimore-boston-charlotte-chicago-los-angeles-new-york-miami-orlando-philadelphia-seattle-and-us-wide> (23. 10. 2019).
- Psychology Today. B. 1. *Bullying prevention*. <https://www.psychologytoday.com/us/search/site/bullying%20prevention> (12. 5. 2018).
- Pušnik, Mojca. 2003. *Vloga šole pri zmanjševanju nasilja*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Ragin, Charles C. 2008. *What is qualitative analysis (QCA)?* Tucson: Department of Sociology and Department of Political Science.
- Rak, Peter. 2016. *Na mariborski univerzi za spolno nadlegovanje zgolj pisno opozorilo*. <http://www.delo.si/novice/slovenija/mariborska-univerza-kot-lovski-revir.html> (31. 10. 2017).
- Rauter, Andrej. 2016. *Odvetnik svetuje: mobing na delovnem mestu. Kaj storiti?* <https://liza.aktivni.si/aktualno/odvetnik-svetuje-mobing-na-delovnem-mestu-kaj-storiti/> (29. 9. 2019).
- Richter, Bonita. 2018. *Engaging employees through high-involvement work practices*. <https://www.profit-strategies.com/blog/2018/3/5/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices> (22. 10. 2019).
- Robnik, Sonja in Irena Milanovič. 2008. *Trpinčenje na delovnem mestu: rezultati raziskave Sindikata bančništva Slovenije in priporočila za delodajalce*. Ljubljana: Sindikat bančništva Slovenije.
- Scagnetti, Nina. 2018. *Poročilo o delu Zdravih šol v šolskem letu 2017/2018*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.

- Segal, Robert A. 2001. In defense of the comparative method. *Numen* 48 (3): 339–373.
- SHRM. B. I. *Employee Handbooks*. <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/Pages/employee-handbooks.aspx> (20. 10. 2019).
- Sprager, Romana. 2018. *Strah dovoljuje mobing na delovnem mestu*. Diplomsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
- Staffbase. B. I. *The Internal Communication Game Changer*. [https://staffbase.com/en/?gclid=EAIaIQobChMIi4Txibur5QIVkIGyCh20tg43EAAAYAAAEgKpCPD\\_BwE](https://staffbase.com/en/?gclid=EAIaIQobChMIi4Txibur5QIVkIGyCh20tg43EAAAYAAAEgKpCPD_BwE) (20. 10. 2019).
- STOMP Out Bullying. B. I. *About STOMP Out Bullying*. [https://stompoutbullying.org/?gclid=EAIaIQobChMI8I6Cnd2q5QIVh-maCh3XPAamEAAAYAAAEgKRIVD\\_BwE](https://stompoutbullying.org/?gclid=EAIaIQobChMI8I6Cnd2q5QIVh-maCh3XPAamEAAAYAAAEgKRIVD_BwE) (20. 10. 2019).
- Stopbullying. 2019. *What is bullying*. <https://www.stopbullying.gov/bullying/what-is-bullying> (4. 9. 2019).
- Stopbullying. B. I. Vstopna stran. <https://www.stopbullying.gov/> (20. 10. 2019).
- Sutton, Robert I. 2011. *Ni prostora za prasce*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Škoda, Tjaša. 2015. Vzgoja, izobraževanje in vseživljenjsko učenje – vzgojni pristopi. *Revija za univerzalno odličnost* 4 (4): 225–235.
- TBAE. B. I. *History of team building*. <https://www.tbae.co.za/teambuilding-history.htm> (20. 11. 2019).
- The White House. 2017. *President Donald J. Trump proclaims april 2017 as national sexual assault awareness and prevention month*. <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2017/03/31/president-donald-j-trump-proclaims-april-2017-national-sexual-assault> (2. 4. 2017).
- Tkalec, Lea. 2001. Šikaniranje. *Teorija in praksa* 38 (5): 908–926.
- Trobevšek, Primož. 2005. *Okvirne smernice za obravnavanje nasilja na delovnem mestu v zdravstvu*. Ljubljana: Delovna skupina za nenasilje v zdravstveni negi pri Zbornici zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zvezi društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije.
- Turk, Boštjan J. 2017. Mobing na delovnem mestu in kako učinkovito ukrepati zoper povzročitelje: pravni nasveti. *Delo in varnost* 62 (3): 8–9.
- Tuškej, Maja. 2007. *Vloga kadrovske službe pri obvladovanju mobinga*. Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
- U.S. Department of defense. 2019. *DOD sexual assault prevention and response: what you need to know*. <https://www.defense.gov/explore/story/Article/1831742/dod-sexual-assault-prevention-and-response-what-you-need-to-know/> (23. 7. 2019).
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. B. I. *Overview*. <https://www.eeoc.gov/eeoc/> (22. 10. 2019).
- Udemy. B. I. *The complete confidence & self-esteem master class course*. [https://www.udemy.com/course/confidence-course/?utm\\_source=adwords&utm\\_medium=udemyads&utm\\_campaign=LongTail\\_la.EN\\_cc.ROW&utm\\_content=deal4584&utm\\_term=.\\_ag\\_77879423934.\\_ad\\_386759469010.\\_kw\\_.de\\_c.\\_dm\\_.pl\\_.ti\\_dsa-1007766171112.\\_li\\_9062551.\\_pd\\_.&matchtype=b+%2823.10.2019%29](https://www.udemy.com/course/confidence-course/?utm_source=adwords&utm_medium=udemyads&utm_campaign=LongTail_la.EN_cc.ROW&utm_content=deal4584&utm_term=._ag_77879423934._ad_386759469010._kw_.de_c._dm_.pl_.ti_dsa-1007766171112._li_9062551._pd_.&matchtype=b+%2823.10.2019%29) (23. 10. 2019).

