

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

PSIHIČNO TRPINČENJE NA DELOVNEM  
MESTU – MOBING

Alenka Lupšina

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Suzana Sedmak



## **POVZETEK**

Projektna naloga obravnava celotno problematiko psihičnega trpinčenja na delovnem mestu, t. i. mobinga. Konkretnije so pojasnjene oblike, vrste in stopnje mobinga. Prikazani so tudi vzroki, ki lahko pripeljejo do mobinga in posledice, ki jih poleg žrtve občutijo tudi organizacija in celotna družba. Z namenom ugotovitve prisotnosti mobinga in nivoja poznavanja ter zavedanja omenjene problematike, je bila izvedena raziskava med zaposlenimi v organizaciji Združenje bank Slovenije. Ugotovitve kažejo, da je relativno visok odstotek anketiranih že izkusil vlogo žrtve in opazovalca. Za preprečevanje psihičnega trpinčenja na delovnem mestu so podani razni preventivni ukrepi.

*Ključne besede:* psihično trpinčenje, mobing, delovno mesto, organizacija, žrtev, opazovalec

## **SUMMARY**

The project paper focuses on the whole problem of psychological bullying at work, i.e. mobbing. The forms, types and levels of mobbing are described in detail. Also, the causes that can lead to mobbing, and the consequences that not only the victim, but also organizations and the society at large, feel. With the intent of discerning the presence of mobbing and the level of awareness of the said problem, a survey was conducted among the employees at the Bank Association of Slovenia. The findings show that a relatively high percentage of respondents has already been a victim of or a witness to mobbing. Various preventive measures for stopping psychological bullying at the workplace are given.

*Key words:* psychological bullying, mobbing, workplace, organization, victim, witness

**UDK:** 658.3(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji projektne naloge .....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve projektne naloge .....	3
<b>2</b>	<b>Predstavitev mobinga .....</b>	<b>5</b>
2.1	Opredelitev pojma mobing .....	5
2.2	Oblike mobinga .....	6
2.3	Vrste mobinga .....	7
<b>3</b>	<b>Nastanek in razvoj mobinga .....</b>	<b>9</b>
3.1	Razvojne stopnje mobinga .....	9
3.1.1	Konflikt .....	9
3.1.2	Mobing in stigmatiziranje .....	9
3.1.3	Destruktivni ukrepi kadrovskega managementa .....	10
3.1.4	Izključitev .....	10
3.2	Vzroki za nastanek mobinga .....	10
3.3	Značilnosti žrtve mobinga .....	13
3.4	Značilnosti izvajalca mobinga .....	13
<b>4</b>	<b>Posledice mobinga .....</b>	<b>15</b>
4.1	Posledice mobinga za žrtev .....	15
4.2	Posledice mobinga za organizacijo .....	16
4.3	Posledice mobinga za sodelavce .....	17
4.4	Posledice mobinga za celotno družbo .....	17
<b>5</b>	<b>Raziskava o prisotnosti mobinga v organizaciji Združenje bank Slovenije – GIZ .....</b>	<b>19</b>
5.1	Predstavitev organizacije .....	19
5.2	Namen in izvedba raziskave .....	20
5.3	Predstavitev rezultatov .....	21
5.4	Povzetek raziskave .....	28
<b>6</b>	<b>Preventivni ukrepi .....</b>	<b>31</b>
6.1	Ozaveščanje javnosti .....	31
6.2	Preventivno delovanje .....	31
6.3	Zgodnje intervencije .....	32
6.4	Poklicna rehabilitacija .....	33
6.5	Zakonodaja na področju mobinga .....	33

<b>7 Zaključek .....</b>	<b>35</b>
<b>Viri in literatura .....</b>	<b>37</b>
<b>Priloge .....</b>	<b>39</b>

## SLIKE

Slika 5.1	Organizacijska struktura Združenja bank Slovenije .....	20
Slika 5.2	Struktura zaposlenih po starosti.....	21
Slika 5.3	Struktura zaposlenih po spolu.....	21
Slika 5.4	Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe.....	22
Slika 5.5	Delovna doba anketiranih .....	22
Slika 5.6	Zadovoljstvo z delom .....	22
Slika 5.7	Razumevanje s sodelavci.....	23
Slika 5.8	Zadovoljstvo s splošno klimo v organizaciji .....	23
Slika 5.9	Ozaveščenost zaposlenih o mobingu .....	24
Slika 5.10	Ali so se zaposleni že kdaj kot opazovalec ali žrtev srečali z mobingom? .....	24
Slika 5.11	Izvajalec mobinga.....	25
Slika 5.12	Ali so anketirani imeli zdravstvene težave zaradi mobinga?.....	25
Slika 5.13	Najpogostejše oblike mobinga.....	26
Slika 5.14	Koga so žrtve ali opazovalci obvestili o mobingu? .....	27
Slika 5.15	Vzroki za nastanek mobinga.....	27
Slika 5.16	Vpliv posameznikov na preprečevanje mobinga .....	28

## **KRAJŠAVE**

ZDR Zakon o delovnih razmerjih

PP Poslovanje s prebivalstvom

IC Izobraževalni center (Združenja bank Slovenije)



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Delovno okolje se spreminja, tempo dela postaja hitrejši, učinkovitost in uspešnost dela pa sta vedno bolj odvisni od sodelovanja med zaposlenimi.

Z globalizacijo se je močno povečala tekmovalnost med trgi in organizacijami, s tem pa tudi notranja konkurenčnost in tekmovalnost med sodelavci. Vsaka organizacija si prizadeva z manj delavci narediti več, zato želijo obdržati najuspešnejše, kar povzroča dodaten pritisk med zaposlenimi. Odnosi se zaostrejejo, stres narašča, nasilje na delovnem mestu kot pomemben vir stresa pa se povečuje. Raziskave na področju delovnih razmer kažejo, da je mobing danes eden vse bolj perečih problemov medsebojnih odnosov v sodobni organizaciji. V zadnjem času, tako v svetu kot pri nas, dobiva vse večje razsežnosti. Projektna naloga se osredotoča ravno na to razsežnost mobinga, ki postaja vedno bolj pomemben element razprav in raziskav na področju dela in zaposlenih.

Švedski delovni psiholog Heinz Leymann je leta 1984 prvi opredelil mobing v povezavi z zaposlenimi in nasiljem na delovnem mestu. Njegova opredelitev je le ena izmed mnogih. Pojavljajo pa se tudi različni izrazi za ta pojav. Tako se je v Evropi udomačil izraz mobbing oziroma mobing, medtem ko je v Ameriki bolj poznan izraz bullying. V slovenskem prostoru pa je največkrat omenjen poslovenjen izraz mobing, katerega bom tudi v projektni nalogi večinoma uporabljala. Ta ima po mojem mnenju večji poudarek na psihičnem nasilju in prefinjenosti njegovega izvajanja, kar je pravzaprav bistvo pojava.

Mobing pri večini prizadetih povzroči čustvene poškodbe, ki vplivajo na duševno zdravje in se kažejo v obliki fizičnih, psihičnih in psihosomatskih obolenj. Posledice tega pa so odpor do dela, upadanje samozavesti, strah pred neuspehom, motnje koncentracije, nemotiviranost in bolniške odsotnosti. Pogostokrat pa žrtev prizadene do takšne mere, da se ni več sposobna vključiti v delovno okolje in mora zaradi tega zapustiti delovno mesto v organizaciji.

Vsak posameznik želi delati v sproščenem okolju, kjer vladajo korektni odnosi, saj večino aktivnega dne preživimo na delovnem mestu, s sodelavci. Delovno okolje, kjer se dogaja mobing, je manj učinkovito, kot bi lahko bilo, saj ukvarjanje z mobingom terja čas in energijo, predvsem pri izvajalcu mobinga in žrtvi. Ravno tu se pokaže, da so zaposleni ključni dejavnik, ki vpliva na uspešnost organizacije. Psihično nasilje namreč povzroči slabo klimo, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih, kar organizacija posledično občuti ob zmanjšanju produktivnosti, pojavi se višja stopnja fluktuacije, ob razpadanju delovnih struktur (timov) in tudi ob zmanjšanju poslovnega ugleda organizacije. Zato je zelo pomembno, da nadrejeni pristopi k problemu mobinga z

ustreznimi preventivnimi ukrepi in z njegovim preprečevanjem posredno dosega boljše rezultate.

## **1.2 Namen in cilji projektne naloge**

Psihično trpinčenje na delovnem mestu je nedopustno ravnanje, ki ga je potrebno preprečevati. Ena izmed učinkovitih rešitev za zatiranje mobinga je nenehno ozaveščanje o tem pojavu. Dejstvo namreč je, da problem začnemo reševati oziroma preprečevati, ko o njem temeljito spregovorimo. Namen projektne naloge bo torej proučitev pojava mobing in ugotavljanje njegove prisotnosti v organizaciji Združenje bank Slovenije.

Cilji projektne naloge pa bodo:

- raziskati izvor ter razvojne stopnje mobinga,
- ugotoviti vzroke za nastanek mobinga ter vplive, ki jih ima psihično nasilje na delovnem mestu na organizacijo, žrtev, sodelavce in celotno družbo,
- proučiti in predstaviti različne preventivne ukrepe ter predlagati možne rešitve za odpravljanje oziroma zmanjševanje psihičnega trpinčenja na delovnem mestu,
- opraviti raziskavo o prisotnosti mobinga v organizaciji Združenje bank Slovenije, pri kateri se bom osredotočila predvsem na naslednja vprašanja:
  - Kakšna je seznanjenost tamkaj zaposlenih s to tematiko?
  - Kakšen je odziv zaposlenih, če se znajdejo v vlogi žrtve?
  - Kdo so najpogostejši pobudniki konfliktnih situacij?
  - Kateri so dejavniki, zaradi katerih se mobing najpogosteje pojavlja?

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

Projektna naloga bo sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu bom predstavila teoretična izhodišča in mnenja raznih avtorjev strokovnih člankov, člankov na spletu, različnih publikacij, ter jih povezala z lastnimi opredelitvami glede obravnavane teme. Večina virov bo pridobljenih preko spleta, saj obsežnejše strokovne literature na tem področju v Sloveniji še ni.

V empiričnem delu pa bom izvedla kvantitativno raziskavo, da bom pridobila potrebne primarne podatke. Tako bo raziskava temeljila na anketiranju zaposlenih v organizaciji Združenje bank Slovenije. Izvedla bom standardiziran potek vpraševanja in uporabila strukturiran vprašalnik, kjer bodo vprašanja točno določena, zaprtega tipa in za vse anketirance enaka. Dobljeni kvantitativni podatki bodo analizirani s pomočjo Excela in prikazani z grafikoni. Z anketo želim pridobiti podatke o ozaveščenosti in morebitnih izkušnjah zaposlenih v zvezi s to problematiko.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve projektne naloge**

Tekmovalnost med trgi in organizacijami je vedno večja, s tem pa tudi notranja konkurenčnost in tekmovalnost med sodelavci, zato predpostavljam, da se z mobingom na delovnem mestu srečuje vedno več zaposlenih. Zaposleni so premalo ozaveščeni o tem pojavu, saj mnogi doživljajo psihično trpinčenje na delovnem mestu skoraj vsak dan in ne vedo, da je to, kar se jim dogaja, prepovedano.

Predpostavljam, da v organizacijah ne poznajo vzrokov in posledic vpliva mobinga na zaposlene in delovanje podjetja. Menim pa tudi, da tako žrtve psihičnega nasilja na delovnem mestu kot organizacije ne vedo, kako lahko ukrepajo oziroma ta problem rešujejo.

Kljub temu da se v Sloveniji veliko govori in raziskuje o psihičnem trpinčenju na delovnem mestu, še zmeraj ni na voljo večjih strokovnih virov o tem pojavu, zato bom pri pisanju projektne naloge predvsem omejena na različne članke.

Glede na občutljivost obravnavane teme predvidevam, da se bodo omejitve pojavile tudi pri empiričnem delu projektne naloge. Predpostavljam, da nekateri zaposleni zelo težko priznajo, da so imeli težave ali da jih še imajo, zato pričakujem, da se bodo v nekaterih anketah pojavljali nasprotujoči si odgovori oziroma neiskrenost pri izpolnjevanju ankete.



## 2 PREDSTAVITEV MOBINGA

### 2.1 Opredelitev pojma mobing

Beseda mobbing izhaja iz glagola «to mob», ki v slovenskem prevodu pomeni planiti na, lotiti se koga. Prvotna beseda »mobbing« ni imela enakega pomena kot danes in jo je prvi uporabil etnolog Konrad Lorenz pri opisovanju obnašanja živali v krdelih. Pri opazovanju živali je namreč prišel do zanimivih izsledkov, na kakšne načine skupina živali prežene ali izloči vsiljivca in kako pri tem posamezne živali sodelujejo. Tako je z besedo »mobbing« označil napad skupine manjših živali na večjo žival. Švedski delovni psiholog nemškega rodu prof. dr. Heinz Leymann (1996a, 168) pa je več let opazoval enako obnašanje v delovnih okoljih in podal strokovno definicijo mobinga:

»Psihološki teror ali mobing na delovnem mestu je sovražna in neetična komunikacija, ki jo sistematično izvaja ena ali več oseb in je usmerjena na večinoma enega posameznika. Slednji je zaradi konstantnih napadov v obliki mobing dejanj potisnjen v nemočen položaj. Ti napadi se pojavljajo pogosto (statistična definicija: enkrat tedensko) in skozi daljše obdobje, (statistična definicija: vsaj pol leta). Pogosto sovražno vedenje, ki se pojavlja skozi daljše časovno obdobje, žrtvi povzroči resne mentalne in psihosomatske težave ter jo potisne v socialno bedo.«

Leymannova opredelitev mobinga je le ena imed mnogih, saj enotne definicije ni. Vendar vse ostale opredelitve praktično izhajajo iz njegove, saj imajo vse določen skupni vidik, kjer gre za čustveno in fizično nasilje ter napade na delovnem mestu. Ti napadi se vrstijo z namenom zavestno škodovati žrtvi. Predvsem pa je namen mobinga znebiti se zaposlenega, ki za napadalca predstavlja nezaželeno osebo v organizaciji.

V sami opredelitvi je razvidno, da lahko o mobingu govorimo šele takrat, ko so napadi sistematični in pogosti. Vsak konflikt namreč še ni mobing, še posebej, če imata v konfliktu udeleženi strani približno enako moč. Mobing je daljši proces, ki se razvije šele po določenem času, skozi različne stopnje.

Za pojav psihičnega trpinčenja na delovnem mestu v literaturi naletimo na več izrazov, kot so mobbing, bullying, šikaniranje, čustveno ali fizično nadlegovanje/nasilje, sovražno obnašanje na delovnem mestu, teroriziranje na delovnem mestu, psihološka agresivnost, razne vrste pritiska itd. Ti izrazi se sicer vsebinsko med seboj ne prekrivajo popolnoma, v vseh primerih pa gre za dejanja, s katerimi se pri večini prizadetih povzročajo čustvene poškodbe, ki vplivajo na duševno zdravje zaposlenega.

Med omenjenimi izrazi, ki opisujejo tovrstno obnašanje, pa sta se najbolj udomačila izraz mobbing, ki ga uporabljajo predvsem na nemško govorečem področju in izraz bullying, ki je najpogosteje uporabljen na angleško govorečem področju (Tkalec 2001, 908). V Sloveniji sicer še nimamo primernega izraza, ki bi opisal ta pojav, vendar, kot

sem že omenila v uvodu projektne naloge, se najpogosteje uporablja poslovenjen izraz mobing.

## **2.2 Oblike mobinga**

Mobing na delovnem mestu vključuje sovražno in neetično komunikacijo do žrtve. Takšno komunikacijo si lahko vsak posameznik definira po svoje in se lahko predstavlja za žrtev mobinga že na podlagi enega konflikta. Na podlagi enega konflikta pa še ne moremo govoriti o mobingu.

Tako je Leymann (1996a, 170) z načrtnim raziskovalnim delom ter preučevanjem mobinga opredelil kar 45 dejanj, ki omogočajo lažje prepoznavanje pojava. Slednja pa je razvrstil v pet različnih kategorij glede na njihovo naravo:

1. napadi na možnost izražanja in komuniciranja,
2. napadi na socialne stike,
3. napadi na socialni ugled,
4. napadi na kakovost delovne in življenjske situacije,
5. napadi na zdravje.

Med *napade na možnost izražanja in komuniciranja* uvrščamo tiste napade oz. sovražna dejanja, ki žrtvi omejujejo normalno komunikacijo z drugimi ljudmi na delovnem mestu in ogrožajo njeno svobodo izražanja.

Podrobneje, če jo prekinjajo med govorom, jo zmerjajo in kričijo nanjo, kritizirajo, ji grozijo itd. (Leymann 1996a, 170).

