

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
visokošolskega programa**

MOBBING

Katarina Abram

Ljubljana, september 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

Diplomsko delo
visokošolskega programa

MOBBING

Kandidatka: Katarina Abram

Številka indeksa: 30150

Mentor: prof. dr. Zvone Vodovnik

Ljubljana, september 2009

POVZETEK

Vse družbe se opirajo na določeno količino nasilja ali vsaj grožnjo z njim. Več kot ima posameznik ali družbena skupina virov, več nasilja lahko izbere za doseganje svojih ciljev. Nasilje v družbi se vse pogosteje prenaša tudi v delovna okolja. Ne gre toliko za fizično nasilje, ampak predvsem za čustveno in psihično nasilje na delovnem mestu, ki ga poimenujemo z besedo mobbing. Označujemo ga tudi z drugimi izrazi, kot so npr. tiranstvo (ang. bullying), psihološki teror, napad skupine na posamezno žrtev, tudi šikaniranje. Pri mobbingu gre za različne oblike napada na posameznika, ki lahko vključujejo žaljivke, grožnje, poniževanje, ustrahovanje, sovražno komunikacijo do žrtve, agresivno obnašanje ali kakršnokoli drugo sovražno dejanje, ki se izvaja sistematično in daljše časovno obdobje.

Pogosto čustveno nasilje na delovnem mestu pripelje do posledic, ki se odražajo na posameznikovem zdravju, kar pomeni večjo odsotnost z dela, trajno nesposobnost za delo in tudi upokojitve iz zdravstvenih razlogov. Prav tako so posledice lahko uničujoče tudi za podjetje, predvsem pa se v takšni delovni klimi krhajo komunikacija in odnosi med zaposlenimi, prihaja do konfliktnih in stresnih situacij, uspešnost podjetja se zmanjšuje. Zato velja opozoriti na pomembnost učinkovitega pristopa k problemu mobbinga ter odpravljanja in zmanjševanja samega pojava, saj so nadrejene osebe največkrat tiste osebe, ki imajo ključno vlogo pri tem, ali se bo konflikt razvil v trpinčenje ali ne. Poleg primerne usposobljenosti za vodenje ljudi ter konstruktivnega reševanja konfliktov se morajo nadrejene osebe zavedati, da s svojim obnašanjem in s svojimi dejanji predstavljajo organizacijo.

Ključne besede: delovno razmerje, delavec, delodajalec, organizacija, konflikt

SUMMARY

All societies experience a certain amount of violence or at least a threat of violence. The more assets and power an individual or a group has, the more violence it exercises to reach its goals. The violence in the society is often transferred to the work environment. Not so much the physical violence as emotional and psychical violence called harassment. There are also other expressions for it, e.g., bullying, psycho terror, harassment of an individual by a group, victimization, etc. Harassment covers different forms of bullying, e.g., insults, threats, humiliation, intimidation, hostile communication with the victim, aggressive behaviour or any other hostile act that is systematically used over a longer period of time.

Workplace harassment may often result in failed health, which leads to increased absenteeism, permanent incapacity to work and even retirement for health reasons. But the consequences may also be devastating for the company. In such a climate of industrial relations the communications and relationship between the employees crumble, it comes to conflicts and stress situations and the business performance of the company reduces. Therefore it is important to be aware of the importance of efficient solving of the harassment problem and suppression of this occurrence since usually it is the superiors who play the key role. It depends on them whether a conflict will develop in harassment or not. Superiors must not only be appropriately qualified to manage their subordinates and be able to solve the conflicts, they must also be aware that they represent the company by their actions.

Key words: labour relationship, employer, organization, conflict

KAZALO

POVZETEK	ii
SUMMARY	iii
KAZALO	iv
1 UVOD	1
2 DELOVNO PRAVO	3
3 ČLOVEKOVE PRAVICE IN TEMELJNE SVOBOŠČINE	4
4 DISKRIMINACIJA	7
4.1 ZAKONSKA PREPOVED DISKRIMINACIJE V SLOVENIJI NA PODROČJU DELA	7
4.2 OBLIKE DISKRIMINACIJE	9
4.2.1 Neposredna oziroma direktna diskriminacija	9
4.2.2 Posredna oziroma indirektna ali prikrita diskriminacija	10
4.2.3 Nadlegovanje	10
4.2.4 Dajanje navodil za diskriminacijo	10
4.2.5 Viktimizacija ali povračilni ukrepi	10
4.2.6 Etnično profiliranje	11
4.3 DISKRIMINACIJA NA TRGU DELA	11
4.3.1 Različne vrste diskriminacije	11
4.3.2 Vzroki za diskriminacijo na trgu dela	11
4.3.3 Posledice diskriminacije	12
4.4 ZAKONODAJA EVROPSKE UNIJE	12
4.5 PRAVNA SREDSTVA IN PRISTOJNI ORGANI V PRIMERU DISKRIMINACIJE	14
5 MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE IN ODNOSI	16
5.1 ODNOSI V MEDOSEBNI KOMUNIKACIJI	16
5.2 KOMUNIKACIJA V PODJETJU	17
5.3 KOMUNICIRANJE S SODELAVCI	18
6 IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU	19
6.1 VZROKI ZA IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU	19
6.2 PREPREČEVANJE IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU	21
6.3 RAZLIKA MED STRESOM IN IZGORELOSTJO	22
7 STRES NA DELOVNEM MESTU	23
7.1 POZITIVNI IN NEGATIVNI STRES	24
7.2 STRESORJI NA DELOVNEM MESTU	25
7.3 POSLEDICE STRESA NA NIVOJU PODJETJA	25
7.4 KAROSHI – SMRT ZARADI STRESA	26
8 KONFLIKTI IN ODNOSI NA DELOVNEM MESTU	27

8.1 VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV	27
8.2 REŠEVANJE KONFLIKTOV	29
9 MOBBING	31
9.1 OPREDELITEV MOBBINGA	31
9.2 OBLIKE MOBBINGA	33
9.3 VZROKI ZA POJAV MOBBINGA	34
9.4 VRSTE MOBBINGA	35
9.5 FAZE MOBBINGA	36
9.6 POSLEDICE MOBBINGA	37
9.6.1 Posledice mobbinga na delovnem mestu za žrtve	37
9.6.2 Posledice mobbinga na delovnem mestu za delodajalce	38
9.7 UKREPI ZA PREPREČEVANJE MOBBINGA NA DELOVNEM MESTU	40
9.7.1 Zakonodaja in predpisi na področju mobbinga	41
9.7.2 Možne oblike pomoči	43
9.7.3 Pojavnost mobbinga v svetu in pri nas	45
10 ZAKLJUČEK	48
LITERATURA	50
PRAVNI VIRI	51
DRUGI VIRI	51
IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA	53

1 UVOD

Z nasiljem se srečujemo vsak dan, tako na ulici, v družini kot tudi na delovnem mestu. Gre predvsem za čustveno in psihično nasilje, kateremu včasih ne posvečamo dovolj pozornosti. Delovno okolje se spreminja, ritem življenja in dela postaja čedalje hitrejši, vsakodnevno se bojujemo za svoj psihosocialni prostor, da bi zadovoljili naše duševne in socialne potrebe. Ob vsem tem pa se zgodi, da nasilja kot takšnega ne prepoznamo. Nasilje se lahko začne konstantno ponavljati in za žrtev ali napadenega to postane veliko psihično breme. Kadar se takšna oblika nasilja začne pojavljati na delovnem mestu, takemu pojavu pravimo mobbing.

Mobbing je ponavljajoče se dolgotrajno neprimerno ravnanje z zaposlenimi ali skupino zaposlenih, torej se šteje za ravnanje, ki ga z moralnega vidika obsojamo, in katerega cilj je zatiranje, zato ga v delovnem okolju nikakor ne smemo dopustiti.