- UKC Ljubljana. B. 1. *Razširjenost trpinčenja na delovnem mestu v Sloveniji 2008*. [Http://www.cilizadelo.si/razsirjenost-trpincenja-na-delovnem-mestu-v-sloveniji-2008.html](http://www.cilizadelo.si/razsirjenost-trpincenja-na-delovnem-mestu-v-sloveniji-2008.html) (2. 9. 2018).
- Union of America. 2012. *Agreement between American Airlines and Transport workers union of America*. [https://atd142.org/wp-content/uploads/2013/11/TWU\\_AA\\_Mtc-Agreement.pdf](https://atd142.org/wp-content/uploads/2013/11/TWU_AA_Mtc-Agreement.pdf) (20. 10. 2019).
- United States Air Force Academy. B. 1. *Sexual assault prevention and response*. <https://www.usafa.edu/cadet-life/cadet-support-services/sexual-assault-response/> (23. 7. 2019).
- United States Department of Labour. B. 1. Vstopna stran. <https://www.osha.gov/> (23. 10. 2019).
- Urdih Lazar, Tanja. 2006. V prihodnost s pogledom v preteklost: mobbing bullying, psihično nasilje na delovnem mestu v Evropi. V *Nasilje na delovnem mestu*, ur. Metoda Dodič Fikfak, 7–23. Ljubljana: Klinični center, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa.
- US Department of Labor. 1993. *High Performance Work Practices*. Washington: US Department of Labor.
- US Navy. B. 1. *Sexual assault prevention and response (SAPR)*. [https://www.cnic.navy.mil/ffr/family\\_readiness/fleet\\_and\\_family\\_support\\_program/sexual\\_assault\\_prevention\\_and\\_response.html](https://www.cnic.navy.mil/ffr/family_readiness/fleet_and_family_support_program/sexual_assault_prevention_and_response.html) (23. 7. 2019).
- Utley, Tori. 2017. *The importance of open dialogue with your team*. <https://www.forbes.com/sites/toriutley/2017/04/30/the-importance-of-open-dialogue-with-your-team/#23029640550e> (21. 10. 2019).
- Valentinčič, Špela. 2008. *Mobing psihično nasilje na delovnem mestu*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Verbajs, Grega. 2010. *Kaj je mobing oz. trpinčenje na delovnem mestu?* <http://www.ius-optima.com/kaj-je-mobing-oz-romo-trpincenje-na-delovnem-mestu/> (19. 5. 2016).
- Vukman, Marija. 2016. *Analiza in predlogi sprememb organizacije podjetja Treves d.o.o.* Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Walker, Justin O. 2017. *Workplace bullying: what it looks like and how to stop it*. <https://www.business.com/articles/ways-to-stop-workplace-bullying/> (23. 6. 2019).
- Wikipedija. B. 1. *Mobing*. <https://sl.wikipedia.org/wiki/Mobing> (1. 7. 2018).
- Workplace Bullying Institute. B. 1.a *The WBI definition of workplace bullying*. <https://www.workplacebullying.org/individuals/problem/definition/> (4. 9. 2019).
- Workplace Bullying Institute. B. 1.b *What is workplace bullying?* <https://healthyworkplacebill.org/problem/> (4. 9. 2019).
- Workplace Bullying Institute. B. 1.c Vstopna stran. <https://www.workplacebullying.org/> (20. 10. 2019).
- Zachariadou, Theodora, Savvas Zannetos, Stella Elia Chira, Sofia Gregoriou in Andreas Pavlakis. 2018. Prevalence and forms of workplace bullying among health-care professionals in Cyprus: Greek version of “Ieymann inventory of psychological terror” instrument. *Safety and Health at Work* 9 (3): 339–346.