*Napadi na socialne stike žrtve* se pojavijo takrat, kadar se sodelavcem prepove komunikacija z žrtvijo, kadar žrtev koga sama nagovori in jo ta ignorira, premestijo jo na delovno mesto, ki je ločeno od ostalih, na splošno z žrtvijo ravnanjo, kot da ne obstaja (Leymann 1996a, 170). Ena izmed osnovnih potreb zaposlenega so kontakti z ljudmi, ki delajo v istem delovnem okolju, ter občutek pripadnosti neki socialni skupini. Razumljivo je, da imajo takšna dejanja, ki preprečujejo takšne stike, resne posledice, ki se na dolgi rok kažejo tudi v poslabšanem duševnem zdravju posameznika.

Namen *napadov na socialni ugled* je zmanjšati ali celo uničiti socialni ugled posameznika.

Med te napade se šteje zasmehovanje žrtvine nacionalnosti, političnega prepričanja ali verske pripadnosti, jo blatijo za njenim hrbtom, se ji posmehujejo itd. (Leymann 1996a, 170). Takšna dejanja lahko pustijo velike posledice na področju posameznikovega socialnega in zasebnega življenja ter resno škodujejo posameznikovi samopodobi in njegovemu splošnemu psihičnemu in fizičnemu počutju.

Pri *napadu na kakovost delovne in življenjske situacije* je cilj napadalca onemogočiti žrtvi kakovostno opravljanje njenega dela.

To poskušajo izvajalci mobinga s tem, da žrtev prisilijo, da opravlja delo, ki prizadane njeno samospoštovanje, ji dodeljujejo naloge, ki so pod ali nad stopnjo njene strokovne usposobljenosti. Tako se v vsakem primeru počuti manjvredno. Lahko pa ji tudi odvzamejo zadolžitve (Leymann 1996a, 170). Posledice tega pa so napake pri delu, zamude rokov, neopravljene delovne naloge itd. S tem pa se poslabšajo posameznikova delovna storilnost, uspešnost in učinkovitost pri delu.

Med *napade na zdravje* pa uvrščamo tiste napade, ki neposredno ogrožajo zdravje posameznikov.

Sem prištevamo fizično zlorabo, odkrito spolno nadlegovanje, blažje oblike nasilja, povzročanje psihične škode na delovnem mestu itd. (Leymann 1996a, 170).

Zadnje čase se pogosto omenja tudi nova oblika psihičnega trpinčenja na delovnem mestu. Gre za *e-mobbing*, ki pomeni izvajanje nadzora programov in strani, ki jih uporabljajo in obiskujejo zaposleni, branje elektronske pošte, omejevanje in zapiranje elektronske pošte in spletnih vsebin, vdiranje v računalnike in dokumente zaposlenih, namerna uničevanja datotek z virusi, spreminjanje vstopnih šifer, kopiranje datotek itd (Brečko 2003, 63).

Zgoraj opisana dejanja predstavljajo mobing. Vendar, v primeru, če je žrtev samo enkrat ozmerjana ali kritizirana s strani posameznika, ki je imel ravno takrat slab dan, še ne pomeni, da je bila psihično trpinčena. Ta dejanja se namreč morajo dogajati vsaj enkrat tedensko in trajajo daljše časovno obdobje, vsaj šest mesecev. Šele takrat lahko govorimo o psihičnem trpinčenju na delovnem mestu.

### 2.3 Vrste mobinga

Ko govorimo o mobingu, večina ljudi pomisli, da gre za psihično in čustveno nasilje s strani vodje, zaposleni oz. podrejeni pa je žrtev. Vendar ni zmeraj tako. Žrtev mobinga je lahko vsak, tako podrejeni kot nadrejeni.

Glede na to, kdo je napadalec in kdo žrtev, tako ločimo dve vrsti mobinga (Kostelić Martić 2005, 4–5):

- horizontalni mobing,
- vertikalni mobing.

O *vertikalnem* mobingu govorimo takrat, ko se le-ta izvaja med nadrejenim in podrejenim ali skupino podrejenih. Torej gre za psihično trpinčenje, ki se vrši med zaposlenimi na različnih hierarhičnih ravneh. Pri tem pa se vloga napadalca in vloga žrtve menjava. To pomeni, da lahko nadrejeni izvaja psihično trpinčenje nad podrejenim, kar imenujemo »bossing«. Možna pa je tudi obratna situacija, ko skupina podrejenih izvaja mobing nad enim nadrejenim. Takšno vrsto nasilja pa imenujemo »staffing«. Najpogosteje se pojavlja v primerih, ko se delavci želijo znebiti svojega šefa. Pojavlja pa se tudi strateški mobing, pri katerem gre za to, da se nadrejeni dogovorijo,

kateri podrejeni so nezaželeni in jih je potrebno izriniti iz organizacije. V ta namen nad njimi izvajajo mobing. Med nezaželene se običajno uvršča višek delovne sile kot posledica reorganizacije podjetja, prevzema ali združitve podjetij (Kostelić Martić 2005, 4).

*Horizontalni mobing* pa se povezuje s situacijami, v katerih se izvaja mobing med zaposlenimi, ki so na istem hierarhičnem nivoju. Pri tej vrsti mobinga gre za primere, ko se zaposleni želi znebiti sodelavca, ki mu je glede na položaj v organizaciji enakopraven. Napadalec izvaja mobing nad svojim sodelavcem, ker se počuti ogroženega, saj je mnenja, da ta ogroža njegovo napredovanje in razvoj kariere v organizaciji. V tem primeru sta omenjena en napadalec in ena žrtev. Pojavljajo pa se tudi primeri, ko skupina zaposlenih v organizaciji izvaja nasilje nad enim članom te skupine. Razlogi so podobni kot pri prejšnjem primeru, z izvajanjem mobinga želijo izriniti žrtev iz organizacije tako, da jo ponižujejo, žalijo, skratka psihično nadlegujejo, saj s tem želijo dokazati, da so sposobnejši od nje (Kostelić-Martić 2005, 5). Vendar raziskave kažejo, da so primeri, ko bi žrtev napadla celotna delovna skupina, zelo redki (Leymann 1996a, 175). Se pa pojavlja veliko primerov, ko ima žrtev več kot enega napadalca.

Raziskava, ki je bila narejena na švedski populaciji približno 2400 zaposlenih, namreč ugotavlja, da je malenkost več kot 40 % doživelo mobing z dvema do štirimi napadalci, tretjino žrtev pa je napadla ena oseba (Leymann 1996a, 175). V vsakem primeru, ali je izvajalec mobinga en ali pa jih je več, žrtev utrpi težke posledice.



### **3 NASTANEK IN RAZVOJ MOBINGA**

#### **3.1 Razvojne stopnje mobinga**

Mobing je daljši proces, ki se razvije skozi različne faze. Te faze pa predstavljajo potek dogodkov, ki se odvijajo v samem procesu mobinga (Leymann 1996a, 171):

1. *faza: konflikt,*
2. *faza: mobing in stigmatizacija,*
3. *faza: destruktivni ukrepi kadrovskega oddelka,*
4. *faza: prekinitev delovnega razmerja.*

##### **3.1.1 Konflikt**

Konflikti se pojavljajo v vsaki družbi, organizaciji, povsod, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, ki pa vendarle nista nujen pogoj za nastanek konflikta. Ta se lahko pojavi že v osebi sami. Razumljivo je, da do konfliktov lahko pride na številne načine, saj jih povzročajo mnoge situacije, najpogosteje pa do njih prihaja med dvema ali več udeleženci.

V večini primerov je konflikt začetek oz. prva faza procesa, vendar ta dogodek sam po sebi še ne pomeni psihičnega trpinčenja (Leymann 1996a, 171). Konflikt se namreč lahko reši s sprejemljivo rešitvijo obeh strani, če pa konflikta ni možno rešiti in se ta zaostruje, pa lahko pripelje do vse bolj osebnega spora, ki vodi v začetek mobinga.

##### **3.1.2 Mobing in stigmatiziranje**

V primeru, ko je konflikt nerešljiv in ko ta pripelje do osebnega spora, se začnejo napadi, ki so čedalje pogostejši in intenzivnejši. Napadi, ki se izvajajo nad žrtvijo mobinga, so osredotočeni na njen značaj, osebnost in ne na njeno delo znotraj organizacije. V nekaterih primerih so pri sporu med dvema zaposlenima takšna dejanja normalna, če seveda trajajo kratek čas. Če pa je žrtev dlje časa, vsakodnevno, s sovražnim namenom izpostavljena takšnemu obnašanju ljudi okoli sebe, pa jo lahko pripelje do stigmatizacije v skupini (Leymann 1996a, 171). Pojavijo se različna dejanja mobinga, kot so govornice za hrbtno žrtve, neposredno zmerjanje, neresnične obtožbe itd., ki pa lahko pripeljejo tudi do spremembe v komunikaciji s sodelavci. Tako se žrtev počuti vedno bolj zapostavljeno in izločeno.

S temi psihološkimi napadi se sproži proces psihičnega trpinčenja. V tej fazi se na strani žrtve pojavijo tudi prve posledice. Zaradi rednih napadov namreč postane pri svojem delu površna, raztresena, neosredotočena in posledično tudi manj učinkovita.

### **3.1.3 Destruktivni ukrepi kadrovskega managementa**

V tretji fazi se psihično trpinčenje razvije do te stopnje, ko mora vmes poseči vodstvo. Mobing namreč dolgoročno slabo vpliva na proizvodnjo in učinkovitost organizacije, zato je v interesu vodstva, da pri nastali situaciji ukrepa. Že v drugi fazi mobing pusti na žrtvi posledice, ki se kažejo v njenem poslabšanju učinkovitosti pri delu. Tako lahko vodstvo napačno presodi situacijo in namesto z izražanjem podpore začne z izoliranjem in izganjanjem žrtve z delovnega mesta. Žrtev sprva opozorijo na napake, ji izrečejo opomin, kasneje pa jo celo premestijo ali ji zagrozijo z odpovedjo. Ko se v situacijo vmeša vodstvo, postane primer uraden in so o tem obveščeni vsi, tudi tisti sodelavci, ki do sedaj niso ničesar opazili. Tako je žrtev zaznamovana s slabim ugledom, ki ji lahko škodi tudi, če jo premestijo na drugo delovno mesto (Leymann 1996a, 171–172).

### **3.1.4 Izključitev**

Zadnja faza pa predstavlja socialno izključitev žrtve iz delovnega okolja. Poteka tako, da žrtev najprej izolirajo s tem, ko jo premestijo na drugo delovno mesto proti njeni volji. Pogosto na takšno delovno mesto, kjer nima nobenih stikov z ostalimi zaposlenimi. Takšna izolacija za žrtev pomeni velik stres in močno načne njeno psihično stanje in osebnost. Pojavijo se lahko psihosomatska obolenja, kot so depresija, nezadostno samospoštovanje, samoobtoževanje, fobije, motnje spanja, prebavne motnje itd. Nazadnje ji ne preostane drugega, kot da zapusti organizacijo prostovoljno ali pa se zaradi zdravstvenih razlogov predčasno upokoji (Leymann 1996a, 172). Lahko pa jo odpusti tudi delodajalec sam.

Tkalčeva (2001, 912) omenja, da se žrtev težko ponovno zaposli. Največkrat so razlogi za to duševne in telesne posledice, ki povzročijo, da žrtev ni več sposobna delati pod pritiski delovnega procesa. Zgodi pa se tudi, da je zaradi njenega ugleda v poklicu nihče ne želi zaposliti.

V samem procesu mobinga je razvidno, da je vodstvo tisto, ki ima ključno vlogo pri preprečevanju mobinga, če seveda to ni vključeno med izvajalce psihičnega trpinčenja. Žrtev je odvisna od njihove presoje in ukrepov, zato je pomembno, da so ljudje na vodstvenih položajih primerno usposobljeni za vodenje ljudi ter reševanje tovrstnih problemov.

## **3.2 Vzroki za nastanek mobinga**

Vzroki, zaradi katerih prihaja do mobinga, so različni, saj zavzemajo celo vrsto področij, od splošne kulture znotraj organizacije, negotovosti glede delovnega mesta, nesoglasij med zaposlenimi in vodstvom, nerazumevanja med sodelavci, vedno večjih

zahtev na delovnem mestu itd. V nadaljevanju so predstavljeni bistveni vzroki za nastanek mobinga.

### *Organizacija dela*

Analize skoraj 800 študij primerov kažejo stereotipni vzorec, ki potrjuje, da se mobing najpogosteje pojavlja v tistih organizacijah, kjer imajo nejasne pristojnosti in način vodenja ter nejasno organizacijo dela. Pod takšnimi pogoji dela zaposleni ne vedo, kdo je njihov nadrejeni in kaj so njihove delovne naloge, kar je za njih zelo stresno. V delovnih organizacijah, kjer je okolje bolj stresno in kjer se pojavljajo nenehne zahteve po doseganju večje produktivnosti, pa obstaja večja nevarnost konfliktov in s tem tudi več možnosti za pojav mobinga (Leymann 1996a, 177).

Tipične pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa so še časovna stiska, velika odgovornost, hkrati nizka možnost odločanja, nejasna in nasprotujoča si navodila, podcenjevanje sposobnosti zaposlenih, preobremenjenost zaposlenih, slabi medsebojni odnosi itd.

### *Neprimerno reševanje konfliktov*

Nadrejeni je pomemben faktor pri reševanju konfliktov med zaposlenimi. Kot sem že omenila v prejšnjem poglavju, je lahko konflikt nedolžne narave, lahko pa se razvije v mobing. Zato je izjemnega pomena, da je vodja sposoben zaznati konflikt in ga tudi razrešiti oz. preprečiti, preden se ta zaoostri in spreobrne v psihično trpinčenje.

Najpogostejša napaka nadrejenih je, da si zatiskajo oči pred resnico in namesto da bi se problema lotili konstruktivno, situacijo ignorirajo. S tem dejanjem pa seveda proces še bolj pospešijo. Takšna reakcija je značilna bolj za nadrejene moškega spola (Leymann 1996a, 178).

Pogosto pa se tudi dogaja, da nadrejeni pri konfliktu aktivno sodelujejo oz. so pri njegovem reševanju pristranski. Delujejo tako, da žrtev prizadanejo indirektno z ogovarjanjem, obrekovanjem, ter v situacijo vpletajo tretje osebe. S takšnim reševanjem tako povečajo možnost za nastanek mobinga. Opisana dejanja pa so bolj značilna za nadrejene ženskega spola (Leymann 1996a, 178).

### *Način vodenja*

Znotraj organizacij ima management na voljo kar nekaj načinov vodenja. Ta je deloma odvisen od narave dela, deloma pa tudi od osebnosti vsakega posameznika, ki zavzema vodstveno mesto.

Mobing se najpogosteje pojavlja v organizacijah, kjer se izvaja avtoritativen način vodenja (Cvetko 2003, 896). Pri tem stilu vodenja je vodja usmerjen izključno nase in na svoj položaj v organizaciji. Sam sprejema odločitve, brez pomoči sodelavcev, za vzdrževanje discipline pa uporablja prisilo, grožnje, kazni. Od podrejenih zahteva, kaj

morajo narediti ter kakšni rezultati se pričakujejo. Podrejeni nimajo možnosti izražati svojih zamisli, saj pri tem načinu vodenja štejejo le zamisli vodje (Pjevaljčič 2003, 31).

Takšen način vodenja povzroči zelo slabo delovno klimo v organizaciji. V takšni delovni klimi pa med zaposlenimi hitreje pride do konfliktov, iz katerih se ponavadi tudi razvije mobing.

#### *Rivalstvo med sodelavci*

Tekmovalnost med sodelavci je ponavadi pozitivna lastnost, ki je lahko koristna tako za zaposlene kot za organizacijo samo. Zaposleni imajo namreč motivacijo, na podlagi katere se trudijo dosegati čimboljše rezultate, ki jim lahko omogočijo boljše delovno mesto. Organizacija pa zaradi dobrih rezultatov, ki jih dosega zaposleni, pridobiva na uspešnosti in produktivnosti.

Navadna tekmovalnost pa lahko zlahka preide v rivalstvo med sodelavci. Slednji zaradi občutka ogroženosti, ljubosumja ali zavisti začnejo psihično trpinčiti posameznika, ki ima boljše delovne naloge ali boljšo plačo. Lahko pa se nekoga znebijo tudi z namenom, ker želijo njegov položaj ali delovno mesto.

#### *Socialni položaj mobiranih*

Proces mobinga se lahko razvije tudi zaradi osebnostnih značilnosti žrtve, ki so povezane z njenim socialnim položajem. Za to ni kriva žrtev sama, temveč posameznik, ki ima določene težave s sprejemanjem nacionalne pripadnosti, spola, barve kože ali kakšne druge osebnostne lastnosti drugih zaposlenih (Tkalec 2006, 9).