Mobbing je vse bolj prisoten tudi v Sloveniji, vendar ljudje še ne poznajo dovolj pomena te besede. Zavedajo se, da na delovnem mestu doživljajo psihično in čustveno nasilje, ne vedo pa, da je to nedopustno vedenje, ki ogroža njihovo psihično in čustveno zdravje, da je prepovedano in da imajo kot žrtev tudi določene pravice, da se pred tovrstnim nasiljem zaščitijo. Ker je izraz mobbing dokaj nepoznan, ga ljudje uporabljajo nestrokovno. Največkrat s tem izrazom opisujejo konflikte na delovnem mestu, kot na primer nepravilne odločitve nadrejenega, vendar je treba poudariti, da vsak konflikt še ne vodi v mobbing, saj se lahko v konfliktnih situacijah znajdemo večkrat in povsod.

Mobbing ne predstavlja grožnje le za zaposlene, temveč tudi za podjetja kot celoto. Zaposleni kot najpomembnejši del organizacije narekujejo poslovno uspešnost, vendar psihično nasilje slabša medsebojne odnose, motiviranost za delo, zadovoljstvo, povzroča stres in čustveno izčrpanost zaposlenih, kar vpliva na njihovo delovno storilnost in uspešnost.

Namen diplomskega dela je opozoriti na resnost in razširjenost problema mobbinga, predstaviti vzroke in posledice, ki spremljajo ta pojav, in se opreti na možne rešitve, s katerimi se lahko prepreči razvoj mobbinga v prihodnje. Naloga temelji predvsem na metodi analize in interpretacije sekundarnih virov; naslonila sem se tudi na članke različnih publikacij in svoje navedbe podkrepila z izsledki različnih raziskav, ki so bile opravljene na področju psihičnega nasilja.

Struktura naloge je razdeljena na devet poglavij, v katerih sem zajela vse razsežnosti pojava mobbinga. V začetnem delu sem se osredotočila na pravno podlago in zakonske okvire, ki poudarjajo dopustna in nedopustna ravnanja na področju človekovih pravic; približala sem se tudi diskriminaciji, ki v okviru Ustave ne dopušča nikakršnega razlikovanja pri osnovnih civilizacijskih dobrinah. Predstavila sem možne pravne oblike pomoči pri diskriminaciji in se na kratko dotaknila še evropske zakonodaje s tega področja.

Osrednji del naloge temelji na medsebojnih odnosih, kjer je komunikacija na delovnem mestu glavni ključ uspešnosti podjetja in zdravih odnosov med zaposlenimi. V ta del sem zajela še izgorevanje in stres na delovnem mestu, ki kot posledica vodita v konfliktno in slabe odnose med zaposlenimi.

V zadnjem delu pa sem se posvetila skupni zaokroženi celoti diplomske naloge, to je mobbingu, ki se v sodobnem času pojmuje kot čustveno in psihološko nasilje na delovnem mestu ter predstavlja velik problem tako za posameznika, družbo in organizacijo kot celoto.

Za pojme, ki sem jih v diplomski nalogi večkrat omenjala, podajam njihove definicije:

- **delovno razmerje:** je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca (ZDR, 4. člen);
- **delavec:** je vsaka fizična oseba, ki je v delovnem razmerju na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi (ZDR, 5. člen);
- **delodajalec:** je pravna in fizična oseba ter drug subjekt, kot je državni organ, lokalna skupnost, podružnica tujega podjetja ter diplomatsko in konzularno predstavništvo, ki zaposluje delavca na podlagi pogodbe o zaposlitvi (ZDR, 5. člen);
- **organizacija:** je delovna celota ali tvorba, ki uresničuje določene cilje na različnih področjih družbene dejavnosti. Takšno delovno celoto pa sestavljajo organi, ki so v medsebojno odvisnih odnosih in ki opravljajo vsak določeno funkcijo (Ivanko, 2002, str. 16);
- **konflikt:** je medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja (Brajša, 1994, str. 251).

2 DELOVNO PRAVO

Razvoj delovnega prava iz civilnega prava sega v 19. stoletje. Na začetku se ta nova pravna veja ni imenovala delovno pravo, temveč delavsko pravo, obrtno pravo, industrijsko pravo in podobno. Tako se je ta danes splošno uporabljeni izraz uveljavil pod vplivom Mednarodne organizacije dela (Mežnar, 2000, str. 32). Razmerja med ljudmi so bila pred tem dolgo predmet civilnega prava, kjer taka razmerja opredeljujemo z organiziranim in trajnim delom po navodilih in pod nadzorom delodajalca. Razmerja socialnih zavarovanj pa uvrščamo v glavni del sistema socialne varnosti. Ta razmerja so temeljila na pogodbi, njihova vsebina pa je bila odvisna od proste volje strank. Pri prehodu v kapitalizem pa to ni bilo več sprejemljivo, saj je prihajalo do izkoriščanja zaposlenih (dolg delovni dan, nizke plače, nevarni pogoji dela, zaposlovanje otrok). Z industrializacijo pa so se pogoji zaposlenih še poslabšali (ekonomski položaj, socialna in fizična ogroženost), kar je privedlo do grožnje za samo industrijsko državo (Vodovnik, predavanja, 2007). Z industrializacijo se je zaradi ekstenzivnega izkoriščanja organiziral delavski razred, ki je v Angliji s prvimi delavskimi upori zahteval izboljšanje svojega ekonomskega in socialnega položaja. Sindikalno združevanje in delovanje je postalo glavni element kolektivnih delovnih razmerij ter se je v 20. stoletju razširilo še na področje delavske participacije pri odločanju in pravno urejanje različnih oblik socialnega dialoga.

Civilno pravo je zibelka delovnega prava, kar izhaja že iz dobe sužnjelastništva. Tako civilno pravo kot delovno pravo imata skupno področje, to je, da temeljita na pogodbah. Slovenski pravni viri, ki so urejali delovna razmerja pred veljavno ureditvijo, kot tudi pravni viri drugih republik bivše Jugoslavije niso definirali pogodbe o zaposlitvi. Današnja definicija temelji na uzakonitvi delovnega razmerja kot dvostranskega delovnega razmerja. Medtem ko civilnopravni predpisi oziroma kodeksi navajajo v glavnem osnovno definicijo pogodbe o zaposlitvi, ostali delovnopravni predpisi govorijo v glavnem o načinu njenega sklepanja, njeni vsebini, prenehanju veljavnosti in drugih vprašanjih, povezanih z vsebino in formalnostmi v zvezi s sklenitvijo in prenehanjem te pogodbe.

Za najpomembnejši formalni vir štejemo Ustavo Republike Slovenije, ki je najvišji pravni akt, in je tako hierarhično nadrejena zakonu; od njega se razlikuje po tem, kdo jo sprejema, spreminja ali razveljavlja (ustavodajna skupščina ali redno zakonodajno telo).

Tako je Ustava kot najpomembnejši formalni vir najtesnejša povezava z delovnim pravom, in to predvsem v tistem delu, kjer so urejene človekove pravice in svoboščine, kjer Ustava določa varstvo pravic zasebnosti in osebnostnih pravic, varstvo osebnih podatkov, svobodo dela, pravice invalidov ter predvsem v delu o gospodarskih in socialnih razmerjih, kjer so ustavno zajamčeni varstvo dela, lastnina, podjetništvo, soodločanje, sindikalna svoboda, pravica do stavke in zaposlovanje tujcev.

3 ČLOVEKOVE PRAVICE IN TEMELJNE SVOBOŠČINE

»Vsi ljudje se rodijo svobodni in imajo enako dostojanstvo in enake pravice.«

(Prvi odstavek prvega člena Splošne deklaracije o človekovih pravicah (Universal Declaration of Human Rights), ki jo je sprejela in razglasila Generalna skupščina Združenih narodov 10. decembra 1948 z resolucijo št. 217 A (III))

Spoštovanje človekovih pravic je v demokratičnih političnih sistemih eden izmed osnovnih pogojev za življenje. Katera pravica je najpomembnejša, je težko kar tako določiti, saj je za preživetje demokratične skupnosti potrebno spoštovanje vseh pravic. Lahko bi rekli, da so človekove pravice ena izmed največkrat omenjenih tematik. Temeljne človekove pravice danes najdemo zapisane v ustavi, »ki je temeljni in hierarhično najvišji pravni akt v posamezni državi« (Pavčnik, 1997, str. 15), pa tudi v drugih deklaracijah in listinah.