- Zajc, Anka. 2014. *Soustvarjanje zdravih odnosov v delovnem okolju: priporočila delodajalcem, vodjem in ostalim zaposlenim*. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije GIZ.
- Zapf, Dieter, Stale Einarsen, Helge Hoel in Cary Cooper. 2007. *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis Group.
- Združenje svetov delavcev Slovenije. 2010. *Spodbujanje proaktivnega delovanja svetov delavcev ter izgrajevanje sistema antimobinga*, Bled, 18. in 19. oktober 2010. Bled: Združenje svetov delavcev Slovenije.

## PRAVNI VIRI

- An Elite Cafemedia Publisher. B. 1. *Lloyd-La Follette Act*. [Http://www.encyclopedia.com/article-1G2-3408900163/lloyd-la-follette-act.html](http://www.encyclopedia.com/article-1G2-3408900163/lloyd-la-follette-act.html) (20. 7. 2016).
- Direktiva 2000/43/ES z dne 29. junija 2000 o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost. *Uradni list L*, št. 180, 19/07/2000.
- Direktiva 2000/78/ES z dne 27. novembra 2000 o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu. *Uradni list L*, št. 303, 02/12/2000.
- Direktiva 2002/73/ES z dne 23. septembra 2002 o spremembi Direktive Sveta 76/207/EGS o izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zvezi z dostopom do zaposlitve, poklicnega usposabljanja in napredovanja ter delovnih pogojev. *Official Journal L*, št. 269, 05/10/2002.
- Direktiva Sveta z dne 12. junija 1989 o uvajanju ukrepov za spodbujanje izboljšav varnosti in zdravja delavcev pri delu (89/391/EGS). *Uradni list ES*, št. L 183/1. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0391&from=SL> (23. 7. 2019).
- Direktiva Sveta z dne 9. februarja 1976 o izvrševanju načela enakega obravnavanja moških in žensk v zvezi z dostopom do zaposlitve, poklicnega usposabljanja in napredovanja ter delovnih pogojev (76/207/EGS). *Uradni list ES*, št. L 39/40. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:31976L0207&from=SL> (23. 7. 2019).
- EEOC Main Site. B. 1. *Civil Rights Act of 1991*. [https://www.eeoc.gov/eeoc/history/35th/thelaw/cra\\_1991.html](https://www.eeoc.gov/eeoc/history/35th/thelaw/cra_1991.html) (18. 7. 2016).
- Evropska socialna listina. *Uradni list RS*, št. 24/99-MP, 7/99.
- GINA. B. 1. *The Genetic Information Nondiscrimination Act*. [Http://www.ginahelp.org/GINAhelp.pdf](http://www.ginahelp.org/GINAhelp.pdf) (18. 7. 2016).
- Kazenski zakonik (KZ-1). *Uradni list RS*, št. 50/12 – uradno prečiščeno besedilo, 6/16 – popr., 54/15, 38/16 in 27/17.
- Komisija evropskih skupnosti. 2007. *Sporočilo Komisije Svetu in Evropskemu parlamentu o predložitvi evropskega okvirnega sporazuma o nadlegovanju in nasilju na delovnem mestu*. <https://www.zsss.si/wp-content/uploads/2018/09/evropski-sporazum-o-nadlegovanju-in-nasilju-prevod-EU-komisije-v-SLO.pdf> (23. 7. 2019).
- Listina Evropske unije o temeljnih pravicah. *Uradni list EU*, št. C 83/389. <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0389:0403:SL:PDF> (23. 7. 2019).