#### *Moralni nivo posameznika*

Eden izmed vzrokov za pojav mobinga je tudi pomanjkanje morale in prisotnost predsodkov v družbi in delovnem okolju. Nekateri posamezniki pogosto sodelujejo v mobingu kot opazovalci. S tem, ko nič ne ukrenejo in se mobingu in napadalcu ne uprejo, ga pravzaprav sprejemajo in podpirajo. Na ta način prispevajo k razvoju mobinga, ki pa se pogosto razvije le zato, ker se ga v organizaciji dopušča. Torej je razvoj mobinga odvisen tudi od moralne ravni posameznika, celotne organizacije in od tega, ali se mobing v organizaciji tolerira ali ne (Tkalec 2006, 10).

Švedska raziskava, ki je bila narejena na populaciji 2400 zaposlenih, je pokazala, da naj bi bilo v organizacijah kar veliko število posameznikov, ki se zavedajo, da so njihovi sodelavci psihično trpinčeni, vendar glede tega nič ne ukrenejo (Leymann 1996a, 176).

### 3.3 Značilnosti žrtve mobinga

Večina nadrejenih pogosto išče vzroke za mobing v samih žrtvah oz. njihovih osebnostnih značilnostih. Usmerja jih predsodek, da so se težave začele takrat, ko je v delovno okolje vstopil posameznik s problematično osebnostjo. Vendar pa so raziskave pokazale, da je takšno mišljenje zmotno in da ne moremo kriviti osebnostnih značilnosti zaposlenega za pojav psihičnega trpinčenja v organizaciji (Leymann 1996a, 178).

Dejstvo je, da žrtev mobinga lahko postane vsak, ne glede na osebnostne značilnosti. Problem namreč ni v žrtvi, temveč v izvajalcu mobinga, katerega bodisi moti kakšna lastnost zaposlenega ali pa se počuti ogroženega in ga to spodbudi k mobingu. Lahko pa so tudi v ozadju specifične situacije kot so reorganizacija, odpuščanje delavcev ali menjava vodstva, ki posameznika zazna kot problematičnega in motečega za organizacijo. Ta posameznik bi lahko v neki drugi organizaciji funkcioniral čisto normalno in ne bi bil žrtev psihičnega trpinčenja.

Psihično trpinčene so tudi tiste osebe, ki veljajo za zelo odgovorne, motivirane, samostojne, vestno opravljajo svoje delo in imajo močno razvit občutek za moralo in pravičnost. Slednje ponavadi ob vsaki nepravilnosti v organizaciji ali nespoštovanju pravil, zakonodaje opozorijo nadrejenega oz. vodstvo. Na podlagi teh dejanj pa zlahka postanejo tarča izvajalca mobinga. Med potencialnimi žrtvami se pojavljajo tudi mladi posamezniki, ki so se komajda zaposlili in zaposleni, ki so tik pred upokojitvijo, ter posamezniki, ki imajo drugačno etično, versko ali politično poreklo. Psihično trpinčeni pa so tudi lahko posamezniki, ki zaradi dolgoletnega dobrega dela zahtevajo višjo plačo ali priznanje (Brečko 2006, 14).

### 3.4 Značilnosti izvajalca mobinga

Tudi pri izvajalcu mobinga obstajajo določene osebnostne lastnosti. Najpogosteje so to posamezniki z osebnostnimi motnjami, ki trpinčijo žrtve zaradi strahu, zavisti, negotovosti ali želje po oblasti. Mobing dejanj se poslužujejo, ker jih je strah, da bodo izgubili službo. Zato si izberejo primerno žrtev, ki jo s trpinčenjem izrinejo z delovnega položaja in tako pridobijo neko zadovoljenje oz. potrditev, da je njihovo delovno mesto varno. Pogosto izvajalec želi s trpinčenjem odvrniti pozornost od svojih lastnih problemov in strahov. Tako so povodi za trpinčenje tudi strah pred vodjo, ki zahteva spremembe, strah pred odgovornostjo, razni vzroki osebne narave, nevoščljivost, pa tudi družinski spori (Zajc 2008, 10).

Obstajajo štiri profile izvajalcev mobinga (Udruga za pomoč i edukacijo žrtava mobinga 2009):

1. *Pozornosti željni posamezniki* so tisti, ki so prijazni samo do sodelavcev, od katerih bodo imeli kakšno korist, in zmeraj želijo biti v središču pozornosti. Kadar pri delu naredijo kakšno napako, ponavadi prevračajo krivdo na druge.

V primeru, da se jih odkrije, pa trdijo, da so oni sami žrtve in se smilijo sami sebi.

2. Za *oponaševalce* je značilno, da se predstavljajo za zelo sposobne pri svojem delu, čeprav niso. So manipulativni in se jih hitro da sprovcirati. Nadrejenega upoštevajo samo, kadar imajo od njega korist in še takrat spoštovanje odigrajo.
3. *Guruji* so posamezniki, ki so pri svojem delu zelo sposobni in profesionalni. Od svojih sodelavcev zahtevajo, da jih tudi take priznavajo. So egoistični in napadejo vse, ob katerih se počutijo ogrožene. Zanje pa je tudi značilno, da so obsedeni z redom in organiziranostjo. Te lastnosti so v glavnem pripisane moškemu spolu.
4. *Psihopati ali sociopati* so znani predvsem po tem, da nimajo nobene krivde oz. slabe vesti, ko napadajo žrtev. Posamezniki, ki jih odkrijejo, da izvajajo mobing, pa takoj postanejo njihove žrtve. Skratka takšne osebe so hladne, preračunljive, arogantne do žrtev, zelo nevarne in se ne morejo vživeti v čustva druge osebe.

Vsak posameznik lahko nastopi tako v vlogi izvajalca mobinga kot tudi v vlogi žrtve. Izvajalci mobinga so pogosto tudi posamezniki, ki so v preteklosti že sami bili žrtve mobinga. Tako nezavedno izvajajo dejanja, ki so jih tudi sami doživljali v preteklosti (Mlinarič 2006, 19).

## 4 POSLEDICE MOBINGA

Mobing se običajno prične kot vrsta posameznih navidezno nedolžnih dejanj, ki pa v žrtvi puščajo sledi, ki se počasi nabirajo. Žrtev se jih šele zave, ko nastopijo resne posledice. Takrat pa je za preprečevanje psihičnih poškodb že skoraj prepozno.

Posledic pa ne utrpi samo žrtev. Občuti jih tudi organizacija, ki izgublja kakovostno delovno silo. Če za pojav izve javnost, pa trpi ugled podjetja. Mobing pusti posledice tudi na sodelavcih, ki so soočeni s slabo delovno klimo, vpliv pa ima tudi na celotno družbo.

V nadaljevanju so podrobneje predstavljene posledice mobinga z vidika:

- žrtve,
- sodelavcev,
- organizacije,
- celotne družbe.

### 4.1 Posledice mobinga za žrtev

Dlje časa kot traja mobing in bolj kot je intenziven, hujše so posledice. Psihično trpinčenje tako povzroči žrtvam hude zdravstvene težave, tako psihične in vedenjske kot tudi telesne. Te se pri žrtvi kažejo v (Kostelić Martić 2005, 11):

- *socialno čustvenem ravnotežju* (žrtev je v stalni tesnobi, zaskrbljena in napeta. Kljub temu da se je psihično trpinčenje prenehalo, se še zmeraj ne more znebiti strahu pred tem. Vsakdanji problemi jo naredijo pretirano panično. Postane depresivna in meni, da je nesposobna in ničvredna. Ob teh vseh problemih pa tudi zanemari ostale družinske člane in prijatelje);
- *psihofizičnem ravnotežju* (mobing žrtev prizadane v tolikšni meri, da se ne more sprostiti niti ponoči, zato ima ta težave s spanjem. Skrbi pa običajno spremljajo tudi številne telesne težave, kot so glavoboli, potenje, težko dihanje, težave z želodcem, pritisk in bolečine v prsih, spremembe na koži itd.);
- *posameznikovem obnašanju* (žrtev postane agresivna do sebe, lahko pa tudi do drugih. Ponavadi jezo prenaša na svoje bližnje, družino in prijatelje. Pojavijo se lahko tudi motnje v prehranjevanju, kot so prenejedanje, bulimija ali anoreksija. Nekatere žrtve iščejo rešitev celo v pretiranem pitju alkohola in uživanju tablet).

Poleg psihosomatskih motenj ima posameznik lahko zaradi psihičnega trpinčenja še vrsto drugih posledic. Zgoraj navedene posledice namreč povzročijo, da se žrtev pogosto zateka v bolniško odsotnost, kar realno zniža njen mesečni zaslužek. Zaradi mobinga pa lahko žrtev ostane tudi brez zaposlitve, kar še bolj poslabša njeno ekonomsko stanje. Problemi se pojavijo tudi pri iskanju nove zaposlitve. Mobing

namreč pusti na žrtvi psihične in fizične posledice, zaradi katerih ni sposobna takoj poiskati nove zaposlitve.

Žrtve lahko utrpijo tudi posttravmatsko stresno motnjo. To je motnja, za katero je značilno, da žrtev še nekaj časa po tem, ko se mobing preneha, še vedno kaže simptome. Zaradi hude psihične travme ima krizno reakcijo. Žrtev ne more pozabiti na vsa ta dejanja, ki so ji bila storjena. Ves čas ima pred očmi te dogodke, tudi med spanjem, ko se ji pojavijo v obliki nočne more. Sindromi so pri takšnih dogodkih aktivni še mesece zatem, ko se vse konča, zato je nujno, da žrtev poišče zdravniško pomoč (Leymann 1996b, 254–255).

Raziskave kažejo, da se posttravmatska motnja le redko dogodi posameznikom, mlajšim od 40 let. Ko postane človek starejši, se zmanjša tudi možnost, da najde drugo zaposlitev. Tako ostane v organizaciji, kjer se trpinčenje in posledice samo še stopnjujejo (Leymann 1996a, 174).

Posledice mobinga lahko pripeljejo žrtev tudi do samomora. Po podatkih švedske raziskave predstavlja 10 do 20 % vseh samomorov, storjenih zaradi psihičnega trpinčenja in posledično psihosocialnih problemov (Leymann 1996a, 176).

#### **4.2 Posledice mobinga za organizacijo**

Posledice mobinga, ki jih občutijo zaposleni, so povezane z organizacijo kot celoto. Zaposleni so namreč pomemben faktor v organizaciji, saj s svojo ustvarjalnostjo, visoko stopnjo motivacije in z ustvarjanjem dodane vrednosti prispevajo k pozitivnim poslovnim rezultatom. Mobing se pogosto razvije, ker ga vodstvo organizacije ne prepozna, ga ignorira, tolerira, ali pa celo spodbuja. Ne ve, kako se z njim spopasti ali pa si noče priznati, da gre za resen problem. S tem lahko izgubijo ključne zaposlene, ki so pomemben dejavnik za obstoj organizacije.

Posledice, ki so za organizacijo lahko uničujoče, so torej vidne v slabšanju delovne klime, zmanjšanju produktivnosti in poslovnega ugleda, v padanju motivacije zaposlenih, v višanju stopnje absentizma in fluktuacije, v stroških odpravnin, odškodnin itd. (Leymann 1996a, 174).

Mobing ustvarja negativno klimo v organizaciji, ki povzroča vedno več bolniških odsotnosti. Te so vse pogostejše in vse daljše, kar je za poslovanje zelo moteče in drago. Zaradi pomanjkanja delovne sile mora vodstvo iskati in uvajati nove zaposlene, kar prinese dodatne stroške.

Brečkova (2006, 15) navaja, da izvajalec in žrtev mobinga namenita kovanju napadalnih oz. obrambnih strategij kar 10 do 52 % delovnega časa, kar povzroči močno upadanje produktivnosti. Žrtev in izvajalec mobinga pa tudi ostali zaposleni niso več osredotočeni na organizacijske cilje, temveč na taktiko preživetja. Mobing lahko škodi tudi ugledu podjetja. Zaposleni zaradi psihičnega trpinčenja in posledično slabe klime zapuščajo organizacijo, bodisi sami ali pa jih odpustijo delodajalci, kar pa javnost slej



kot prej izve. Poleg tega ima organizacija tudi velike stroške zaradi odvetnikov, sodnih stroškov, odpravnin, odškodnin ter poravnav. Ti stroški se pojavijo, če žrtev na sodišču dokaže mobing ali pa s strani organizacije vsiljeno odpoved.

Posledice, ki jih povzroči mobing, so torej za organizacijo zelo velike. Za nekatere celo usodne, saj zaradi ekonomskih težav lahko pride tudi do likvidacije, prisilne poravnave ali pa do stečaja.

### **4.3 Posledice mobinga za sodelavce**

Mobing se pogosto pojavlja v organizacijah z negativno delovno klimo. Ta pa ne vpliva samo na žrtve mobinga, temveč tudi na sodelavce, ki so zaradi slabih okoliščin v neprijetnem položaju. Pogosto se namreč zgodi, da žrtvi želijo pomagati, saj jim tako narekujejo njihova vest in moralna načela. Vendar v večini primerov prevladuje strah pred posledicami, saj obstaja velika verjetnost, da s tem, ko se postavijo na stran žrtve, tudi sami postanejo žrtev mobinga.

Raziskave kažejo, da tudi opazovalci občutijo posledice stresa na delovnem mestu, kot so nervoza, utrujenost, depresija, napetost, raztresenost in težave s spanjem (Vartia 2002, 51). Kar prav tako kot pri žrtvi povzročajo manjšo produktivnost in učinkovitost pri delu. Zaradi slabših okoliščin se tudi opazovalci zatekajo v bolniško odsotnost, kar vpliva tudi na zaposlene, ki niso bili izpostavljeni mobingu. Pomanjkanje delovne sile namreč povzroči veliko več dela, kot so ga posamezniki zmožni narediti. To pa lahko pripelje do upada motivacije in nezadovoljstva tudi preostalih sodelavcev.

### **4.4 Posledice mobinga za celotno družbo**

Posledice mobinga pa občuti tudi celotna družba. Kot sem že omenila, mobing povzroči žrtvam resne telesne in psihične posledice, zaradi katerih se nekateri predčasno upokojijo. Poleg izgube v pokojninskem sistemu pa pride tudi do visokih stroškov zaradi zdravljenja žrtve. Večina psihično trpinčenih oseb nujno potrebuje pomoč strokovnjakov, kot so psihiatri, psihologi, kardiologi itd. (Kostelić Martić 2005, 13).

Poleg tega se zaradi posledic mobinga poveča tudi brezposelnost države. Zaradi izgube perspektivnih delavcev, ki bi bili v normalnih okoliščinah visoko produktivni, pa problem predstavlja tudi manjša produktivnost celotne družbe.



## **5 RAZISKAVA O PRISOTNOSTI MOBINGA V ORGANIZACIJI ZDRUŽENJE BANK SLOVENIJE – GIZ**

### **5.1 Predstavitev organizacije**

Združenje bank Slovenije - GIZ je nepridobitna organizacija, ki so jo ustanovile banke leta 1994. Njen temeljni cilj je pospeševanje in izboljševanje rezultatov bančne dejavnosti. Funkcije organizacije pa so opravljanje dejavnosti, ki so povezane z bančno in drugo finančno dejavnostjo članic. Organizacijo predstavlja 18 zaposlenih, in sicer direktor, namestnica ter svetovalec direktorja in ostali, ki so organizirani glede na vsebino nalog v naslednje sektorje (Združenje bank Slovenije 2008):

- tajništvo, ki skrbi za administracijo, sestavljata vodja tajništva in referentka;
- sektor računovodstva, ki skrbi za obračun osebnih dohodkov, osnovnih sredstev, fakturiranje, plačilni promet itd., vodi vodja računovodstva s pomočjo računovodje;
- za sektor za publikacijo Bančnega vestnika, ki izdaja javna glasila za področje denarništva in bančništva, skrbita vodja Bančnega vestnika ter urednica publikacij in interneta;
- izobraževalni center, ki organizira strokovna izobraževanja kadrov za bančno poslovanje, izdaja potrdila o opravljenih izpitih in preverjanju znanja itd., sestavljajo vodja izobraževalnega centra, poslovna koordinatorica, višja strokovna sodelavka in dva organizatorja izobraževanj;
- pravni sektor za leasinge, ki opravlja finančna in pravna svetovanja za leasing podjetja, sestavlja samo vodja;
- za pravni sektor, ki se dogovarja, spremlja in usmerja aktivnosti s področja dogovarjanja in izvajanja kolektivnih pogodb, je zadolžen vodja tega sektorja;
- sektor za poslovanje s prebivalstvom sestavlja prav tako samo vodja tega sektorja.