Kaj torej pravice so? Človekove pravice so v leksikonu (Leksikon CZ, 1987, str. 162, 973) opredeljene kot »neodtujljive in nedotakljive pravice in svoboščine posameznika nasproti posegom državne oblasti«. Posebej so obravnavane temeljne pravice, in sicer kot »nedotakljive pravice posameznika, ki mu zagotavljajo sfero osebne svobode, v katero državna oblast ne sme posegati. Podrobneje jih opredeljujejo in razčlenjujejo ustave posameznih držav«.

Slovar slovenskega knjižnega jezika definira človekove pravice kot tiste, ki pripadajo človeku ne glede na raso, jezik, versko ali politično pripadnost. Posebej pa opredeli osnovne človekove pravice, ki so zagotovljene z ustavo.

V ustavnopravni teoriji imenujemo temeljne človekove pravice tiste pravice, ki so praviloma urejene z ustavo in ki so po vsebini temelj pravne ureditve družbe in države (Kocjančič et al., 2005, str. 97). Človekove pravice so zlasti pomembne v odnosih med posamezniki in državo. Pomenijo namreč nadzor nad izvajanjem državne oblasti nad posameznikom in ga urejajo; posameznikom zagotavljajo svoboščine v odnosu do države, od držav pa zahtevajo zadovoljevanje osnovnih človekovih potreb.

V nadaljevanju bom opisala nekaj najpomembnejših človekovih pravic in temeljnih svoboščin.

Drugi člen ustave določa, da je Slovenija pravna država, iz česar sledi (po Cerarju, 2004, str. 24), da gre za državo, v kateri "vlada pravo" in v kateri državni organi ne smejo postopati samovoljno in da država zagotavlja varstvo ustavnosti in zakonitosti. To pa predvsem pomeni, da Ustava in drugi pravni akti zagotavljajo človekove pravice in temeljne svoboščine ter da so posamezniki in drugi pravni subjekti pravno

varovani pred nedopustnimi posegi države. Slovenija kot socialna država pa mora omogočati posameznikom delo, s katerim lahko pridobijo sredstva zase in za družino, ter jim hkrati zagotoviti tudi socialno varnost in s tem urediti obvezno zdravstveno, pokojninsko, invalidsko in drugo socialno zavarovanje ter skrbeti za njihovo delovanje. Možnosti, da bi država zagotavljala možnosti za zaposlitev ter za ohranjanje trajnosti zaposlitve, pa so v procesu globalizacije trgov produkcijskih tvorcev vedno manjše, zato je pozornost sodobnih držav vedno bolj usmerjena k zagotavljanju izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih.

V ustavnih členih od 14. do 16. so zajeta izhodišča oz. splošne določbe glede človekovih pravic in temeljnih svoboščin. V prvem odstavku 14. člena je določeno, da so v Sloveniji vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj, invalidnost ali katerikoli drugo osebno okoliščino. »S tem Ustava določa v zvezi z osebnostnimi pravicami absolutno prepoved diskriminacije državljanov« (Vodovnik, 2003, str. 45); v drugem odstavku pa Ustava določa, da smo pred zakonom vsi enaki, s čimer je dodatno zagotovljeno načelo enakosti pred zakonom oziroma načelo pravne enakosti. To pa pomeni predvsem to, da je treba z zakoni enake oziroma podobne primere urejati na enak ali podoben način in da je treba na enak način tudi izvrševati zakone, t.i. legalistična enakost (Cerar, 2004, str. 38).

V 15. členu je določeno, da se človekove pravice in temeljne svoboščine uresničujejo neposredno na podlagi ustave. Z zakonom je mogoče predpisati le način njihovega uresničevanja, kadar tako določa Ustava ali če je to nujno zaradi same narave posamezne pravice ali svoboščine. Poudariti je treba, da ima poleg ustave le še zakon moč določanja oziroma opredeljevanja pravic in dolžnosti pravnih subjektov, kajti s samimi podzakonskimi akti to ni dopustno, saj le ti lahko le razčlenjujejo in izpeljujejo v ustavi in zakonih že opredeljene pravice in dolžnosti.

Človekove pravice in svoboščine so omejene samo s pravicami drugih in v primerih, ki jih določa Ustava. Zagotovljena sta sodno varstvo človekovih pravic in temeljnih svoboščin ter pravica do odprave posledic njihove kršitve. Poleg tega je še določeno, da nobene človekove pravice ali temeljne svoboščine, urejene v pravnih aktih, ki veljajo v Sloveniji, ni dopustno omejevati z izgovorom, da je Ustava ne priznava ali da jo priznava v manjši meri.

16. člen ustave pravi, da je izjemoma dopustna tudi začasna razveljavitev ali omejitev človekovih pravic in temeljnih svoboščin, vendar le v vojnem ali izrednem stanju. Človekove pravice se smejo v takšnih primerih razveljaviti le za čas trajanja vojnega ali izrednega stanja in to le v obsegu, ki ga tako stanje zahteva, in tako, da sprejeti ukrepi ne povzročajo neenakopravnosti, ki bi temeljila le na rasi, narodni pripadnosti, spolu, jeziku, veri, političnem ali drugem prepričanju, gmotnemu stanju, rojstvu, izobrazbi, družbenem položaju ali katerikoli drugi osebni okoliščini. Ob tem pa je nekaterim najpomembnejšim pravicam zagotovljeno absolutno varstvo, kar pomeni, da jih niti začasno ni dopustno razveljaviti ali omejiti. Gre za pravice (absolutne pravice), ki jih zagotavljajo naslednji členi:

- 17. člen (nedotakljivost človekovega življenja)
- 18. člen (prepoved mučenja)
- 21. člen (varstvo človekove osebnosti in dostojanstva v pravnih postopkih)
- 27. člen (domneva nedolžnosti)
- 28. člen (načelo zakonitosti v kazenskem postopku)
- 29. člen (pravna jamstva v kazenskem postopku)
- 41. člen (svoboda vesti).

Ker delavec na delovnem mestu uresničuje svoje temeljne človekove pravice in svoboščine, je z vidika varstva teh dobrin pomembna ustavna norma o varstvu človekove osebnosti in dostojanstva ter varnosti pri delu, o pravici do sodnega varstva ter do varstva pravic zasebnosti in osebnostnih pravic. S tega vidika sta pomembni pravica do varovanja osebnih podatkov in pravica do svobode izražanja. V okviru človekovih pravic in temeljnih svoboščin je pomembna ustavna norma o svobodi dela kot nasprotje prisilnim oblikam dela. Delavci imajo pravico do združevanja, podjetniki pa pravico do proste podjetniške pobude, vendar gospodarske dejavnosti ne smejo izvajati v nasprotju z javno koristjo. Zaradi omejitve in uravnoteženja delodajalčeve oblasti v razmerju do delavcev Ustava delavcem priznava pravico do sodelovanja pri odločanju, pravico do sindikalne svobode in pravico do stavke.

4 DISKRIMINACIJA

Beseda diskriminacija izhaja iz latinske besede *discriminatio* (iz *discrimen*, *discriminis*), kar pomeni mejo, razliko. Diskriminacijo bi tako lahko označili kot vrednostno negativno razlikovanje med ljudmi, ki povzroča neupravičeno oziroma pretežno ali splošno družbeno nezaželeno neenakost med njimi (Cerar, 2005, str. 23).