- Our Documents. B. 1. *Executive Order 8802: Prohibition of Discrimination in the Defense Industry (1941)*. <https://www.ourdocuments.gov/doc.php?flash=false&doc=72> (18. 7. 2016).
- Public Justice. 2019. *Jury verdicts and settlements in in bullying cases*. <https://www.publicjustice.net/wp-content/uploads/2019/04/2019.04.22-Spring-2019-Edition-Bullying-Verdicts-and-Settlements-Final-1.pdf> (21. 10. 2019).
- Senate and General Assembly of the State of New Jersey. 2010. *Anti-Bullying Bill of Rights Act*. [https://www.njleg.state.nj.us/2010/Bills/PL10/122\\_.PDF](https://www.njleg.state.nj.us/2010/Bills/PL10/122_.PDF) (20. 7. 2016).
- Sodna praksa. B. 1. *Mobing*. [http://www.sodnapraksa.si/?q=mobing%20&database\[SOVS\]=SOVS&database\[IESP\]=IESP&database\[VDSS\]=VDSS&database\[UPRS\]=UPRS&\\_submit=i%C5%A1%C4%8Di&order=date&direction=desc&rowsPerPage=20&page=12](http://www.sodnapraksa.si/?q=mobing%20&database[SOVS]=SOVS&database[IESP]=IESP&database[VDSS]=VDSS&database[UPRS]=UPRS&_submit=i%C5%A1%C4%8Di&order=date&direction=desc&rowsPerPage=20&page=12) (21. 10. 2019).
- The U.S. National Archives and Records Administration. B. 1. *Executive orders*. <https://www.archives.gov/federal-register/codification/executive-order/11478.html> (18. 7. 2016).
- U.S. Department of Justice Civil Rights Division. B. 1. *Employment (Title I)*. [https://www.ada.gov/ada\\_title\\_I.htm](https://www.ada.gov/ada_title_I.htm) (19. 7. 2016).
- U.S. Department of Labor. B. 1.a. *Age Discrimination Act of 1975*. <https://www.dol.gov/agencies/oasam/regulatory/statutes/age-discrimination-act> (19. 7. 2016).
- U.S. Department of Labor. B. 1.b. *The Family and Medical Leave Act of 1993*. <https://www.dol.gov/agencies/whd/laws-and-regulations/laws/fmla> (20. 7. 2016).
- U.S. Department of State. B. 1. *EEO/No FEAR Act & Whistleblower Protection Acts*. <http://www.state.gov/s/ocr/c11528.htm> (23. 7. 2016).
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. B. 1.a. *Title VII of the Civil Rights Act of 1964*. <https://www.eeoc.gov/laws/statutes/titlevii.cfm> (18. 7. 2016).
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. B. 1.b. *The Pregnancy Discrimination Act of 1978*. <https://www.eeoc.gov/laws/statutes/pregnancy.cfm> (18. 7. 2016).
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. B. 1.c. *The Equal Pay Act of 1963*. <https://www.eeoc.gov/laws/statutes/epa.cfm> (18. 7. 2016).
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. B. 1.č. *The Age Discrimination in Employment Act of 1967*. <https://www.eeoc.gov/laws/statutes/adea.cfm> (18. 7. 2016).
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. B. 1.d. *The Rehabilitation Act of 1973*. <https://www.eeoc.gov/laws/statutes/rehab.cfm> (18. 7. 2016).
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. B. 1.e. *Equal pay act of 1963 and Lilly Ledbetter fair pay of 2009*. [https://www.eeoc.gov/eeoc/publications/brochure-equal\\_pay\\_and\\_ledbetter\\_act.cfm](https://www.eeoc.gov/eeoc/publications/brochure-equal_pay_and_ledbetter_act.cfm) (20. 7. 2016).
- Uredba o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave. *Uradni list RS*, št. 36/09 in 21/13 – ZDR-1.
- Ustava Republike Slovenije (URS). *Uradni list RS*, št. 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121,140,143, 47/13 – UZ148, 47/13 – UZ90,97,99 in 75/16 – UZ70a.
- Vrhovno sodišče RS. 2019. *VSRS Sodba VII Ips 7/2019*. [http://www.sodnapraksa.si/?q=id:2015081111431704&database\[SOVS\]=SOVS&database\[IESP\]=IESP&database\[VDS](http://www.sodnapraksa.si/?q=id:2015081111431704&database[SOVS]=SOVS&database[IESP]=IESP&database[VDS)



S]=VDSS&database[UPRS]=UPRS&\_submit=i%C5%A1%C4%8Di&page=0&id=2015081111431704 (23. 7. 2019).

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). *Uradni list RS*, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US in 22/19 – ZPosS.

Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM). *Uradni list RS*, št. 59/02, 61/07 – ZUNEO-A, 33/16 – ZVarD in 59/19.

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). *Uradni list RS*, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZavar-E in 40/12 – ZUJF.

Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO). *Uradni list RS*, št. 93/07 – uradno prečiščeno besedilo in 33/16 – ZVarD.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). *Uradni list RS*, št. 43/11.

Zakonodaja. B. 1. Vstopna stran. <https://zakonodaja.com/> (13. 11. 2019).