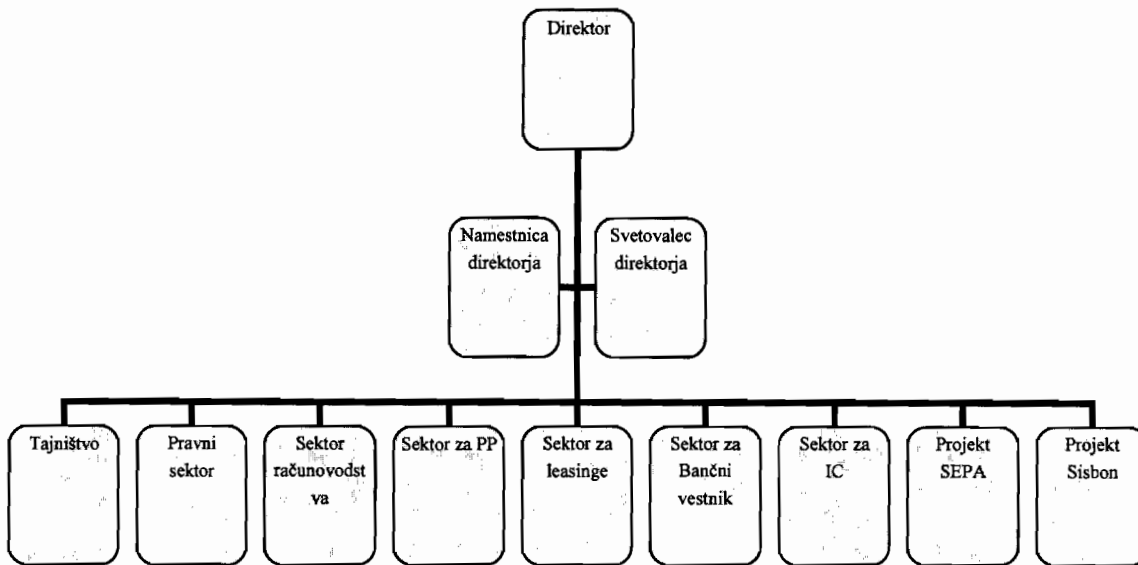
V okviru Združenja sta organizirana tudi projekta Sisbon in SEPA.

Sisbon je elektronski informacijski sistem, ki omogoča izmenjavo in obdelavo osebnih podatkov o komitentih med bankami in hranilnicami, podpisnicami Dogovora o postavitvi in uporabi informacijskega sistema Sisbon.

SEPA projekt pa omogoča potrošnikom in podjetjem uporabo plačilnih storitev, ki zadovoljujejo njihove zahteve in jih je mogoče znotraj EU koristiti na enoten način (Združenje bank Slovenije 2009).

Za projekta sta zadolženi vodji, deležni pa sta tudi pomoči zunanjih sodelavcev. Podrobnosti o zaposlenih, kot so spol, starost, izobrazba, pa bom grafično uprizorila pod točko 5.3.

Slika 5.1 Organizacijska struktura Združenja bank Slovenije



Vir: Združenje bank Slovenije 2009

## 5.2 Namen in izvedba raziskave

Kot sem že navedla v uvodu projektne naloge, je glavni namen raziskave ugotoviti prisotnost mobinga in nivo poznavanja ter zavedanja omenjene problematike med zaposlenimi v organizaciji Združenje bank Slovenije.

V organizaciji je 18 redno zaposlenih. Z njimi sodelujejo tudi zunanji sodelavci in študentje, vendar sem v raziskavo vključila samo redno zaposlene osebe. Anketni vprašalnik sem razdelila junija 2009, vrnjenih pa sem prejela 16.

Vprašalnik je sestavljen iz treh sklopov. Prvi sklop zajema vprašanja, ki so povezana z demografijo anketiranih oseb. Z njimi sem pridobila podatke o spolu, starosti, izobrazbeni strukturi in delovni dobi zaposlenih na Združenju bank Slovenije. V drugem sklopu sem se osredotočila na vprašanja, ki se nanašajo na medsebojne odnose in splošno zadovoljstvo v organizaciji. Zadnji sklop pa vključuje vprašanja o psihičnem trpinčenju na delovnem mestu. Pod tem sklopom sem natančno opisala, kaj pomeni pojem mobing v primeru, da zaposleni ne poznajo te problematike ali pa si jo napačno razlagajo. Izvedla sem standardiziran potek vpraševanja in uporabila strukturiran vprašalnik, kjer so vprašanja zaprtega tipa in za vse anketirance enaka. Dobljene kvantitativne podatke pa sem analizirala s pomočjo Excela ter jih prikazala z grafikoni in opisno. Glede na občutljivost teme sem se odločila za anonimno anketo, saj le tako lahko anketiranec brez zadržkov odgovarja na vprašanja.

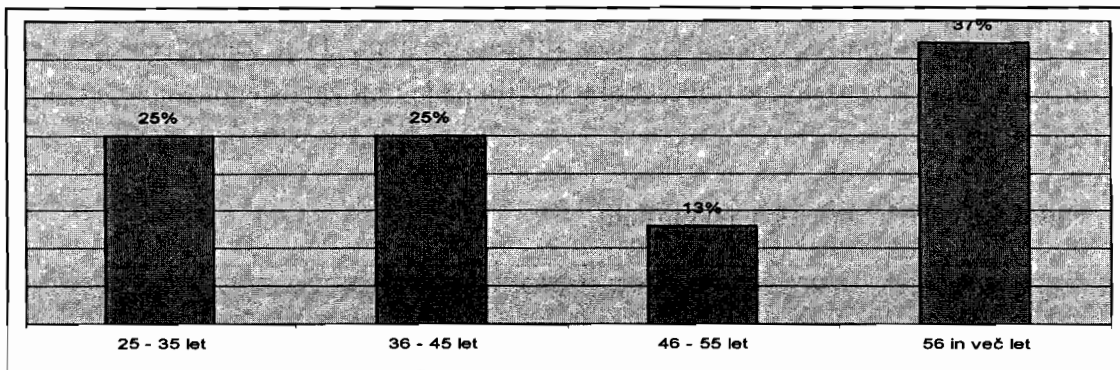
### 5.3 Predstavitev rezultatov

Prvi sklop predstavlja demografske podatke anketirancev.

V anketnem vprašalniku sem zaposlene razdelila v štiri starostne razrede.

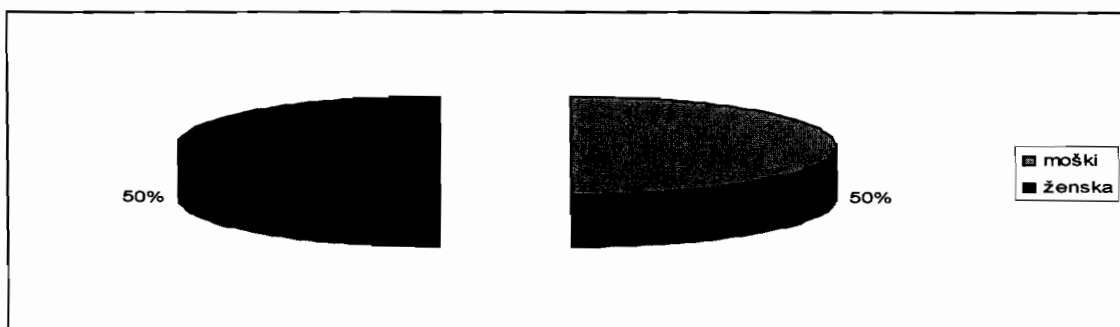
V prvi starostni skupini, od 25 do 35 let, so bili v anketo zajeti štirje zaposleni, kar predstavlja 25 odstotkov vseh anketiranih. V drugi skupini, od 36 do 45 let, je bilo število zaposlenih enako prvi starostni skupini. V tretji skupini, od 46 do 55 let, sta bila v anketo zajeta samo dva zaposlena, kar predstavlja 13 odstotkov vseh zaposlenih. V četrti starostni skupini, 56 let in več, ki predstavlja največji odstotek delavcev, zajetih v anketo, pa je bilo šest zaposlenih, kar je 37 odstotkov vseh sodelujočih.

**Slika 5.2** Struktura zaposlenih po starosti



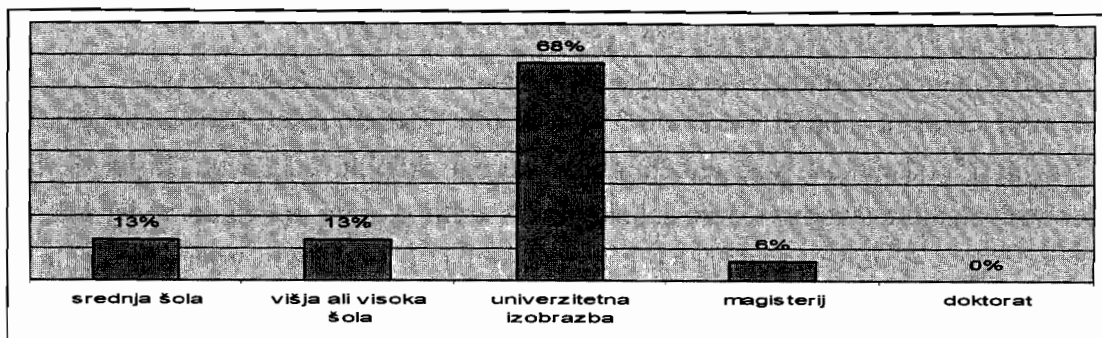
V anketi je sodelovalo 16 zaposlenih. Kot je razvidno iz slike 5.3, je od tega osem žensk in osem moških.

**Slika 5.3** Struktura zaposlenih po spolu



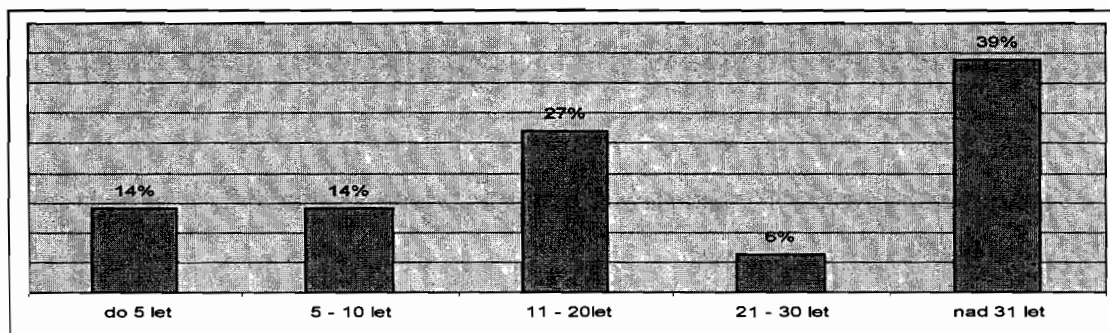
V izobrazbeni strukturi zaposlenih v organizaciji Združenje bank Slovenije je največ ljudi z univerzitetno izobrazbo. Teh je kar 11 oz. 68 odstotkov vseh anketiranih, kar pa ni presenetljivo, glede na to, da je večina, ki je izpolnjevala anketo, zaposlenih kot vodje različnih sektorjev. Glede na rezultate imata dva izmed anketiranih V. stopnja izobrazbe, dva višjo ali visoko, VIII. stopnja izobrazbe pa pripada enemu zaposlenemu.

Slika 5.4 Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe



Glede na strukturo zaposlenih po starosti je temu primerljivih 39 odstotkov oz. 6 zaposlenih, ki imajo nad 31 let delovne dobe. Sledijo zaposleni z 11 do 20 let delovne dobe, kar predstavlja 27 odstotkov oz. štiri zaposleni. Dva zaposlena od vseh anketiranih imata 5 let delovne dobe, enako število pa je tudi zaposlenih z delovno dobo od 5 do 10 let.

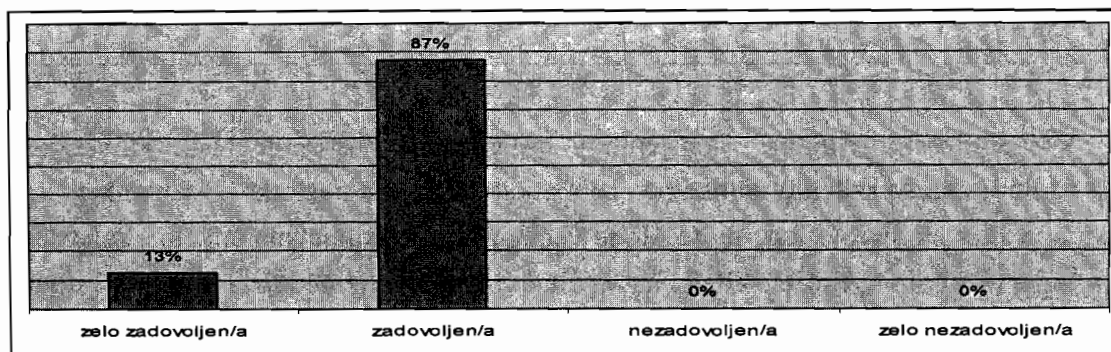
Slika 5.5 Delovna doba anketiranih



V drugem sklopu so prikazani rezultati o zadovoljstvu na delovnem mestu.

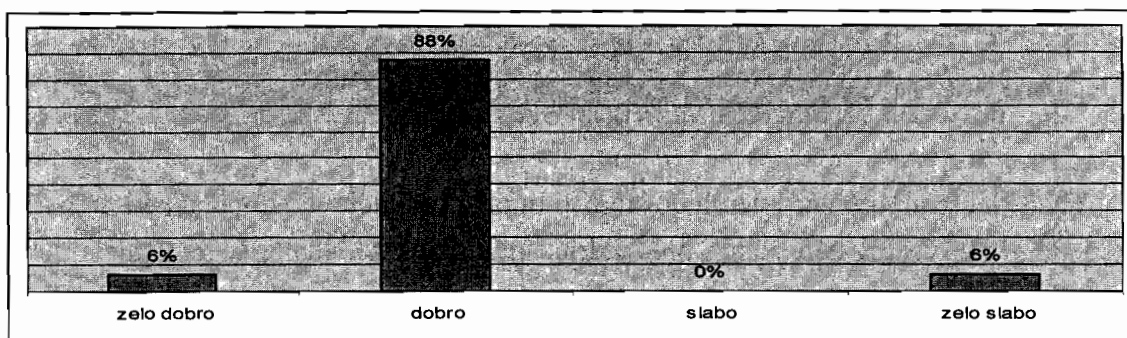
Le trije zaposleni, zajeti v anketi, so z delom, ki ga opravljajo, zelo zadovoljni, medtem ko je največ zaposlenih, kar 87 odstotkov, srednje zadovoljnih.

Slika 5.6 Zadovoljstvo z delom



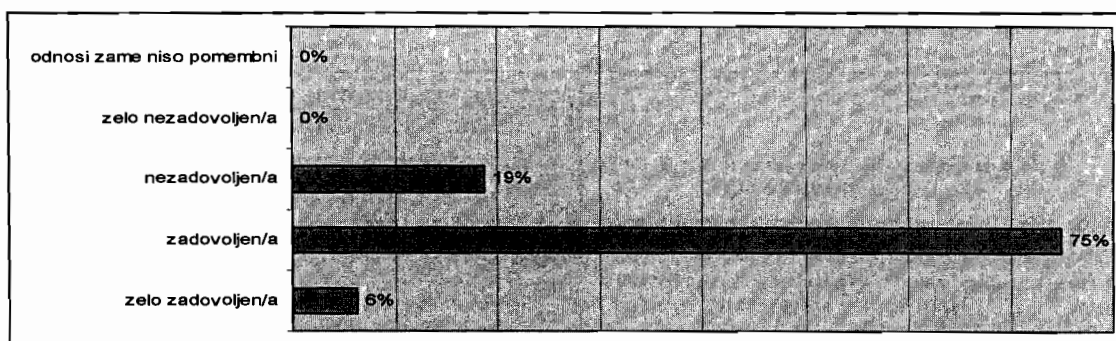
Na vprašanje, kako se razumejo s sodelavci, je eden od zaposlenih odgovoril zelo dobro. Največji odstotek oz. 13 zaposlenih, ki so bili anketirani, se razume s svojimi sodelavci dobro, medtem ko ima eden od anketiranih z zaposlenimi zelo slabe odnose.

**Slika 5.7** Razumevanje s sodelavci



Negativna delovna klima v organizaciji lahko vpliva na nastanek mobinga. Ravno zato me je zanimalo, kako so zaposleni na Združenju bank Slovenije zadovoljni s splošno klimo v njihovi organizaciji. Eden od vseh anketiranih je zelo zadovoljen s splošno klimo v organizaciji. Večina zaposlenih, ki so bili anketirani, je s to srednje zadovoljnih. Ti predstavljajo 75 odstotkov vseh anketiranih. Trije zaposleni pa niso zadovoljni s klimo v njihovi organizaciji.