Pomen diskriminacije je zelo raznolik, zato obstaja mnogo različnih definicij pojma, kot na primer: »Diskriminacija pomeni zapostavljanje oziroma priznavanje manjših pravic ali ugodnosti posamezniku v primerjavi z drugimi, tudi jemanje pravic v zvezi z osebno in duhovno svobodo druge osebe brez njene svobodne privolitve« (Popovič in Zajc, 2003, str. 21). »Diskriminacija je pojem, ki označuje nepravilno, neutemeljeno ipd. razlikovanje oziroma razločevanje med ljudmi oziroma med pravnimi subjekti, kamor uvrščamo vse fizične in pravne osebe« (Cerar, 2005, str. 22).

Diskriminacija pomeni kršenje točno določene pravice, se pravi pravice do enakega obravnavanja na vseh področjih. Pomeni tudi omejevanje svobode ljudi, kar se lahko kaže pri razvijanju njihovih sposobnosti ali pri samouresničevanju, lahko vodi k občutkom ponižanosti, nemoči in prizadetosti. Posledično pride do večanja socialne neenakosti, zmanjšanja socialne vključenosti in solidarnosti, vodi v nemire, upore in celo vojne.

Nobena družba ne uide diskriminatornemu ravnanju. Ljudje so tako neenako obravnavani na podlagi svoje rase, barve kože, spola, spolne usmerjenosti, jezika, starosti, vere, zdravstvenega stanja, invalidnosti, izobrazbe, gmotnega stanja, družbenega položaja ali drugih osebnih okoliščin.

4.1 ZAKONSKA PREPOVED DISKRIMINACIJE V SLOVENIJI NA PODROČJU DELA

Ustava prepoveduje diskriminacijo na podlagi različnih osebnih okoliščin in določa načelo enakosti (14. člen Ustave), v okviru svobode dela pa zagotavlja pravico vsakogar do proste izbire zaposlitve in enake dostopnosti vsakega delovnega mesta pod enakimi pogoji (Kresal, 2007, str. 49).

Pred uveljavitvijo novega Zakona o delovnih razmerjih se delovno pravo sploh ni ukvarjalo s prepovedjo diskriminacije. Šele z novim zakonom se je vse to bistveno spremenilo. Tako prvi odstavek 6. člena Zakona o delovnih razmerjih pravi, da »mora delodajalec iskalcu zaposlitve pri zaposlovanju ali delavca v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi zagotavljati enako obravnavo ne glede na narodnost, raso ali etnično poreklo, nacionalno in socialno poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost, družinsko stanje, članstvo v sindikatu, premoženjsko stanje ali drugo osebno okoliščino«.

Drugi odstavek jasno določa, da mora delodajalec kandidatu oziroma delavcu zagotavljati enako obravnavo zlasti pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi. Nadalje prepoveduje neposredno in posredno diskriminacijo zaradi katerekoli osebne okoliščine; uzakonjeno je delodajalčevo dokazno breme, da ni kršil načela enakega obravnavanja oziroma prepovedi diskriminacije in določena je odškodninska odgovornost delodajalca po splošnih pravilih civilnega prava.

Dodan pa je novi 6.a člen, ki določa prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu, čemur bom posvetila večjo pozornost obravnave v poglavju o mobbingu.

Na možnost diskriminacije velja še posebej opozoriti v:

- 25. členu, ki obravnava objavo prostega delovnega mesta ne glede na spol, razen če določen spol predstavlja bistven in odločilen pogoj za delo in je taka zahteva sorazmerna ter upravičena z zakonitim ciljem;
- drugem, tretjem ter šestem odstavku 26. člena, v katerih je poudarjeno, da delodajalec pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi od kandidata ne sme zahtevati podatkov o družinskem oziroma zakonskem stanu, podatkov o nosečnosti, o načrtovanju družine oziroma drugih podatkov, če niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem; prav tako ne sme pogojevati sklenitve pogodbe o zaposlitvi s pridobitvijo prej omenjenih podatkov ali z dodatnimi pogoji v zvezi s prepovedjo nosečnosti ali odlogom materinstva ali z vnaprejšnjim podpisom odpovedi pogodbe o zaposlitvi s strani delavca; zakonodajalec navaja tudi, da se preizkus znanja oziroma sposobnosti kandidata ali ugotovitev zdravstvene zmožnosti kandidata ne sme nanašati na okoliščine, ki niso v neposredni zvezi z delom, za katero se sklepa pogodba o zaposlitvi;
- 27. členu, ki pravi, da je kandidat dolžan pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi predložiti delodajalcu dokazila o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela in ga obvestiti o vseh njemu znanih dejstvih in drugih okoliščinah, pomembnih za delovno razmerje; kandidat pa ni dolžan odgovarjati na vprašanja, ki niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem;
- 45. členu, ki obravnava varovanje dostojanstva delavca: 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;
- četrtem odstavku 81. člena, ki navaja, da je redna ali izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi iz razlogov 6. člena neveljavna;
- osmi alineji 89. člena, v kateri se kot neutemeljeni razlogi za redno odpoved pogodbe o zaposlitvi štejejo rasa, narodnost ali etično poreklo, barva kože, spol, starost, invalidnost, zakonski stan, družinske obveznosti, nosečnost, versko ali politično prepričanje, nacionalno ali socialno poreklo;
- 100. členu, ki našteva kriterije za določitev presežnih delavcev;
- sedmi in osmi alineji prvega odstavka 112. člena, ki obravnava izredno odpoved delavca: delavec lahko izredno odpove pogodbo o zaposlitvi med drugim tudi, če mu delodajalec ni zagotavljal enake obravnave glede na spol

ter če delodajalec ni zagotovil varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem na delovnem mestu;

- 133. členu, ki obravnava enako plačilo žensk in moških: delodajalec je dolžan za enako delo in za delo enake vrednosti izplačati enako plačilo delavcem ne glede na spol;
- 204. členu, ki obravnava uveljavljanje pravic pri delodajalcu in sodno varstvo, če neizbrani kandidat meni, da je bila pri izbiri kršena zakonska prepoved diskriminacije.

Prepoved diskriminacije je kot ustavna kategorija nadgrajena s posebnimi protidiskriminacijskimi zakoni. Tako je Slovenija zaradi uskladitve zakonodaje z Evropsko unijo na področju nediskriminacije leta 2002 sprejela *Zakon o enakih možnostih žensk in moških* (Ur. l. RS, št. 59/2002) ter leta 2004 *Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja* (Ur. l. RS, št. 50/2004). Načelo nediskriminacije je namreč eno temeljnih načel prava Evropske unije (Strojan, 2005, str. 100).

Zakon o enakih možnostih žensk in moških za razliko od Zakona o delovnih razmerjih opredeljuje tudi ukrepe za doseganje dejanske enakosti spolov, določa nosilce nalog, njihove pristojnosti in obveznosti, uvaja posebno neformalno obravnavanje primerov domnevnega neenakega obravnavanja spolov in zagovornico oziroma zagovornika enakih možnosti kot pooblaščen osebno za obravnavanje teh primerov.

Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja pa določa skupna izhodišča v zvezi z zagotavljanjem enakega obravnavanja vsakogar pri uveljavljanju njegovih pravic in obveznosti na kateremkoli področju, predvsem pa na področju zaposlovanja, delovnih razmerij, vključevanja v sindikate in interesna združenja, vzgoje in izobraževanja, socialne varnosti, dostopa do dobrin in storitev ter oskrbe z njimi, ne glede na njegove osebne okoliščine (Senčur Peček, 2007, str. 156).

4.2 OBLIKE DISKRIMINACIJE

Poznamo več oblik in več načinov diskriminacije. Najpogosteje govorimo o neposredni in posredni diskriminaciji, poznamo pa tudi različne pojavne oblike diskriminacije, kot so nadlegovanje, dajanje navodil za diskriminacijo, viktimizacija, etnično profiliranje in podobno.