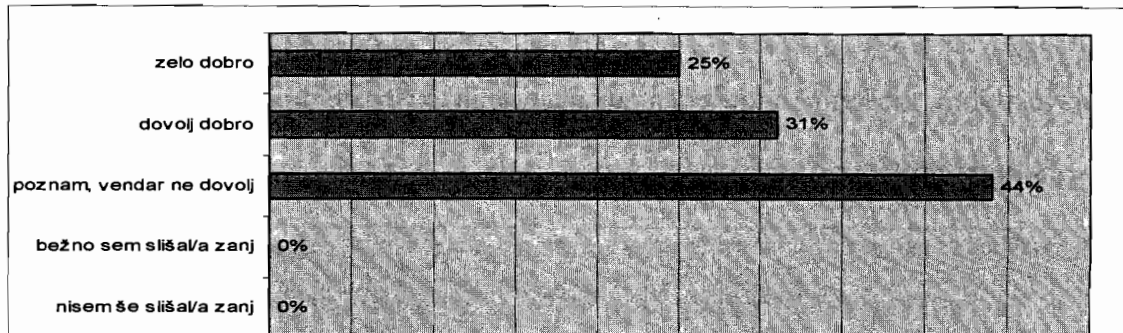
**Slika 5.8** Zadovoljstvo s splošno klimo v organizaciji



V nadaljevanju predstavljam rezultate o mobingu.

V raziskavi je prevladoval odstotek zaposlenih, ki sicer poznajo pojem mobing, vendar ne dovolj. Takšnih je 44 odstotkov oz. 7 zaposlenih. Ostalih 31 odstotkov meni, da je o mobingu ozaveščeno dovolj dobro, medtem ko preostali odstotek anketiranih meni, da pozna mobing zelo dobro.

**Slika 5.9** Ozaveščenost zaposlenih o mobingu



Glede na strukturo zaposlenih po starosti in tako tudi delovno dobo anketiranih sem sklepala, da je večina zaposlenih pred Združenjem bank Slovenije že zamenjala nekaj zaposlitev oz. organizacij. Tako sem se pri tem vprašanju osredotočila tudi na izkušnje anketiranih z mobingom v prejšnjih organizacijah. Nad rezultatom sem bila zelo presenečena, saj so se nekateri znašli v vlogi žrtve in v vlogi opazovalca, tako v prejšnjih organizacijah kot tudi na Združenju bank Slovenije.

Pet anketiranih se je v eni izmed prejšnjih organizacij srečalo z mobingom kot opazovalec, dva pa sta bila žrtve mobinga. Od tega sta se dva anketirana znašla tako v vlogi žrtve kot opazovalca. Na Združenju bank Slovenije so se v vlogi žrtve znašli štirje anketirani, enako število je opazovalcev. Tudi tukaj sta bila dva od anketiranih v vlogi žrtve in opazovalca. Mobinga pa nikoli ni doživelo 5 anketiranih.

**Slika 5.10** Ali so se zaposleni že kdaj kot opazovalec ali žrtev srečali z mobingom?



Na naslednja 4 vprašanja so odgovarjali samo tisti, ki so se že kdaj znašli v vlogi opazovalca ali žrtve mobinga.

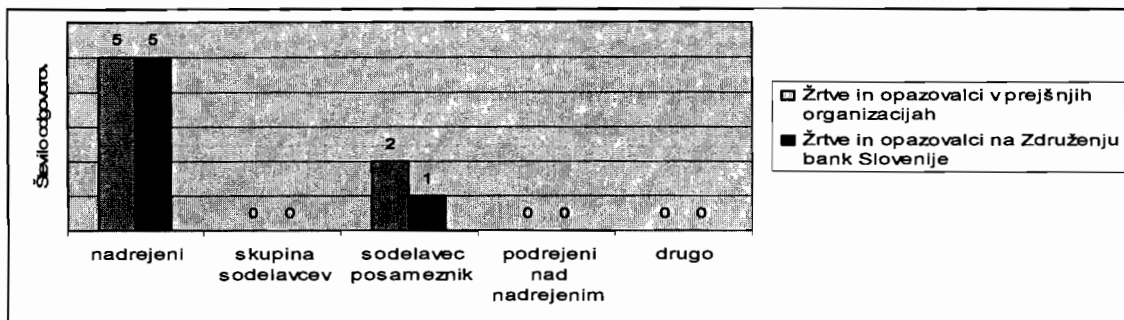
V nadaljevanju bodo rezultati anketiranih prikazani v dveh ločenih stolpcih. Anketirani, ki so bili žrtve ali opazovalci v prejšnjih organizacijah, bodo v svojem stolpcu, medtem ko bodo ostali, ki so mobing doživljali kot žrtev ali opazovalec v



organizaciji Združenje bank Slovenije, prikazani v drugem stolpcu. Tako bom imela natančen pregled podatkov.

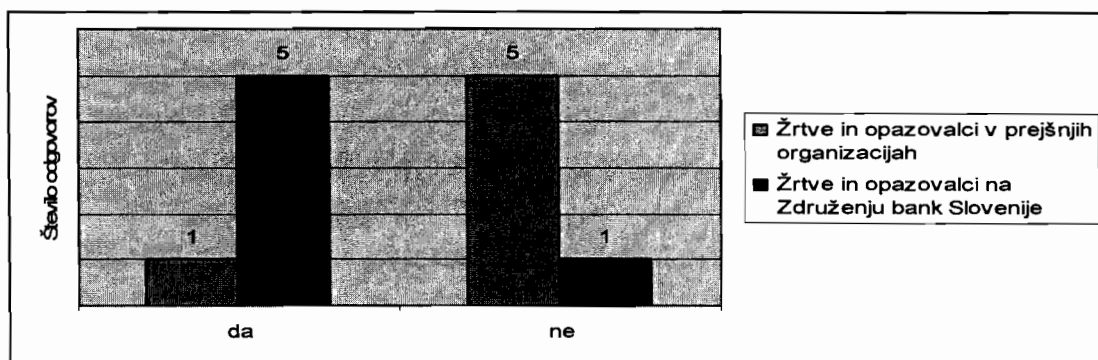
Pri petih anketiranih, ki so doživeli mobing kot žrtev ali opazovalec v prejšnjih organizacijah, je bil izvajalec nadrejeni, pri dveh anketiranih pa je bil izvajalec sodelavec posameznik. Tudi nad anketiranimi, ki so bili žrtve in opazovalci na Združenju bank Slovenije, je v petih primerih izvajal mobing nadrejeni, v enem primeru pa sodelavec posameznik.

**Slika 5.11** Izvajalec mobinga



Glede na to, da je bila večina anketiranih, ki so doživeli mobing v prejšnjih organizacijah, opazovalcev, je temu tudi primerljiv rezultat glede zdravstvenih težav. Žrtve namreč mobing doživljajo neposredno in so tako tudi zdravstvene težave večje in prej opazne kot pri opazovalcu mobinga. Odvisno pa je seveda tudi od opazovalca samega, koliko vpliva takšna situacija nanj. Na Združenju bank Slovenije je pet primerov zaposlenih, ki so imeli zdravstvene težave zaradi mobinga, od teh je tudi največ žrtev in en primer zaposlenega, ki teh težav zaradi mobinga nima.

**Slika 5.12** Ali so anketirani imeli zdravstvene težave zaradi mobinga?

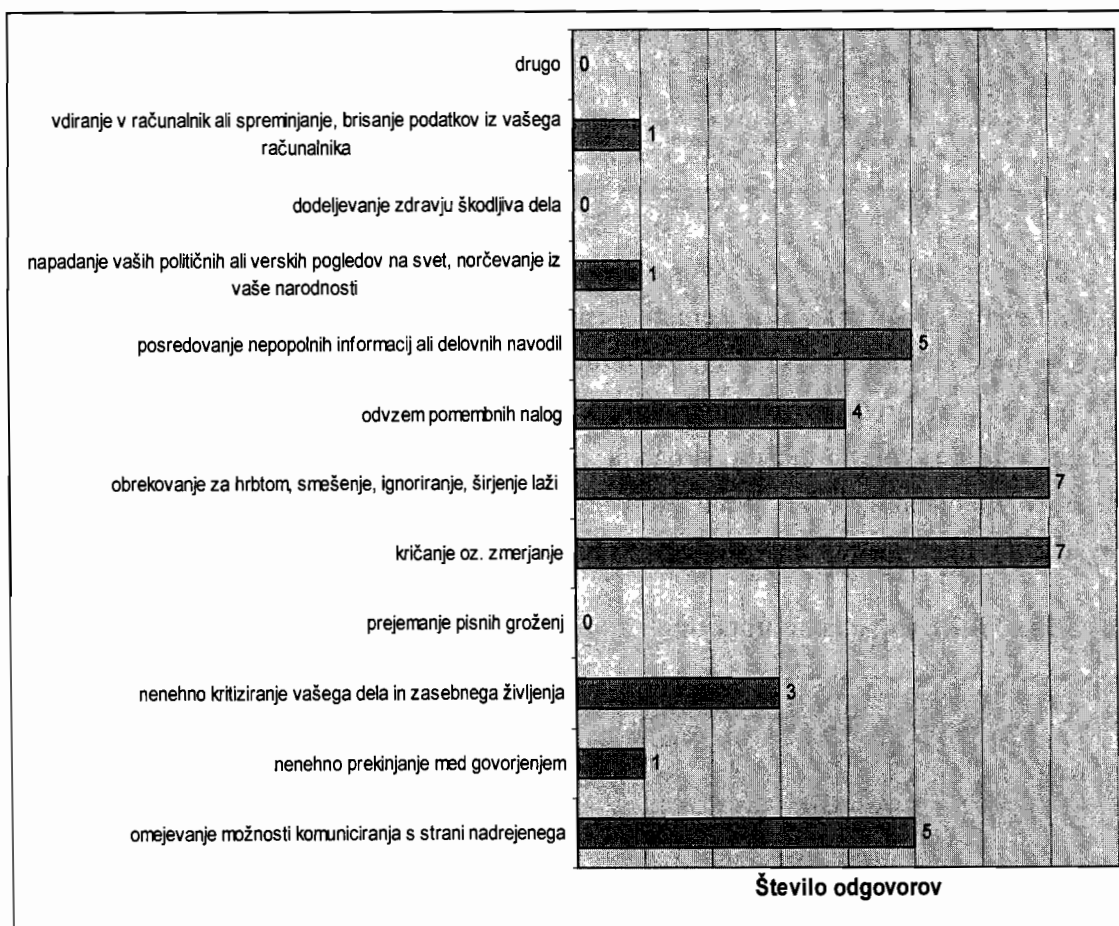


Slika 5.13 prikazuje mobing dejanja, ki so jih anketirani kot žrtev doživljali ali kot opazovalec videli. Pri vprašanju je bilo možnih več odgovorov, saj pojav mobing ne predstavlja samo enega dejanja. Večina dejanj se je pojavljala tako pri anketiranih, ki so

mobing doživljali kot opazovalec ali žrtev v prejšnjih organizacijah, kot tudi pri žrtvah in opazovalcih na Združenju bank Slovenije. Zato je tudi prikaz rezultatov skupen.

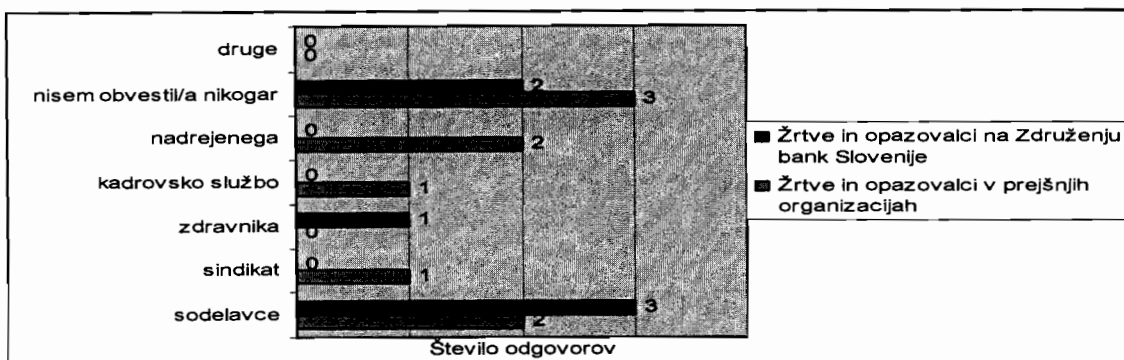
Najpogostejša mobing dejanja, ki so jih anketirani doživljali, so obrekovanje za hrbtom, smešenje, ignoriranje, širjenje laži in kričanje oz. zmerjanje. Sledijo omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega in posredovanje nepopolnih informacij ali delovnih navodil. Nekateri anketirani so tudi doživeli odvzem pomembnih nalog, pa tudi nenehno kritiziranje njihovega dela in zasebnega življenja. Manjše število zaposlenih pa je obkrožilo tudi dejanja, kot so vdiranje v računalnik, nenehno prekinjanje med govorjenjem in napadanje njihovih političnih in verskih pogledov na svet ter norčevanje iz njihove narodnosti.

Slika 5.13 Najpogostejše oblike mobinga



Žrtve in opazovalci na Združenju bank Slovenije so dogajanje v večini zaupali sodelavcem, eden izmed anketiranih zdravniku, dva pa o dogodkih nista obvestila nobenega. Anketirani, ki so doživeli mobing kot žrtev ali opazovalec v prejšnjih organizacijah, pa v večini niso obvestili nikogar, dva anketirana sta obvestila nadrejenega, dva sodelavce, eden kadrovsko službo in eden sindikat.

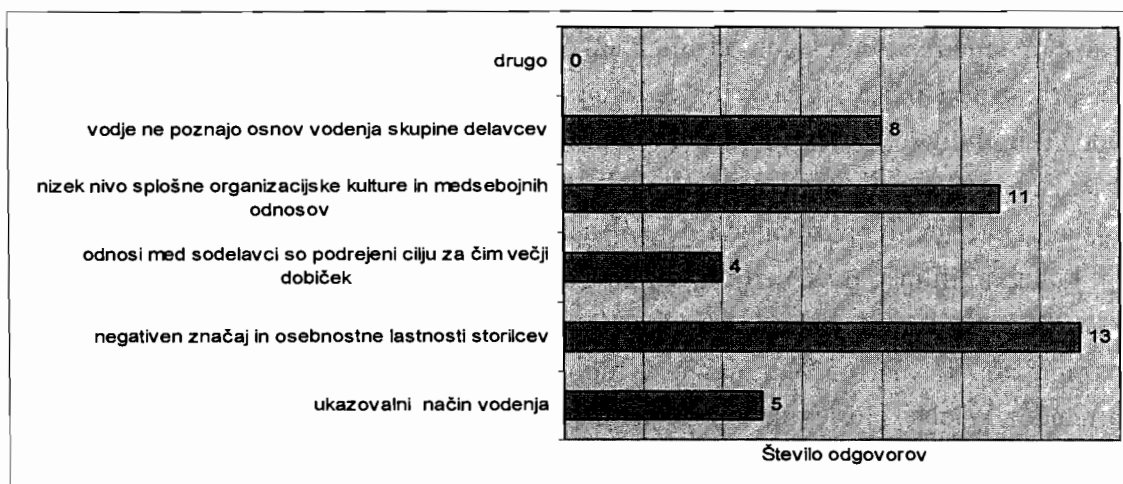
**Slika 5.14** Koga so žrtve ali opazovalci obvestili o mobingu?



Na zadnji dve vprašanji je ponovno odgovarjalo vseh 16 anketiranih. Pri teh vprašanjih pa so lahko anketirani izbrali več možnih odgovorov.

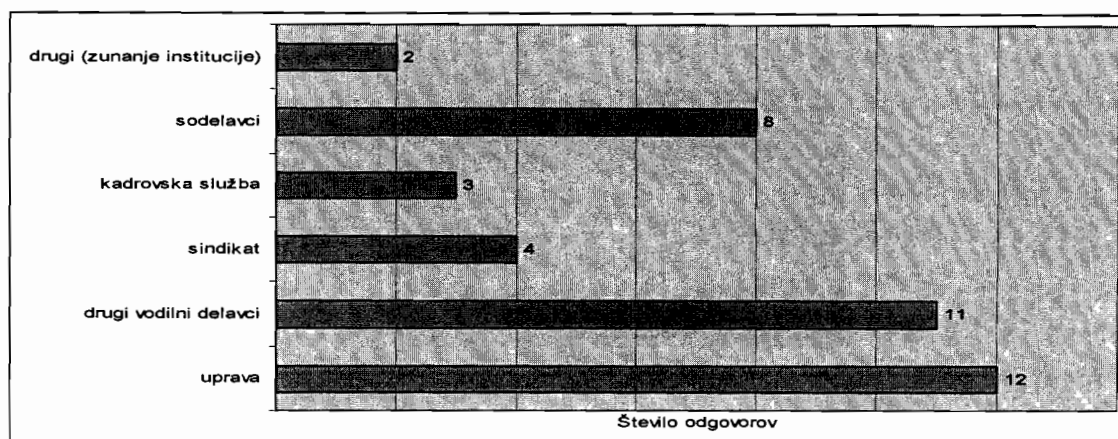
Večina, kar trinajst anketiranih, med vzroke za nastanek mobinga navaja negativen značaj in osebnostne lastnosti storilcev. Enajst anketiranih je kot vzrok za psihično trpinčenje navedlo nizek nivo splošne kulture in medsebojnih odnosov. Osem jih je obkrožilo trditev, da se vzrok za mobing skriva v vodjeh, ki ne poznajo osnov vodenja skupine delavcev. Pet anketiranih se strinja, da je ukazovalni način vodenja povod za mobing, ostali pa so mnenja, da so vzrok odnosi med sodelavci, ki so podrejeni cilju čim večjega dobička.

**Slika 5.15** Vzroki za nastanek mobinga



Anketirani pravijo, da ima največji vpliv za preprečevanje mobinga uprava. Slednjo trditev je obkrožilo kar 12 anketiranih. Ostali, ki bi lahko preprečili mobing, so še drugi vodilni delavci (11 anketiranih), sledijo sodelavci (8 anketiranih), nato sindikat (4 anketirani) in kadrovska služba (3 anketirani). Dva od zaposlenih, ki so sodelovali pri anketi, pa sta še dodala zunanjo institucijo.

Slika 5.16 Vpliv posameznikov na preprečevanje mobinga



#### 5.4 Povzetek raziskave

Z raziskavo sem želela ugotoviti prisotnost mobinga in nivo poznavanja tega pojava med zaposlenimi v organizaciji Združenje bank Slovenije. Raziskava je pokazala kar nekaj zanimivih rezultatov. O mobingu se sicer veliko govori in je že skoraj vsak slišal za ta izraz, vendar je precej posameznikov, ki ne pozna celovite teme pojava. Takšna ozaveščenost o pojavu mobing je bila tudi med zaposlenimi, ki sem jih anketirala, saj je prevladoval odstotek anketiranih, ki sicer poznajo pojem mobing, vendar ne dovolj.

Kot sem že omenila, negativna delovna klima zelo vpliva na nastanek mobinga. V obravnavani organizaciji je kar dvanajst anketiranih, ki so s splošno klimo v organizaciji srednje zadovoljni, trije pa so z njo celo nezadovoljni. Skozi raziskavo pa se je tudi izkazalo, da je relativno visok odstotek anketiranih že izkusil vlogo žrtve in opazovalca. Kot prikazuje slika 5.10, so v organizaciji Združenje bank Slovenije štirje anketirani doživeli mobing kot žrtev in štirje kot opazovalci, kar predstavlja visoko število, glede na to, da je v organizaciji zaposlenih le 18 ljudi. Nekateri anketirani pa so mobing doživeli kot žrtev in opazovalec v organizacijah, kjer so bili zaposleni v preteklosti.

Podatki niti niso presenetljivi, saj po Četrti evropski raziskavi o delovnih pogojih iz leta 2005 Slovenija beleži kar 7,4 % stopnjo mobinga, kar je nad evropskim povprečjem, ki meri 5 % pojavnost mobinga na delovnem mestu (Parent-Thirion, Fernández Macías, Hurley in Vermeylen 2007, 103).

Raziskava je tudi pokazala, da se v obravnavani organizaciji večinoma pojavlja oblika mobinga, imenovana »bossing«. Tako je nad anketiranimi, ki so bili žrtve in opazovalci na Združenju bank Slovenije, v petih primerih izvajala mobing nadrejena oseba. Najpogostejša dejanja, ki so jih anketirani doživljali, so obrekovanje za hrbtom, smešenje, ignoriranje, širjenje laži, kričanje oz. zmerjanje, omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega in posredovanje nepopolnih informacij ali delovnih navodil. Ta dejanja so večini žrtev povzročila zdravstvene težave. Zaposleni, ki so

sodelovali v anketi, so mnenja, da so najpogostejši vzroki za nastanek mobinga negativen značaj in osebne lastnosti storilcev, nizek nivo splošne organizacijske kulture in medsebojnih odnosov, nepoznavanje osnov vodenja skupine delavcev, ukazovalni način vodenja in odnosi med sodelavci, ki so podrejeni cilju čimvečjega dobička.

Zanimalo me je tudi, koga so žrtve in opazovalci o tem dogodku obvestili. Večinoma so se obrnili na sodelavce, kar tudi pojasni slika 5.7. Ta predstavlja, da ima kar 88 odstotkov anketiranih dobre odnose s sodelavci. Nekateri pa o psihičnem trpinčenju na delovnem mestu niso obvestili nikogar. Vzroki se najverjetneje kažejo v strahu pred izgubo zaposlitve. Največji vpliv na preprečevanje mobinga ima po mnenju anketiranih, uprava.

Več o tem, kako lahko preprečimo mobing in kdo ima lahko vpliv pri tem, pa bom podala v naslednjem, zadnjem poglavju.



## **6 PREVENTIVNI UKREPI**

Preventivni ukrepi proti mobingu so ključni za izboljšanje delovnega okolja. Sodeč po že navedenih vzrokih mobinga lahko opazimo, da ta ni problem posameznika, temveč celotne organizacije. Zato je bistvenega pomena, da se zaposleni na vseh ravneh seznanijo oziroma izobrazijo o pojavu mobinga.

Mobing je potrebno preprečevati že v zgodnji fazi njegovega nastanka. V zadnji, ko so v ospredju disciplinski ukrepi, je ponavadi za žrtev že prepozno.

V nadaljevanju so tako opisani najbolj učinkoviti ukrepi za preprečevanje psihičnega trpinčenja na delovnem mestu.

### **6.1 Ozaveščanje javnosti**

Za učinkovito preprečevanje mobinga je pomembno, da imajo tako nadrejeni kot podrejeni ustrezno znanje s tega področja. S poznavanjem pojavnih oblik, vzrokov, posledic ter različnih vrst mobinga bodo tako morebitni problem sploh lahko zaznali in ga učinkovito preprečili. Za ozaveščanje zaposlenih je torej potrebno organizirati seminarje, delavnice ali predavanja o mobingu. Seznaniti jih je potrebno o samem pojavu in možnih preventivnih ukrepih. Informirani pa morajo biti tudi o tem, kam se lahko obrnejo po pomoč in kakšna pomoč jim je na voljo v okviru organizacije in drugih institucij.

Švedska je pri izobraževanju na področju mobinga že zelo napredna. Z zbirko videokaset in obsežnim gradivom že od leta 1989 ozavešča zaposlene o psihičnem trpinčenju na delovnem mestu (Leymann 1996a, 179).

Tudi pri nas se že pojavljajo razni ukrepi proti mobingu, kot so svetovalni projekt Mobing - ocena tveganja in razvoj strategij preventivnega delovanja, Anti-mobing program in še drugi. Objavljenih je vedno več strokovnih člankov, izvaja pa se tudi vedno več seminarjev in predavanj na temo mobinga.

Pomembna pa so tudi predavanja o odnosih na delovnem mestu, o etični in odprti komunikaciji ter o mirnem in konstruktivnem načinu reševanja konfliktov. Znanja s področja medčloveških odnosov jim bodo tako pomagala pri razumevanju vedenja ljudi in razvoja odnosov med njimi ter zagotavljanju dobre delovne klime, ki pa tudi lahko omogoči, da do mobinga v organizaciji sploh ne bi prišlo.

### **6.2 Preventivno delovanje**

Nadrejeni ima ključno vlogo pri preprečevanju mobinga. Ta lahko izboljša organizacijsko kulturo in delovno klimo organizacije, v kateri bo manj možnosti za nastanek mobinga. Takšno organizacijsko kulturo in delovno klimo pa lahko ustvari z izboljšanjem organizacije dela tako, da spodbuja timsko delo, si prizadeva, da je delo čim bolj raznoliko in da spodbuja odprto komunikacijo. Pri tem je tudi zelo pomembno,

da so delavci pri delu samostojni in imajo določeno stopnjo odgovornosti. Nadrejeni mora spodbujati tudi izobraževanje in razvoj delavcev. Potreben pa je tudi jasen opis delovnih nalog za posamezno delo. Delavci morajo natanko vedeti, kaj se od njih pričakuje. Pravočasno pa morajo dobiti tudi povratne informacije o svojem delu. Ti se bodo v tem primeru čutili cenjene in bodo imeli občutek pripadnosti. Mobing se lahko preprečuje tudi z izboljšanjem načina vodenja. Eden izmed vzrokov za psihično trpinčenje je ravno način vodenja. Kot sem že omenila v tretjem poglavju, se mobing najpogosteje pojavlja v organizacijah, kjer se izvaja avtoritativen način vodenja. Torej, potrebno je izboljšati ali pa spremeniti stil vodenja. Nadrejeni mora nenehno spremljati samo dogajanje v organizaciji ter vzdrževati stik z zaposlenimi. Pri tem je predvsem pomembna neposredna osebna komunikacija, na podlagi katere lažje spozna morebitna nesoglasja in težave med zaposlenimi (Kostelić Martić 2005, 15). Vsaka organizacija pa bi morala tudi sprejeti interne pravilnike in akte, med katerimi je lahko tudi organizacijski dogovor.

Enega izmed podobnih ukrepov je predlagalo tudi Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij. Gre za tako imenovani dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga, ki ga skleneta organizacija oz. predsednik uprave in Svet delavcev družbe, ki ga zastopa predsednik. Dogovor podaja konkretne možnosti in obveznosti delodajalca ter delavcev, kako ravnati ob pojavu mobinga, in postopek za razreševanje tega (Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij 2007).

### **6.3 Zgodnje intervencije**

Mobing je potrebno preprečevati že v zgodnji fazi njegovega nastanka, zato morajo nadrejeni ves čas spremljati dogajanje v organizaciji. Morajo biti sposobni zaznati prve znake mobinga ter ustrezno pristopiti k njegovemu reševanju. Znaki, ki ponavadi kažejo na mobing, se kažejo v porasti odsotnosti z dela, odpovedi zaradi osebnih razlogov, pri neuskajenih rokih ali pa pri prekoračitvi rokov. Pozorni morajo biti tudi, kadar so odnosi med zaposlenimi moteni. To pomeni, da se neprestano prepirajo, se agresivno vedejo in imajo pogoste napade besa. Skratka, zaposleni se obnašajo na način, ki ni v skladu z njimi (Mlinarič 2006, 19).

V primeru, da se v organizaciji pojavijo znaki, ki sem jih omenila, mora nadrejeni nemudoma ukrepati. Pogovoriti se mora tako z žrtvijo kot napadalcem in podrobneje spoznati ozadje konflikta. Pri tem je pomembno, da se ne opredeljuje za nobeno stran, temveč ostane objektiven. Mobing se pogosteje dogaja v velikih organizacijah, kjer je težje spremljati zaposlene in njihovo obnašanje. V takem primeru lahko vodstvo znotraj organizacije zadolži enega ali več posameznikov, katerim se lahko žrtve zaupajo, ko se znajdejo v neprijetni situaciji (Leymann 1996a, 180).



#### 6.4 Poklicna rehabilitacija

Vodstvo ima tudi pri tem ukrepu ključno vlogo. V primeru, da se mobing razvije in na žrtvi pusti resne posledice, je njihova dolžnost, da jo zaščitijo. Žrtvi morajo ponuditi pomoč svetovalcev znotraj organizacije ali pa pomoč zunanjih svetovalcev, ki imajo znanje in sposobnosti za ukrepanje v primeru mobinga. Preprečiti morajo stigmatizacijo žrtve in ji povrniti nekdanji ugled ter sposobnosti za opravljanje svojega dela (Leymann 1996a, 180). Pri tem mora vodstvo omogočiti dopust za rehabilitacijo in organizirati takšne seminarje, ki bodo žrtvi povrnili samozavest oz. samopodobo in delovno storilnost, ki je zaradi mobinga bistveno manjša.

Kot sem že omenila, je izvajalec mobinga pogosto tudi nadrejeni. V tem primeru pa se žrtev obrne na Inšpektorat Republike Slovenije za delo, kjer bodo preverili, če je delodajalec sprejel zaščitne ukrepe. Lahko se obrnejo tudi na pristojne v sindikatih, razne nevladne organizacije, odločijo pa se lahko tudi za civilno tožbo. O pravnih možnostih žrtve pa več v nadaljevanju.

#### 6.5 Zakonodaja na področju mobinga

Psihičnega trpinčenja na delovnem mestu se je potrebno temeljito lotiti tudi na ravni države. Pojav mobinga zelo negativno vpliva tudi na celotno družbo, kar se kaže preko finančne obremenitve, zdravstvenega in pokojninskega sistema ter visokih odškodninskih tožb.

S to problematiko se ukvarja tudi Evropska unija in njena delovna zakonodaja, ki zahteva od vseh držav članic, da ustrezno reagirajo na ta pojav in uzakonijo mobing kot kaznivo dejanje. Večina držav je že odreagirala in uvedla zakon, ki žrtvi omogoči nadomestila za nastale psihične in druge poškodbe, izvajalec mobinga pa kazensko odgovarja (Brečko 2006, 17). Med temi pa je tudi Slovenija, ki je v delovno zakonodajo vključila 6.a člen Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, 103/2007), ki določa:

»Prepovedano je trpinčenje na delovnem mestu. Trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.«

in 45. člen ZDR, kjer je navedeno naslednje:

»Delodajalec je dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. V ta namen mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu.«

Posameznik, ki je bil izpostavljen psihičnemu trpinčenju, tako lahko uveljavlja pravice tudi na sodišču, saj je mobing po novem Kazenskem zakoniku (KZ-1, (Uradni

list RS, 55/2008) opredeljen tudi kot kaznivo dejanje. 197. člen tako določa, da se z zaporom do dveh let kaznuje tisti, ki na delovnem mestu ali pa v zvezi z delom s psihičnim trpinčenjem povzroči drugemu zaposlenemu ponižanje ali prestrašenost. Če pa ta dejanja na posamezniku pustijo posledice, kot so psihično, psihosomatsko, fizično obolenje ali zmanjšanje delovne storilnosti, pa izvajalec mobinga dobi kazen z zaporom do treh let.

Zaposleni imajo na voljo tudi inštitut izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi (112. člen ZDR, (Uradni list RS, 42/2002). Na podlagi tega člena ima delavec pravico do odpravnine in odškodnine.

Kljub pravnim ukrepom pa se še zmeraj pojavlja problem, saj so mobing dejanja pred delovnim in socialnim sodiščem težko dokazljiva. Sicer se lahko dokažejo na podlagi prič, torej zaposlenih, ki so to dogajanje opazovali. Vendar se slednji lahko bojijo povračilnih ukrepov in se zato nočejo izpostavljati kot priče, ponavadi pa tudi pozabijo na konkretne pogovore in dejanja, še posebej, če niso ogroženi tako kot žrtev. Obstajati pa morajo tudi razni pravni dokumenti o premestitvah na nižje delovno mesto ali znižanju plače brez utemeljene podlage itd. Za lažje dokazovanje strokovnjaki priporočajo pisanje dnevnika, v katerega žrtev zabeleži natančne informacije o posameznih dogodkih, povzročiteljih in pričah. Žrtvi pa je v korist tudi pomoč strokovnjaka, kot je psihiater. Ta ji lahko pomaga pri težavah, izvidi pa ji bodo v pomoč na sodišču (Potočnik 2008, 13).

Kot je razvidno, imamo v Sloveniji kar nekaj določil ZDR in drugih zakonov, ki urejajo pravice in obveznosti delavca in delodajalca za primer mobinga, vendar glede na razsežnost problematike, ki je zajeta v projektni nalogi, so ta še zmeraj precej splošna. Brečkova (2006, 17) meni, da bi bilo potrebno v zakonodajo vključiti še bolj natančno opredelitev mobinga, ki bi zajemala vse pojavne oblike in vrste, sicer bo prihajalo do zlorabe zakona.

## 7 ZAKLJUČEK

Skozi projektno nalogo je razvidno, da je mobing pojav, ki povzroča hude zdravstvene težave številnim zaposlenim. Zaradi izjemno negativnega vpliva na produktivnost dela povzroča veliko materialno škodo organizacijam. Posledice pa navsezadnje občuti tudi celotna družba. Da bi mobing učinkovito preprečevali, je pomembno, da se vsi, tako žrtev kot organizacija in celotna družba, soočijo s tem problemom.