4.2.1 Neposredna oziroma direktna diskriminacija

Neposredna diskriminacija zaradi določene osebne okoliščine obstaja, če je oseba zaradi te osebne okoliščine (npr. spolne usmerjenosti, zdravstvenega stanja, spola, itd.) bila, je ali bi lahko bila v enakih ali podobnih situacijah obravnavana manj ugodno kot druga oseba (Strojan, 2005, str. 101). Do neposredne diskriminacije oziroma neenakega obravnavanja torej pride, ko je edini namen oziroma motiv, da je do nje prišlo, določena značilnost ali pripadnost osebe. S tako obliko diskriminacije se

srečujemo vsak dan, npr. na oglasnih prostorih za delo, kjer so razpisana prosta delovna mesta, med katerimi lahko opazimo oglas, kot je npr.: »Zaposlimo peka za polni delovni čas« ali »Iščemo inženirja s VII. stopnjo izobrazbe«, ipd. V takih primerih gre za diskriminacijo žensk in pravno nedopustno razlikovanje med spoloma. Primer neposredne diskriminacije je tudi oglas, ki vsebuje sporočilo: »Na razpis naj se ne prijavljajo invalidne osebe«.

4.2.2 Posredna oziroma indirektna ali prikrita diskriminacija

Posredna diskriminacija je podana, kadar navidez nevtralne določbe, merila ali ravnanje v enakih ali podobnih položajih postavlja osebo z neko osebnostno okoliščino v manjvreden, slabši položaj, izjemoma pa je diskriminacija dovoljena le, kadar jo upravičuje zakonit cilj. Primer posredne diskriminacije je, ko podjetje zahteva, da morajo kandidati ob prijavi na določeno delovno mesto opraviti preizkus znanja v jeziku, katerega znanje ni potrebno za opravljanje dela. Tako so ljudje z drugim materinim jezikom izključeni iz prijave.

4.2.3 Nadlegovanje

Nadlegovanje je oblika diskriminacije, pri kateri gre za nezaželeno ravnanje, ki temelječe na katerikoli osebni okoliščini, ki ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje za osebo ter žali njeno dostojanstvo (ZUNEO, 1. odstavek 5. člena). Ta oblika diskriminacije se lahko pojavlja kot zmerjanje, šikaniranje, zbijanje šal ali podajanje neprijetnih opazk na račun neke osebne okoliščine. Nadlegovanje je diskriminatorno, če imajo pripombe, šale in podobno dokazljivo sovražno, zastrašujoče, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo učinek na žrtev.

4.2.4 Dajanje navodil za diskriminacijo

Za diskriminacijo se štejejo tudi navodila za diskriminacijo. To pomeni, da neka oseba daje navodila oziroma nagovarja drugo osebo, naj določeno osebo ali skupino nadleguje. V takem primeru oba, tisti, ki daje navodila, in tisti, ki diskriminacijo izvaja, kršita zakonsko prepoved diskriminacije. »Že sam obstoj navodil predstavlja diskriminacijo, pri čemer sploh ni potrebno, da jih kdo dejansko tudi izvrši oziroma uporabi« (Kogovšek in Petković, 2007, str. 24). Taka navodila se največkrat pojavljajo v podjetjih, vojski, državni upravi, verskih institucijah.

4.2.5 Viktimizacija ali povračilni ukrepi

Viktimizacija pomeni, da je diskriminirana ali nadlegovana oseba izpostavljena neugodnim posledicam potem, ko ukrepa zoper diskriminatorno dejanje oziroma ravnanje in tudi takrat, ko oseba želi žrtvi pomagati, jo podpirati ali sodeluje v postopkih zaradi diskriminacije.

4.2.6 Etnično profiliranje

»Pomeni klasificiranje posameznikov v skupine glede na raso ali etnično pripadnost, vero ali nacionalni izvor« (Kogovšek in Petković, 2007, str. 21). Se pravi, diskriminacija obstaja, kadar določeno raso, etnično ali versko pripadnost sistematično povezujemo s prekrški ali kaznivimi dejanji.

4.3 DISKRIMINACIJA NA TRGU DELA

4.3.1 Različne vrste diskriminacije

Ko govorimo o diskriminaciji na trgu dela, lahko diskriminacijo razvrstimo v štiri skupine (Campbell R., Stanley, 1995, str. 315):

1. *Diskriminacija plač*: obstaja takrat, kadar razlike v plačah ne temeljijo na razlikah v produktivnosti dela, temveč na drugih dejavnikih. Tako so na primer ženske za isto delo plačane manj kot moški in kljub temu, da imajo ženske enako izobrazbo in usposobljenost, še vedno zaslužijo manj kot moški.

2. *Diskriminacija pri zaposlovanju*: obstaja, kadar je v določeni skupini nesorazmerno visok delež brezposelnosti, kar se odraža v neenakomernih možnostih za zaposlitev med različnimi demografskimi skupinami. V Sloveniji najdemo največji delež brezposelnih med mladimi do 26 let, med osebami, ki prvič iščejo zaposlitev in ženskami, starejšimi od 40 let, v zadnjem času pa se drastično povečuje tudi brezposelnost med invalidi.

3. *Poklicna diskriminacija*: pomeni, da imajo določene skupine ljudi (ženske, temnopolti v ZDA) omejen ali onemogočen dostop do določenih poklicev, kljub temu, da opravljajo isto delo. Posledica take diskriminacije je, da so ljudje izrinjeni v druge, slabše plačane in slabše kvalificirane poklice.

4. *Diskriminacija človeškega kapitala*: obstaja, kadar ima določena skupina slabši dostop do možnosti, ki zvišujejo produktivnost, se pravi omejen dostop do formalnega izobraževanja ali usposabljanja na delovnem mestu.

4.3.2 Vzroki za diskriminacijo na trgu dela

V podjetju večina odnosov temelji na razmerju med delavcem in delodajalcem. Vzroki za diskriminacijo so:

- *v prizadevanju za dobiček*, katerega cilj je cenejša delovna sila (sila, ki bo produktivnejša, a cenejša):
- *v nadzoru delovne sile* – ta se boji za svoja delovna mesta in zato sprejema slabše pogoje, ki jih postavlja delodajalec, pri tem pa je lahko njena obramba predvsem znanje in zavest.

»Skupni imenovalec diskriminacije v podjetju je nesposobnost vodstva, da bi brez mehanizmov prisile ustvarilo in vodilo zdrav delovni kolektiv« (Popovič in Zajc, 2002, str. 22).

Pri diskriminaciji je vedno prizadet posameznik, ki se počuti osebno ogrožen in manjvreden. Zato začne delavec sam iskati izhod iz takega položaja (pasivnost, bolniška odsotnost z dela, tiho nasprotovanje ali škodovanje podjetju,...), kar ima vedno dolgoročne posledice - tako za vodstvo kot tudi za ves delovni kolektiv.

4.3.3 Posledice diskriminacije

Žrtve diskriminacije so ponavadi odrinjene na rob družbe. Določene oblike diskriminacije, ki jih družba tolerira in prenaša (naprej), odpirajo možnosti za pojav novih, hujših nadaljnjih oblik diskriminacije, in sicer na področju zaposlovanja, dostopa do dobrin in storitev, dostopa do zdravstvenega varstva in podobno.

Diskriminacija ima negativne učinke tudi na ekonomskem področju. Dolgotrajna diskriminacija poslabšuje zdravstveno stanje žrtev. Prispeva k povečanju obolezlosti za kroničnimi boleznimi, psihološkimi obolenji ter depresivnim in samomorilskim stanjem. Znani so primeri oseb, ki so zaradi večletnega šikaniranja na delovnem mestu hudo zbolele in zato uveljavile bolniški stalež ali so celo postale nezmožne za delo. Diskriminacija povečuje tudi stroške zdravstvenih storitev, zdravlil in bolniških staležev ter prispeva k zanemarjanju razpoložljivih virov, zmanjšuje produktivnost in s tem blagostanje celotne družbe (Kogovšek in Petković, 2007, str. 28).

4.4 ZAKONODAJA EVROPSKE UNIJE

Evropska unija temelji na načelih prostega pretoka ljudi, kapitala, dobrin in storitev. Izvajanje teh načel pa je oteženo, če v državah članicah niso spoštovana pravila enakosti oziroma prepovedi diskriminacije. Zato je Evropska unija sprejela vrsto ukrepov v boju proti diskriminaciji, ki so zavezujoči za vse članice, tudi za Slovenijo. Temelje sodobnega obravnavanja diskriminacije pa je začrtala Amsterdamska pogodba, ki je pozvala evropske institucije k sprejemu resnih ukrepov proti vsem oblikam diskriminacije na podlagi spola, rasnega in etničnega izvora, vere ali prepričanja, invalidnosti, starosti ali spolne usmerjenosti.

Evropska zakonodaja torej štiti le pred diskriminacijo na osnovi osmih osebnih okoliščin. V primerjavi z Evropsko konvencijo o človekovih pravicah in s slovensko ustavo je navedeni sklop osebnih okoliščin ozko določen. Zato so bile na podlagi te določbe sprejete številne direktive, ki podrobneje opredeljujejo prepoved diskriminacije na osnovi narodnosti, rase in državljanstva, prepoved diskriminacije pri zaposlovanju, direktive o enakih možnostih moških in žensk pa izpostavljajo predvsem kategorijo spola.

Izpostavila bi dve direktivi:

- *Direktivo Sveta 2000/78/ES* o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu, ki je bila sprejeta 27. novembra 2000. Direktiva ščiti pred diskriminacijo na področju zaposlovanja, kar vključuje dostop do zaposlitve, samozaposlitve ali poklica, vključno z napredovanjem, dostop do poklicnega usposabljanja in izobraževanja, zaposlitvene in delovne pogoje, vključno s prenehanjem delovnega razmerja in plačilom ter članstvom v sindikatih, združenjih delodajalcev in poklicnih združenjih. Direktiva ščiti vse osebe ne glede na njihovo rasno ali etnično pripadnost, versko ali drugo prepričanje, starost, invalidnost in spolno usmerjenost. Med osebnimi okoliščinami spol ni omenjen, saj je EU na tem področju sprejela druge direktive.
- *Direktivo Sveta 2000/43/ES* o izvajanju načela enakega obravnavanja oseb ne glede na raso ali narodnost, ki je bila sprejeta 29. junija 2000. Ta direktiva ima širši doseg kot prej omenjena direktiva na področju zaposlovanja, saj državljane ščiti tudi na področjih izobraževanja, socialne zaščite, vključno s socialnim in zdravstvenim zavarovanjem, na področju socialnih prejemkov ter pri dostopu do dobrin in storitev, ki so na voljo javnosti, vključno z nastanitvijo. Vendar pa ta zakonodaja ščiti samo tiste osebe, ki so ali bi lahko bile diskriminirane zaradi rasne ali etnične pripadnosti, ne pa oseb, ki bi lahko bile diskriminirane zaradi drugih osebnih okoliščin.

Obe direktivi prepovedujeta diskriminacijo fizičnim in pravnim osebam v javnem in zasebnem sektorju. To pomeni, da imajo samostojni podjetniki enako dolžnost preprečevati diskriminacijo kot velike zasebne korporacije, občine, upravne enote ali oddelki ministrstev in vlad.

Dokumenta ščitita fizične osebe. Direktiva, ki prepoveduje diskriminacijo na osnovi narodnosti in rase, pa ščiti tudi organizacije s statusom pravne osebe, če so te diskriminirane zaradi rasnega ali etničnega porekla svojih članov ali članic.

Nekaj podatkov¹, ki odražajo, da je na področju boja proti diskriminaciji še veliko nedokončanega oziroma nestorjenega:

- le 47 odstotkov ljudi s posebnimi potrebami je zaposlenih,
- ženske v državah EU so za enako delo plačane v povprečju skoraj 25 odstotkov manj kot moški in še vedno zasedajo manj kot četrtno sedežev v parlamentih držav članic EU,
- več kot polovica istospolno usmerjenih mladih Evropejcev je žrtev predsodkov in diskriminacije v šolskem sistemu ter celo v lastni družini.

¹ Wikipedia, 05.01.2009.

4.5 PRAVNA SREDSTVA IN PRISTOJNI ORGANI V PRIMERU DISKRIMINACIJE

Žrtvam diskriminacije je na voljo več pravnih postopkov, vendar jih žal le redko uporabijo, kar je mogoče razbrati iz izredno skope sodne prakse na področju diskriminacije pri nas.

Žrtve se za te postopke ne odločijo v prvi vrsti zaradi finančnih razlogov, saj so sodni postopki, tako civilni kot odškodninski, za mnoge žrtve predragi, drugi razlog pa so sodni zaostanki, saj žrtve največkrat niso pripravljene več let čakati na sodno obravnavo primera. Tretji razlog pa je v pomanjkanju informacij o tem, kam se žrtev sploh lahko obrne po pomoč in kakšni pravni postopki so ji na voljo.

Na kratko bom predstavila nekaj postopkov oziroma organov, ki so na voljo žrtvam pri diskriminaciji:

1. Zagovornica načela enakosti (Urad za enake možnosti)

Pri Uradu za enake možnosti že od leta 2004 deluje Zagovornica načela enakosti. Postopek pri zagovornici je neformalen in brezplačen, začne pa se na pisno ali ustno pobudo žrtve, ki jo mora podati v roku enega leta od domnevno diskriminatornega dejanja. Namen postopka ni pridobitev odškodnine ali kaznovanje storilca, ampak odkrivanje in opozarjanje na diskriminacijo. Tako zagovornica izda le pisno nezavezujoče mnenje ter priporočila, kako diskriminacijo odpraviti. Če kršitelj ali kršiteljica ne sledi njenim priporočilom, pa lahko zagovornica posreduje primer pristojni inšpekciji. Kršitve prepovedi posredne in neposredne diskriminacije ter nadlegovanja so namreč tudi prekrški, zato lahko prekrškovni organ po Zakonu o uresničevanju načela enakega obravnavanja izreče kazen plačila globe.

2. Urad varuha človekovih pravic

O diskriminaciji lahko žrtve obvestijo varuha/varuhinjo človekovih pravic. Ta o primeru ne more odločiti, lahko pa kot neodvisen organ posreduje pri državnemu organu, lokalni skupnosti ali nosilcu javnih pooblastil. Postopek pred varuhom/varuhinjo je neformalen in brezplačen. V pisni pobudi, ki jo mora žrtev oddati v roku enega leta od dogodka diskriminacije, mora posameznik opisati diskriminatorno dejanje in navesti, ali je žrtev že uporabila pravna sredstva zoper storilca, in če da, katera. Varuh/varuhinja izda mnenje o obstoju kršitve in lahko predlaga, kako naj se nepravilnost odpravi, kršitelj pa mu/ji je dolžan odgovoriti, kaj je bilo storjeno za odpravo kršitev. Po izčrpanosti vseh pravnih sredstev, lahko varuh/varuhinja s soglasjem prizadetega vloži tudi pritožbo na Ustavno sodišče ali pa poda zahtevo za presojo ustavnosti zakonov in drugih predpisov.

3. Področni inšpektorat

Do diskriminacije prihaja na vseh področjih družbenega življenja, zato so zanjo pristojne različne inšpekcijske službe. Če pride do domnevne diskriminacije v zdravstvenem domu ali bolnišnici, je za njeno odpravo pristojen *Zdravstveni*

inšpektorat, na področju zaposlovanja ali dela je pristojen *Inšpektorat za delo*, v šoli ali na univerzi mora ukrepati *Inšpektorat za šolstvo in šport*, pri diskriminaciji v upravnih postopkih pred državnim organom pa *Upravna inšpekcija*.

4. Sodišča (civilno, delovno in socialno, kazensko, upravno, ustavno)

Žrtve diskriminacije imajo vedno možnost zahtevati varstvo svojih pravic v sodnih in upravnih postopkih in pred drugimi pristojnimi organi. Tako imajo pravico do odškodnine po splošnih pravilih civilnega prava, lahko podajo kazensko ovadbo na policijo ali tožilstvo, lahko vložijo tožbo na civilno sodišče ali na delovno in socialno sodišče ali pa podajo pobudo za presojo ustavnosti zakona ali drugega predpisa pred ustavnim sodiščem (Kogovšek in Petković, 2007, str. 32, 43).