Za preprečevanje mobinga je odgovoren vsak posameznik. Žrtve psihičnega trpinčenja ne smejo o tem molčati, temveč odkrito spregovoriti. Le tako bo mogoče ustrezno ukrepati in odpraviti negativne posledice. Že v sami raziskavi v organizaciji Združenje bank Slovenije je kar nekaj žrtev, ki o mobingu niso obvestile nikogar. Ob taki reakciji pa problema zagotovo ni mogoče rešiti, če zanj nihče, ki bi lahko ukrepal, ne ve. Tu so tudi ostali zaposleni, ki psihično trpinčenje na delovnem mestu le opazujejo. Z opazovanjem bodo težko pomagali žrtvi, zato je pomembno, da tudi sami spregovorijo o tem in skušajo poiskati čimboljše rešitev. Hkrati pa morajo prispevati k ustvarjanju dobre organizacijske klime, na podlagi katere bo manj verjetnosti za nastanek mobinga.

Izrednega pomena pri preprečevanju in zmanjševanju psihičnega trpinčenja na delovnem mestu je odgovornost organizacije in njenih nadrejenih. Pomembno je, da imajo nadrejeni ustrezno znanje s tega področja. Tako bodo morebitni problem sploh lahko zaznali in ga učinkovito preprečili. K preprečevanju psihičnega trpinčenja na delovnem mestu pa bo pripomogla tudi vključitev boljše organizacije dela, odprta komunikacija, oblikovanje pozitivne klime in predvsem izobraževanje zaposlenih o pojavu mobing. Potrebni pa so tudi interni akti in pravilniki, s katerimi da organizacija jasno vedeti, da je psihično trpinčenje na delovnem mestu prepovedano in da bo v primeru kršitve tudi sankcionirano. Organizacija mora žrtvi mobinga priskrbeti ustrezno pomoč preko notranjih ali zunanjih svetovalcev. Pomagati pa morajo tudi izvajalcu mobinga.

Pomembno vlogo ima tudi država in njena zakonodaja, ki je na tem področju že precej napredovala. V Sloveniji imamo namreč kar nekaj določil ZDR in drugih zakonov, ki urejajo pravice in obveznosti delavca in delodajalca za primer mobinga. Po novem pa je tudi v Kazenskem zakoniku (KZ-1) mobing opredeljen kot kaznivo dejanje, pri čemer se izvajalca kaznuje z zaporom do dveh let. Za še bolj učinkovito preprečevanje tega problema pa bi država morala vključiti v zakonodajo še bolj natančno opredelitev mobinga.

Obravnava psihičnega trpinčenja na delovnem mestu kaže na problem, ki ga ne smemo ignorirati, temveč moramo o njem javno spregovoriti, kajti le tako se bodo lahko preprečili dejavniki, ki povzročajo mobing.



## VIRI IN LITERATURA

- Bakovnik, Rajko. 2006. Vloga sveta delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobbinga. *Industrijska demokracija* 10 (12): 3–5.
- Brečko, Daniela. 2006. Mobbing – psihoteror tekmovalne družbe. *Industrijska demokracija* 10 (12): 12–17.
- Brečko, Danijela. 2003. Mobbing – psihično in čustveno nasilje na delovnem mestu. *HRM* 1 (1): 62–64.
- Cvetko, Aleksej. 2003. Mobbing – posebna vrsta šikaniranja v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo* 29 (5): 895–906.
- Kazenski zakonik (KZ-1). *Uradni list RS*, št. 55/2008.
- Kostelić Martić, Andreja. 2005. Psihičko maltretiranje na radnome mjestu. Zagreb: Školska knjiga.
- Leymann, Heinz. 1996a. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2): 165–185.
- Leymann, Heinz. 1996b. Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2): 251–275.
- Mlinarič, Pavla. 2006. Mobbing kot problem managementa in zakonodaje. *Industrijska demokracija* 10 (12): 18–21.
- Parent-Thirion, Agnès, Enrique Fernández Macías, John Hurley in Greet Vermeulen. 2007. *Fourth European working conditions survey*. [Http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf) (13. 7. 2009).
- Pljevaljčič, Siniša. 2003. *Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Maja. 2008. Kakšne so naše pravne možnosti? *Poslovna asistenca* 15 (10): 13–17.
- Tkalec, Lea. 2001. Šikaniranje. *Teorija in praksa*. [Http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20015Tkalec.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20015Tkalec.pdf) (25. 4. 2009).
- Tkalec, Lea. 2006. Mobbing – psihoteror na delovnem mestu. *Industrijska demokracija* 10 (12): 6–12.
- Udruga za pomoč i edukaciju žrtava mobinga. 2009. *Profil zlostavljaca*. [Http://www.mobbing.hr/profil\\_i\\_zlostavljaca.asp](http://www.mobbing.hr/profil_i_zlostavljaca.asp) (5. 7. 2009).
- Vartia Väänänen, Maarit. 2002. *Workplace bullying*. [Http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartia-vaananen/workplac.pdf](http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/hum/psyko/vk/vartia-vaananen/workplac.pdf) (11. 7. 2009).
- Zajc, Anka. 2008. Nemo opazovanje je nedopustno. *Poslovna asistenca* 15 (10): 10–12.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS*, št. 103/2007 in 42/2002.
- Združenje bank Slovenije. 2008. *Pogodba o ustanovitvi*. [Http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=380](http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=380) (10. 7. 2009).

*Preventivni ukrepi*

Združenje bank Slovenije. 2009. *Kontaktne podatki*. [Http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=379](http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=379) (10. 7. 2009).

Združenje bank Slovenije. 2009. *Sisbon*. [Http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=369](http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=369) (10. 7. 2009).

Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij. 2007. *Vzorec dogovora o preprečevanju in odpravljanju posledic mobbinga v družbi*. [Http://www.delavskaparticipacija.com/html/aktualno.asp](http://www.delavskaparticipacija.com/html/aktualno.asp) (12. 6. 2009).

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Dogovor o preprečevanju in odpravljanju posledic mobinga v družbi





## ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

Sem Alenka Lupšina, absolventka Fakultete za management Koper in pišem projektno nalogo, ki nosi naslov "Psihično trpinčenje na delovnem mestu - mobing".

Z raziskavo želim pridobiti podatke o vaši ozaveščenosti in morebitnih izkušnjah v zvezi s to problematiko. Za namen raziskave sem zasnovala anketni vprašalnik, ki je sestavljen iz 15 vprašanj zaprtega tipa. Anketa je anonimna in podatki bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave.

Pojem mobing je podrobno obrazložen v nadaljevanju.

Za vaše sodelovanje in dragoceni čas se vam že vnaprej zahvaljujem.

### OSNOVNI PODATKI

#### 1. *Starost:*

- 25 - 35 let       36 - 45 let       46 - 55 let       56 let in več

#### 2. *Spol:*

- moški       ženski

#### 3. *Dokončana izobrazba:*

- srednja šola  
 višja šola ali visoka šola  
 univerzitetna izobrazba  
 magisterij  
 doktorat

#### 4. *Delovna doba:*

- do 5 let  
 5-10 let  
 11-20 let  
 21-30 let  
 nad 31 let

## ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU

### 5. *Kako ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?*

- zelo zadovoljen/a
- zadovoljen/a
- nezadovoljen/a
- zelo nezadovoljen/a

### 6. *Kako se razumete s sodelavci?*

- zelo dobro
- dobro
- slabo
- zelo slabo

### 7. *Kako ste zadovoljni s splošno klimo v vaši organizaciji?*

- zelo zadovoljen/a
- zadovoljen/a
- nezadovoljen/a
- zelo nezadovoljen/a
- odnosi zame niso pomembni

***MOBING je konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je žrtev najmanj enkrat vsak teden in najmanj 6 mesecev izpostavljena sistematičnim napadom ene ali več oseb.***

***Podrobneje o tej obliki nasilja govorimo takrat, ko posamezniki izvajajo nad žrtvijo naslednja dejanja: ne pustijo je do besede, jo stalno prekinjajo v govoru, ali jo ignorirajo, jo nenehno kritizirajo ali opominjajo pred vsemi, so do nje agresivni, žaljivi, ji nalagajo več dela, ji dodelijo manj vredno delo, ima nižjo osnovno plačo od sodelavcev, jo ogovarjajo, se šalijo ali norčujejo na njen račun, grdo govorijo o njenih družinskih razmerah,... vse naštetu počnejo z namenom, da se nad žrtvijo izživljajo ali da jo izrinejo iz delovnega procesa.***

### 8. *Ali poznate pojem mobing?*

- zelo dobro
- dovolj dobro

- poznam, vendar ne dovolj
- bežno sem slišal/a zanj
- nisem še slišal/a zanj

**9. Ste se sami že kdaj kot opazovalec ali kot žrtev srečali z mobingom?**

- da, kot žrtev v organizaciji, kjer ste zaposleni sedaj
- da, kot žrtev v organizacijah, kjer ste bili zaposleni v preteklosti
- da, kot opazovalec v organizaciji, kjer ste zaposleni sedaj
- da, kot opazovalec v organizacijah, kjer ste bili zaposleni v preteklosti
- ne

**10. Kdo je izvajal mobing (možnih je več odgovorov)? (Na vprašanja od 11 - 14 odgovarjate le tisti, ki ste pri prejšnjem vprašanju obkrožili enega od prvih štirih odgovorov.)**

- nadrejeni
- skupina sodelavcev
- sodelavec posameznik
- podrejeni nad nadrejenim
- drugo: \_\_\_\_\_

**11. Ali ste imeli oz. imate zdravstvene težave zaradi psihičnega trpinčenja na delovnem mestu oz. mobinga?**

- da
- ne

**12. Ste v svojem delovnem okolju kdaj doživeli naslednja mobing dejanja (možnih je več odgovorov)?**

- omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega
- nenehno prekinjanje med govorjenjem
- nenehno kritiziranje vašega dela in zasebnega življenja
- prejemanje pisnih groženj
- kričanje oz. zmerjanje
- obrekovanje za hrbtom, smešenje, ignoriranje, širjenje laži

*Priloga 1*

- odvzem pomembnih nalog
- posredovanje nepopolnih informacij ali delovnih navodil
- napadanje vaših političnih ali verskih pogledov na svet, norčevanje iz vaše narodnosti
- dodeljevanje zdravju škodljiva dela
- vdiranje v računalnik ali spreminjanje, brisanje podatkov iz vašega računalnika
- drugo: \_\_\_\_\_

**13. Če ste se doživeli v svojem delovnem okolju katera od mobing dejanj, ali ste o teh dogodkih koga obvestili (možnih je več odgovorov)?**

- sodelavce
- sindikat
- zdravnika
- kadrovsko službo
- nadrejenega
- nisem obvestil/a nikogar
- druge: \_\_\_\_\_

**14. Kaj je po vaši oceni vzrok za nastanek mobinga (možnih je več odgovorov)?**

- ukazovalni način vodenja
- negativen značaj in osebnostne lastnosti storilcev
- odnosi med sodelavci so podrejeni cilju za čim večji dobiček
- nizek nivo splošne organizacijske kulture in medsebojnih odnosov
- vodje ne poznajo osnov vodenja skupine delavcev
- drugo: \_\_\_\_\_

**15. Za koga menite, da ima največji vpliv na preprečevanje mobinga (možnih je več odgovorov)?**

- uprava
- drugi vodilni delavci
- sindikat

- o kadrovska služba
- o sodelavci
- o drugi: \_\_\_\_\_



## ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENSКИH PODJETIJ

VZOREC

!

DRUŽBA ..... kot delodajalec, ki jo zastopa  
predsednik uprave.....

in

SVET DELAVCEV družbe, ki ga zastopa predsednik .....

Sklepata naslednji

### DOGOVOR

#### o preprečevanju in odpravljanju posledic mobbinga v družbi

## I. SPLOŠNE DOLOČBE

### 1. člen

Udeleženca dogovora ugotavljata:

1. Sodelovalna podjetniška kultura, utemeljena na medsebojnem zaupanju in spoštovanju ter varstvu integritete in osebnega dostojanstva vseh udeležencev delovnega procesa, predstavlja osnovo za pozitivno delovno klimo v družbi in je pomembna predpostavka za delovno zadovoljstvo in kakovost delovnega življenja zaposlenih, s tem pa tudi za gospodarski uspeh družbe.

2. Pojavi mobbinga (šikaniranja oziroma psihičnega in čustvenega nasilja na delovnem mestu) predstavljajo kršitev človeškega dostojanstva in osebnostnih pravic zaposlenih ter motnjo v delovnem procesu in so nezdržljivi z želeno podjetniško kulturo družbe, zato izvajanje mobbinga v kakršnikoli obliki pomeni kršitev delovnih obveznosti.

### 2. člen

Delodajalec in svet delavcev s tem dogovorom podrobneje urejata način prepoznavanja, preprečevanja in odpravljanja posledic mobbinga (šikaniranja oziroma psihičnega nasilja na delovnem mestu) v družbi in se zavezujeta, da mobbinga v družbi ne bota

dopuščala, temveč bosta spodbujala in razvijala partnersko sodelovanje ter reševanje konfliktov.

## ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENSКИH PODJETIJ

Osnovni namen in cilj tega dogovora je:

- povečati ozaveščenost in razumevanje resnosti problemov mobbinga v delovnem okolju (izjemno škodljive posledice za žrtev, sodelavce in družbo), tako pri delodajalcu kot pri zaposlenih,
- usmeriti pozornost na pravočasno prepoznavanje tipičnih znakov in pojavov, ki lahko pokažejo na obstoj mobbinga in
- zagotoviti delodajalcu, delavcem in njihovim predstavnikom akcijsko usmerjen okvir (dokument) za prepoznavanje, preprečevanje in obvladovanje problemov mobbinga v družbi.

### 3. člen

Določbe tega dogovora o mobbingu se smiselno uporabljajo tudi za ravnanje udeležencev v zvezi z morebitnimi pojavi spolnega nadlegovanja na delovnem mestu ter diskriminacije zaradi spola, rase, barve kože, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega, političnega ali drugega prepričanja, članstva v sindikatu ali svetu delavcev, nacionalnega in socialnega porekla, družinskega statusa, premoženjskega stanja, spolne usmerjenosti ali zaradi drugih osebnih okoliščin.

## II. OPREDELITEV IN PREPOZNAVANJE MOBBINGA

### 4. člen

Pojem mobbing v smislu tega dogovora označuje preišljeno in ponavljajoče se konfliktno komuniciranje oziroma šikanozo ali drugače neprimerno (neprijazno, žaljivo, omalovažujoče in podobno) ravnanje v odnosih med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi delavci, ki pomeni izvajanje nasilja na delovnem mestu z namenom psihičnega, čustvenega, socialnega, informacijskega in/ali poslovnega onemogočanja žrtev, pri čemer so žrtve dalj časa (vsaj enkrat na teden v obdobju šestih mesecev) izpostavljene sistematičnim napadom ene ali več oseb, kar ogroža njihovo zdravje in/ali varnost pri delu.

Temeljne pojavne oblike mobbinga so:

- mobbing od zgoraj navzdol (izvajajo ga nadrejeni nad podrejenimi),



- mobbing med enakimi (izvaja se med sodelavci, ki so na istem hierarhičnem nivoju),
- mobbing od spodaj navzgor (izvaja ga skupina sodelavcev nad vodjo).

## ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENSКИH PODJETIJ

Pri mobbingu med sodelavci pa obstajajo še tri podzvrsti, in sicer:

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

### 5. člen

Kot potencialna mobbing ravnanja po tem dogovoru štejejo zlasti naslednja šikanozna ravnanja v odnosu do žrtve:

#### 1. napadi na možnost komuniciranja, kot naprimer

- omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega,
- večkratno prekinjanje govora in jemanje besede,
- onemogočanje izražanja mnenja,
- onemogočanje dostopa do kakršnihkoli informacij,
- omejevanje možnosti ali celo prepoved sodelavcem komunicirati z žrtvijo,
- kričanje oz. glasno zmerjanje,
- konstantno kritiziranje dela,
- konstantno kritiziranje osebnega življenja, videza ali obnašanja,
- nadlegovanje po telefonu,
- verbalne grožnje in žalitve,
- pisne grožnje,
- očitno izmikanje stikom (odklonilne geste oziroma pogledi, dajanje nejasnih pripomb brez navedb razlogov izmikanja),
- šikaniranje preko elektronskih medijev (vdiranje v računalnik, brskanje tekstov, pošiljanje virusov, trojanski konji, itd.);

#### 2. napadi na socialne stike, kot naprimer

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

- druge oblike ustvarjanja popolne izoliranosti od okolja pri delu;

**3. napadi na socialni ugled, kot na primer**

- širjenje govoric,
- ogovarjanje za hrbtom,

**ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENSКИH PODJETIJ**

- poskusi smešenja posameznika,
- namigovanje na psihične težave,
- poskus prisile v psihiatrični pregled,
- norčevanje iz telesnih hib,
- oponašanje načina hoje, glasu ali gest z namenom, da bi se nekoga osmešilo,
- napadanje političnega ali verskega prepričanja,
- norčevanje iz zasebnega življenja in osebnostnih lastnosti,
- norčevanje iz narodnosti,
- siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest,
- delovne napore se ocenjuje napačno ali z namenom žalitve,
- dvomi v poslovne odločitve posameznika,
- posameznik je deležen kletvic in obscenih izrazov,
- posameznik je deležen poskusov spolnega približevanja ali verbalnih spolnih ponudb;

**4. napadi na kakovost delovne in življenske situacije, kot na primer**

- izključevanje iz vseh aktivnosti, ki potekajo na delovnem mestu in v delovnem okolju,
- posameznik ne dobiva novih delovnih nalog,
- odvzete so mu vse delovne naloge, in sicer v tolikšni meri, da si še sam ne more izmisliti kakšne naloge zase,
- dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog,
- dodeljevanje nalog daleč pod nivojem sposobnosti,
- dodeljevanje vedno novih nalog (pogosteje, kot ostalim sodelavcem),
- dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo,
- dodeljevanje nalog daleč nad nivojem kvalifikacij z namenom diskreditacije,
- »pošiljanje« v pokoj ali grožnje z odpustom;

**5. napadi na zdravje, kot naprimer**

- siljenje k opravljanju zdravju škodljivih nalog,
- grožnje s fizičnim nasiljem,

- uporaba lažjega fizičnega nasilja, da se nekoga "disciplinira",
- fizično zlorabljanje,
- namerno povzročanje škode ali nepotrebnih stroškov posamezniku,
- namerno povzročanje psihične škode na domu ali na delovnem mestu,
- spolni napadi;

#### ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENSКИH PODJETIJ

**6. druga podobna šikanozna ravnanja, če ustrezajo definiciji mobbinga iz prejšnjega člena.**

### III. PREVENTIVNO DELOVANJE

#### 6. člen

Udeleženca dogovora se strinjata, da so preventivni ukrepi in pravočasno ukrepanje proti mobbingu ključ za izboljšanje podjetniške kulture, delovne klime in uspešen razvoj družbe. Zato si bosta prizadevala za splošno izboljšanje psihosocialnega delovnega okolja in visoko razvit kulturno-vrednostni sistem, ki bo onemogočal nastanek in razvoj mobbinga v družbi.

#### 1. Dolžnosti delodajalca

#### 7. člen

V preventivnem smislu si bo delodajalce še posebej prizadeval za:

- **izboljšanje organizacije dela** (odprava nejasnih opisov položajev in nalog, zmanjšanje deleža enoličnega dela, izboljšanje predvidljivosti delovnih postopkov, možnost odločanja zaposlenih, možnost izobraževanja, odprta komunikacija, razvijanje timske organizacijske kulture, odprava nejasnih ali nasprotujočih navodil, zagotovitev celovite informiranosti o ciljih, pravočasno reševanje kadrovskih problemov, izboljšanje delovne atmosfere ipd.),
- **izboljšanje načina vodenja** (izboljšanje stila vodenja v smislu odprave avtoritarnega načina vodenja, stalno komuniciranje organizacijskih ciljev z zaposlenimi, povečanje odgovornosti in pristojnosti vodstva družbe pri reševanju konfliktov, jasna določitev norm in vrednot družbe, nenehna pozornost nadrejenih na dogajanja v družbi, vsakodnevni pogovori naprejenih z zaposlenimi ipd.),

- **uvedbo posebnih ukrepov za preprečevanje mobbinga** (usposobitev menedžmenta za zgodnje prepoznavanje mobbinga in ustrezno ukrepanje, ozaveščanje in izobraževanje vseh zaposlenih o problematiki mobbinga, usposobitev vseh zaposlenih za poznavanje norm in vrednot družbe, vključevanje vseh zaposlenih in njihovih predstavnikov v ocenjevanje ogroženosti in oblikovanje preventivnih ukrepov proti mobbingu, ipd.).

## ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENSКИH PODJETIJ

### 2. Dolžnosti sveta delavcev

#### 8. člen

Svet delavcev bo za preprečevanje pojava mobbing v družbi:

- sodeloval pri oblikovanju in uveljavljanju visoke podjetniške kulture, ustreznih norm ter vrednostnih meril za obvladovanje mobbinga,
- spodbujal partnersko vedenje na vseh organizacijskih ravneh družbe,
- sodeloval pri ocenjevanju ogroženosti in oblikovanju preventivnih ukrepov proti mobbingu,
- dvigoval ozaveščenost in jasno razumevanje resnosti problemov mobbinga pri sodelavcih,
- stalno spremljal stanje in razmere na tem področju ter na podlagi svojih ugotovitev ali na pobudo sodelavcev zahteval in se vključeval v razreševanje problematike mobbinga v družbi,
- izobraževal in usposabljal člane za nudenje ustrezne pomoči sodelavcem.

### 3. Skupne preventivne aktivnosti

#### 9. člen

Delodajalec in svet delavcev se zavezujeta skupaj načrtovati in izvajati naslednje ukrepe in občasne preventivne aktivnosti za preprečevanje mobbinga:

- izvedba začetne strokovne raziskave in analize stanja na področju mobbinga v družbi (ugotavljanje splošnih in posebnih simptomov, ki kažejo na prisotnost mobbinga, kot so: nenavaden porast odsotnosti z dela /boleznine/, odpovedi iz osebnih razlogov, serija odpovedi, problemi pri kvaliteti dela, povečana poraba materiala, neusklajeni roki ali prekoračitev rokov, pritožbe o opravljenem delu brez pravega vzroka, ugotovitve zunanjih sodelavcev, da so odnosi v skupini moteni, prepiri, agresivno vedenje, napadi besa, pri strokovnih problemih udeleženci ne najdejo rešitve, zaposleni so čustveno »prekinili« delovno razmerje, ker se nečutijo več del kolektiva, kar se kaže v neangažiranosti, brezvolji, posluših, da bi ostali neopazni; poskusi samomora ali samomor v kolektivu itd.),

- občasne (najmanj enkrat letno) anti-mobbing kampanje v družbi,
- druge oblike organiziranega ozaveščanja zaposlenih o problematiki mobbinga (predavanja, brošure, članki v internem glasilu, razgovori v delovnih skupinah, ipd.),
- izobraževanje in usposabljanje vodij o sodobnih metodah vodenja ljudi v delovnem procesu, ki vključuje tudi tematiko preprečevanje mobbinga,
- organizacija sistema pravočasnega zaznavanja konkretnih pojavov v družbi, ki bi utegnili predstavljati mobbing ravnanja v smislu tega dogovora (vzpostavitev

#### ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENSКИH PODJETIJ

sistema sprejemanja opozoril, prijav in pritožb zaposlenih in drugih zainteresiranih subjektov »brez pravnih posledic«) in takojšnjega preventivnega ukrepanja,

- uvedba sistema ocenjevanja vodilnih s strani podrejenih v družbi;
- druge skupne aktivnosti na predlog enega ali drugega udeleženca tega pogovora.

#### **4. Skupni odbor za preprečevanje in odpravljanje posledic mobbinga**

##### **10. člen**

Za načrtovanje in izvajanje skupnih aktivnosti iz prejšnjega člena ter za opravljanje drugih nalog v skladu s tem dogovorom udeleženca ustanovita skupni odbor za preprečevanje in odpravo posledic mobbinga, ki ga poleg člana oziroma pooblaščenega predstavnika posloводства družbe v funkciji predsednika odbora sestavljajo še po en predstavnik kadrovske družbe, sveta delavcev in reprezentivnih sindikatov družbe.

#### **IV. UKREPANJE ZA PRENEHANJE IN ODPRAVO POSLEDIC MOBBINGA**

##### **1. Načela za razreševanje primerov mobbinga**

##### **11. člen**

Delodajalec se zavezuje, da bo ob pojavu mobbinga takoj ustrezno zaščitil žrtve in preprečil njihovo nadaljnje šikaniranje, hkrati pa sprejel ustrezno prilagojene ukrepe za odpravo posledic mobbinga in povrnitev nekdanjega ugleda žrtev.

Pri razreševanju posledic mobbinga bo delodajalec izhajal iz 34. člena Ustave RS, ki določa, da »ima vsakdo pravico do osebnega dostojanstva in varnosti«, hkrati pa bo v celoti spoštoval tudi druge zakone, kolektivne pogodbe in sprejete dogovore, ki opredeljujejo to področje.

Delodajalec se še zavezuje, da bo v zvezi z odpravljanjem posledic mobbinga spoštoval predvsem naslednje:

- vsem zaposlenim je brezpogojno priznana pravica do pritožbe zaradi domnevnega mobbinga in zagotovljena njena ustrezna obravnava, reševanja posameznega primera pa se je dolžan lotiti tudi na podlagi zahteve sveta delavcev, sindikata ali drugega zainteresiranega subjekta v družbi;
- reševanja problema se bo lotil s potrebno obzirnostjo in zaupnostjo, da bo v celoti zaščitil osebno dostojanstvo in zasebnost žrtve,
- osebam, ki ne bodo vpletene, ne bo razkrival nikakršnih podrobnosti,
- reševanja pritožb se bo lotil takoj in brez odlašanja,

#### ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENSКИH PODJETIJ

- vsem vpletenim bo zagotavljal pošteno zaslišanje in obravnavo,
- lažnih obtožb ne bo dopuščal oziroma bo v takih primerih celo sprožil ustrezni disciplinski postopek ali uporabo drugih sankcij,
- proti izvajalcem mobbinga bo po potrebi ustrezno ukrepal,
- dopuščal bo zunanjo strokovno pomoč.

## 2. Postopek za razreševanje primerov mobbinga

### 12. člen

Za obravnavo posameznih primerov mobbinga ter za pripravo programa ukrepov za njihovo razreševanje in predloga morebitnih sankcij zoper izvajalce je zadolžen in pristojen skupni odbor za preprečevanje in odpravo posledic mobbinga (v nadaljevanju: skupni odbor), za izvedbo morebitnih predlaganih pravnih ukrepov in sankcij pa je pristojno poslovodstvo družbe kot zastopnik delodajalca (v nadaljevanju: delodajalec). Neformalne ukrepe in moralne sankcije, ki nimajo pravnih posledic (razgovori, opozorila, priporočila, nasveti, graje, zahreve za javno opravičilo, ipd.) lahko odbor izvaja tudi neposredno.

Skupni odbor način svojega delovanja podrobneje uredi s poslovnikom.

### 13. člen

Postopek za razreševanje posameznega primera mobbinga pred skupnim odborom se začne na podlagi neposredno vložene pisne pritožbe prizadetega posameznika, ki meni, da je žrtev mobbinga (v nadaljevanju: žrtev mobbinga), ali na pisno zahtevo enega od naslednjih pooblaščenih predlagateljev:

- žrtvi mobbinga nadrejeni vodstveni delavec,
- svet delavcev,

- reprezentativni sindikat,
- kadrovska služba,
- služba za varnost in zdravje pri delu.

pooblašчени predlagatelji lahko sprožijo postopek na lastno pobudo, dolžni pa so ga sprožiti, če to od njih izrecno zahteva žrtev mobbinga.

#### 14. člen

Skupni odbor je dolžan z obravnavo prejete vloge začeti nemudoma, razgovor z žrtvijo mobbinga kot prvo fazo postopka pa mora opraviti najkasneje v sedmih dneh od prejema vloge.

#### ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENSКИH PODJETIJ

Način vodenja postopka in posamezna dejanja v postopku so odvisni od značilnosti in konkretnih okoliščin posameznega primera. V načelu pa je naloga odbora, da:

- temeljito razišče problem,
- v ločenih ali skupnih pogovorih (izvajalec mobbinga in žrtev) ugotovi dejansko stanje in ga dokumentira,
- žrtvam svetuje in jih podpre (žrtev zaradi pritožbe ne sme biti zapostavljena),
- izvajalec pouči o pravnih posledicah dejanj mobbinga, ga pozove k opustitvi spornih ravnanj ter sprejme druge morebitne ukrepe iz svoje pristojnosti,
- zahreva javno opravičilo žrtvi mobbinga ali predlaga drugo obliko njene rehabilitacije oziroma povrnitve njenega dobrega imena in časti v družbi, po potrebi z uporabo vseh razpoložljivih sredstev internega komuniciranja v družbi,
- sprejme in izvede moralne sankcije zoper izvajalce mobbinga (javne obsodbe in distanciranje, graje, ipd.),
- poslovodstvu in pristojnim organom v družbi predlaga pravne ukrepe in po potrebi tudi uvedbo pravnih sankcij zoper izvajalca(e), ki so v njihovi pristojnosti,
- na željo žrtve le-to spremlja v vseh nadaljnjih pogovorih in obravnavah, ji svetuje ter jo zastopa,
- spremlja usodo žrtve v delovni sredini tudi po prenehanju veljavnosti sprejetih ukrepov in »zadeve« ne zaključi, dokler obstaja realna nevarnost za nadaljevanje ali obnovitev mobbinga, razen če žrtev to sama zahteva.

Predlog ukrepov in morebitnih sankcij, ki so v pristojnosti delodajalca, mora skupni odbor pripraviti najkasneje v 30 dneh od začetka postopka, delodajalec pa jih je dolžan izvršiti brez odlašanja.

### **3. Možni pravni ukrepi in sankcije**

#### **15. člen**

Poleg neformalnih ukrepov in moralnih sankcij lahko skupni odbor predlaga, delodajalec pa sprejme kakršnekoli pravne ukrepe za prenehanje in odpravo posledic mobbinga ter sankcije zoper izvajalce mobbinga, ki jih dopušča veljavna zakonodaja.

#### **16. člen**

Pravni ukrepi za prenehanje in odpravo posledic mobbinga so lahko zlasti naslenji:

- premestitev izvajalca mobbingana drugo delovno mesto oziroma v drugo delovno sredino znotraj družbe,

#### **ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENSКИH PODJETIJ**

- premestitev žrtve mobbinga na drugo delovno mesto oziroma v drugo delovno sredino znotraj družbe ali k drugemu delodajalcu, lahko tudi s priznanjem pravice do prekvalifikacije ali dokvalifikacije,
- odobritev dodatnega plačanega dopusta žrtvi za psihično rehabilitacijo zaradi posledic mobbinga,
- plačilo izobraževanj ali druge oblike strokovne pomoči žrtvi za ponovno pridobitev samozavesti,
- plačilo odškodnine žrtvi mobbinga zaradi psihičnega trpljenja,
- plačilo stroškov morebitnih javnih objav za odpravo dezinformacij in žaljivih obdolžitvev žrtve, ki izvirajo iz delovne sredine,
- sporazumna razveza pogodbe o zaposlitvi z izplačilom dogovorjene odpravnine žrtvi mobbinga in podobno.

#### **17. člen**

Pravne sankcije zoper izvajalce mobbinga, ki so v pristojnosti delodajalca, so lahko zlasti disciplinski ukrepi (opomin, javni opomin, denarna kazen, odvzem bonitet ipd.), v določenih težjih primerih kršenja obveznosti iz delovnega razmerja pa tudi redna ali (če ima dejanje mobbinga vse znake kaznivega dejanja) celo izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi.

Delodajalec se zavezuje, da bo mobbing dejanja posameznikov v odnosu do sodelavcev v družbi po tem sporazumu v svojih splošnih aktih opredelil kot motnjo v delovnem



procesu in s tem kot kršitev obveznosti iz delovnega raznerja, ki ima lahko za posledico sankcije iz prvega odstavka tega člena.

## V. KONČNE DOLOČBE

### 18. člen

Vsak udeleženec ima pravico dati drugemu udeležencu kadarkoli pobudo za spremembe in dopolnitve dpogovora s predlogom sprememb in dopolnitev, drugi udeleženec pa se je dolžan na pobudo odzvati s pristankom na začetek pogajanj o predlaganih spremembah in dopolnitvah.

Če se drugi udeleženec ne odzove v smislu prejšnjega odstavka ali če se udeleženca o predlaganih spremembah in dopolnitvah ne sporazumeta v treh mesecih, lahko udeleženec, ki je dal pobudo za začetek pogajanj, dogovor odpove.

## ZDRUŽENJE SVETOV DELAVCEV SLOVENSКИH PODJETIJ

### 15. člen

Dogovor je sklenjen za nedoločen čas z enoletnim odpovednim rokom, veljati pa začne z dnem, ko ga na podlagi sklepov uprave družbe in sveta delavcev podpišeta pooblaščena predstavnika obeh udeležencev.

V....., dne .....

Svet delavcev:

Predsednik.....

Podpis.....

Žig družbe:

Družba:

Predsednik uprave.....

Podpis.....