5 MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE IN ODNOSI

Medosebna komunikacija je sporazumevanje v manjših skupinah. Gre predvsem za sporazumevanje v družini, šoli, podjetju in drugih družbenih skupinah. V zahodnem svetu je ta vrsta komunikacije že dolgo poznana, pri nas pa se uveljavlja šele v zadnjem času, zlasti pri svetovanju, v terapiji, pedagogiki, menedžmentu in politiki.

Medosebna komunikacija je lahko tudi zavedno ali nezavedno, hoteno ali nehoteno, načrtno ali nenačrtno pošiljanje sporočil in nastaja v različnih medsebojnih odnosih med ljudmi. Če so sporočila poslana nezavedno, nehoteno ali nenačrtno, torej brez želje po odzivu nanje, govorimo o nepopolni komunikaciji, o popolni pa takrat, ko so sporočila poslana hote, zavedno ali načrtno in ko pričakujemo povratno informacijo. Pri sporočanju je zelo pomembno:

- kdo sporoča,
- komu se sporoča oziroma kdo je prejemnik sporočila,
- kaj je vsebina sporočila,
- s kakšnimi sredstvi se sporoča oziroma katera tehnična sredstva se uporabljajo pri komunikaciji,
- s kakšnim učinkom oziroma kakšna je reakcija na sporočilo.

Pri sporočanju se lahko zaradi nerazumljive vsebine sporočila ali zaradi tehničnih ali osebnostnih motenj sporočilo ne razume, lahko se razume po svoje ali se razume različno. To so komunikacijske ovire, ki ovirajo prenos informacij in s tem popačijo ali v celoti blokirajo njihov namen. Da pa ne prihaja do tovrstnih motenj, je pomembno, da sporočila ne le poslušamo, temveč govornika tudi gledamo in ocenjujemo njegovo neverbalno vedenje. Tako lahko razumemo izgovorjene besede. Najpomembneje je, da od njega dobimo povratno informacijo.

5.1 ODNOSI V MEDOSEBNI KOMUNIKACIJI

S komuniciranjem zaposleni oblikujejo in ohranjajo organizacijsko kulturo v podjetju, hkrati pa organizacijska kultura določa način komunikacije, zato sta pojava neločljivo povezana.

V procesu komuniciranja imajo pomembno vlogo medsebojni odnosi, zato s tega vidika razlikujemo pet vrst odnosov:

- *odnos med dvema osebama*: običajno gre za razgovor med njima - s tem načinom dobimo povratno informacijo najbolj neposredno;
- *odnos osebe do skupine*: obstaja, ko želi posameznik informirati skupino o določenem problemu in dobiti njeno mnenje o načinu realizacije problema;

- *odnos skupine do skupine*: določena stališča ene skupine se posredujejo drugi in se tako išče enotno nastopanje obeh skupin;
- *odnos posameznika do socialnega okolja*: gre za odnos do drugih, s katerimi posameznik prihaja v stik v določeni delovni skupini;
- *odnos do samega sebe*: je vidik, ki se nanaša na človekovo uresničevanje, kot so samokritičnost, samoizobraževanje, spreminjanje sebe in podobno.

Pomembno vlogo pri medsebojni komunikaciji imata predvsem medsebojno zaupanje in informiranost. Kadar se razvije medsebojno zaupanje, ni potrebno pretirano paziti na komunikacijske finese, pomembna sta točno, izčrpno in pravočasno obveščanje in določena osebna iskrenost oziroma korektnost. To v veliki meri omogoča, če je doseženo pristno komuniciranje, dobre rezultate pri medsebojnem delu na področju dela.

Podobno pa so medsebojni odnosi povezani z informiranostjo. Čim bolj so ljudje informirani, tem manj je možen vpliv dvoma in tem večja je možnost medsebojnega vplivanja. To pa pomeni, da ima medsebojno komuniciranje poleg funkcije širjenja informacij še drugo pomembno funkcijo, namreč medsebojno vplivanje. Pri tem pridejo v poštev naslednje postavke:

- možnost odkrite kritike,
- razumevanje in medsebojna pomoč,
- varno opravljanje dela,
- počutje v ožji delovni skupini,
- disciplina na delovnem mestu,
- možnost posvetovanja,
- spoštovanje osebnosti (Možina in Damjan, 1992, str. 29, 99, 126-193).

5.2 KOMUNIKACIJA V PODJETJU

Komuniciranje v organizaciji ni samo sebi namen, ampak je usmerjeno v doseganje ciljev organizacije. Skrivnost uspešnega komuniciranja je dobra medsebojna komunikacija v podjetju. Uspešen pogovor o nalogi je pogoj za uspešno opravljeno nalogo.

Tudi komunikacijska raven v podjetju je odvisna od temeljnih lastnosti vseh delavcev, posebej vodstva. V podjetju so zaposleni:

- delavci, ki so v podjetju samo telesno navzoči in imajo "izklopljene" možgane,
- delavci, ki so navzoči telesno, pa tudi z možgani, toda svoje identitete ne želijo istovetiti s podjetjem,
- delavci, ki se zelo identificirajo s podjetjem in čutijo močno pripadnost.

Da bi podjetje uspešno delovalo, potrebuje delavce, ki se zelo identificirajo s podjetjem in čutijo močno pripadnost le-temu. Za to si morajo prizadevati vsi zaposleni. Gre torej za medosebno komunikacijo.

5.3 KOMUNICIRANJE S SODELAVCI

Sporazumevanje s sodelavci je zelo pomembno, saj pozitivno vpliva na razpoloženje na delovnem mestu in tako na delovno storilnost. Pri tem je treba upoštevati:

- če smo dogovorjeni za določeno uro, bodimo točni,
- dokler nam ne ponudijo stola, stojmo,
- sogovornika poslušajmo do konca in mu ne segajmo v besedo,
- ne bojmo se sami vprašati, kar nas zanima; postavimo ustrezno vprašanje ob pravi priložnosti,
- bodimo vljudni in prijazni,
- nasmeh ni nikoli odveč,
- zapomnimo si, da imamo dvoje ušes ter ena usta in jih zato uporabljajmo v tem sorazmerju, torej več poslušajmo in manj govorimo,
- pomembna je tudi nebesedna komunikacija,
- vljudno se poslovimo; z vljudnimi besedami pokažimo, da nam je pogovor koristil.

Z izboljšanjem komunikacije učinkovito izboljšamo in gradimo odnose. Če upoštevamo, spoštujemo ter cenimo stališča in mnenja sodelavcev, bo delovno razpoloženje pozitivno, čutiti bo večjo pripadnost podjetju in rojevale se bodo nove zamisli. Zato naj bi vsi zaposleni, predvsem pa vodstvo, pazili na medsebojne odnose in primerno komunikacijo. Vsak človek, vsak zaposleni je vreden spoštovanja, ne glede na to, kakšno izobrazbo ima in kakšno delo opravlja ter od kod prihaja (Popovič in Zajc, 2003, str, 66, 67).

6 IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU

Kot najhujša posledica prevelike izpostavljenosti stresu se pojavlja izgorelost, zato sem namenila tej temi večjo pozornost.

Izgorelost je velika preobremenjenost z delom, ki zaradi stresa povzroča zmanjšano produktivnost, kronično izčrpanost, razdražljivost, togost in nedružabnost.

Izgorevanje na delovnem mestu dandanes dosega epidemične razsežnosti. Ne gre za to, da bi bilo z delavci kaj narobe, ampak predvsem za to, da so delovna mesta in narava njihovega dela doživeli korenite spremembe. Današnje delovno mesto je v ekonomskem in psihološkem smislu hladen, negostoljuben in nadvse zahteven prostor. Ljudje so čustveno, telesno in duhovno izčrpani. Dnevne delovne zahteve, družina in zraven še vse drugo načenjajo energijo in zavzetost. Veselje in navdušenje ob uspehu je vse težje doseči, predanost delu upada, ljudje postajajo cinični, ostajajo na varni razdalji, trudijo se, da bi bili osebno čim manj vpleteni.

Izgorevanje na delovnem mestu ima visoko ceno. Lahko povzroči resne motnje v opravljanju dela. Ljudje, ki izgorevajo na delovnem mestu, se pogosto umaknejo od dela. Delajo samo tisto, kar je nujno potrebno, delu posvečajo vedno manj časa in energije, so pogosto odsotni. Izgorevanje izčrpa ustvarjalnost in načne sposobnost učinkovitega dela s strankami ali sodelavci. Problem za podjetje je težava v delovni sili, ki ni več predana delu, ni ustvarjalna in tudi ne produktivna, kakor je bila nekoč. Izgorevanje ni osebni, ampak poklicni problem. Izgorelost pa ne vpliva samo na posameznika, temveč tudi na dejansko uspešnost podjetja. Izgorevanje na delovnem mestu od delavca terja čustveni, od delovnega mesta pa ekonomski davek.

6.1 VZROKI ZA IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU

Sedanje ozračje na delovnem mestu izgorevanje dobesedno pospešuje. Izgorevanje je največkrat prisotno takrat, kadar se med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja, pojavijo velika neskladja. Razlogi za ta neskladja so:

- *preobremenjenost z delom*: je največji pokazatelj neskladij med človekom in delom. Narediti moramo preveč v prekratnem času s premalo sredstvi. Preobremenjenost z delom narašča z vedno hitrejšim delovnim ritmom in škoduje kakovosti, krha delovne odnose, ubija inovativnost in tako povzroči izgorevanje na delovnem mestu;
- *pomanjkanje nadzora*: ljudje si želijo priložnosti, da lahko izbirajo, se odločajo, da razmišljajo o problemih in jih rešujejo ter da imajo nekaj vpliva pri doseganju rezultatov, za katere bodo odgovorni. Tu pa se pojavljajo velikanske razlike med odgovornostjo posameznika in njegovim omejevanjem ter strogim nadzorom. Takšen nadzor je mišljen v smislu *ne moremo ti zaupati, ne spoštujemo tvoje sodbe, nisi dovolj bister, tega nisi sposoben narediti sam*, kar na posameznika deluje poniževalno;

- *nezadostno nagrajevanje prispevkov*: če nismo deležni priznanja, je delo, ki ga opravljamo, razvrednoteno in s tem tudi delavci. Namesto da bi ljudje uživali v karierah, ki jih tudi denarno zadovoljujejo, trpijo zaradi potrtosti ob zamrzovanju plač, napetosti ob zaposlitvi za določen čas in počasnega plačevanja pogodbenih del. Za delavca je najbolj pogubna odsotnost notranje nagrade, ki naj bi jo sprejel takrat, ko se s ponosom zave, da dela nekaj pomembnega, dragocenega za druge in da to delo dobro opravlja;
- *odsotnost trdne skupnosti*: je posledica stanja, ko ljudje izgubijo pozitivno vez z drugimi v delovnem okolju. Razlog za to je včasih izolacija, v smislu da delavci večino delovnega časa preživijo za računalniki ali so preveč zaposleni, da bi se družili. Toda za trdno skupnost je najbolj razdiralen kroničen in nerešen konflikt, ki delovno okolje zastruplja s frustracijo, jezo, strahom, napetostjo, zaničevanjem in sumničanjem in tako uničuje strukturo družbene podpore, zaradi česar si ljudje v težkih trenutkih ne pomagajo;
- *pomanjkanje poštenosti*: pomeni, da se ljudem izkazuje lažno spoštovanje in s tem potrjuje njihova samozavest. Nepoštenost se najbolj očitno pokaže v postopkih ocenjevanja in napredovanja, v neenaki obremenjenosti z delom ali v plačilu in povzroča razkroj medsebojnega spoštovanja in skupnih vrednot;
- *konflikt vrednot*: se pojavlja tam, kjer prihaja do nasprotij med zahtevami v službi in osebnimi načeli. Delo pogosto sili ljudi v dejanja, ki se jim zdijo neetična in ki so v nasprotju z njihovimi vrednotami. Tako je delavec na primer prisiljen lagati, da proda neki izdelek, pridobi potrebno potrdilo ali prikrije napako. Ljudje pa vendarle dosegajo najboljše rezultate, če verjamejo v tisto, kar delajo, ter pri tem lahko obdržijo ponos, neoporečnost in samospoštovanje.

Izgorevanje na delovnem mestu je pokazatelj razhajanja med tem, kaj ljudje so in kaj morajo delati. Je razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje, je razkroj človeške duše. To je bolezen, ki se postopoma in neprestano širi, ki vleče človeka v vrtimec propada, iz katerega se je težko rešiti.

Izgorevanje ima lahko usodne posledice, ki so celo hujše kot razkroj človeške duše. Lahko vpliva na naše zdravje, zmožnost premagovanja ovir, lahko povzroči resne motnje v opravljanju dela, nekatere telesne težave, kot so glavoboli, želodčne in trebušne bolezni, visok krvni tlak, napetost v mišicah in kronično utrujenost, psihične motnje, ki se kažejo kot občutek tesnobe, potrtost in šibak spanec. Končna posledica izgorevanja je, da so ljudje pod vplivom vedno hujšega stresa deležni vedno manjše podpore v svojem življenju in zaradi tega vedno težje premagujejo težave tako v svojem osebnem življenju kot tudi v službi. Ljudje, ki izgorevajo na delovnem mestu, se pogosto psihično in fizično umaknejo od dela. Posvečajo mu vedno manj časa in energije, delajo samo tisto, kar je nujno potrebno, in so pogosteje odsotni. Delo tudi slabše opravljajo, upadanje kakovosti in količine opravljenega dela pa je spodnja meja v poklicu, do katere človeka potisne izgorevanje na delovnem mestu. Nekateri sčasoma ne vzdržijo več in dajo odpoved.

6.2 PREPREČEVANJE IZGOREVANJA NA DELOVNEM MESTU

Ko ljudje ugotovijo, da problem izgorevanja zajema več kot samo posameznika, so še vedno nagnjeni k napačnemu razmišljanju, da ga lahko odpravijo sami. Izgorevanje predstavlja velik zalogaj, ki ga posameznik ni zmožen sam obvladati. Čeprav lahko sami spremenimo svoje vedenje, ne moremo sami spremeniti svojega družbenega okolja. Zmanjševanje neskladij v delovnih obremenitvah, nadzoru, skupnosti, ali poštenosti zahteva delovanje mnogih ljudi v delovni skupini in vsej organizaciji. Spreminjanje stvari v službi ni nikoli individualen proces, ampak skupinski.

Proces preprečevanja izgorevanja ima več ključnih stopenj:

Prva stopnja: Proces se začne s posameznikom

Proces se začne, ko delavec opozori delovno skupino na to, da mora razmisliti o problemih v zvezi z izgorevanjem in o nujnosti rešitev. Delavec prevzame vlogo voditelja, tako da mora opraviti potrebno delo v ozadju, pridobiti člane skupine k sodelovanju in skupino voditi skozi proces. Pomembno je prepričati skupino, da neposredno ukrene nekaj, kar izboljša obstoječe stanje.

Druga stopnja: Proces postane skupinski projekt

En sam človek lahko začne proces, vendar je nujno, da ga skupina razvija in vzdržuje. Delavci se morajo znotraj skupine dopolnjevati, morajo biti enotni glede neskladij, morajo drug drugega podpirati in delovati tako, da ohranjajo pobudo za spremembo.

Tretja stopnja: Proces se naveže na organizacijo

Predlagane rešitve za preprečevanje izgorevanja lahko sproži posameznik ali skupina, vendar se morajo izvajati znotraj konteksta organizacije.

Četrta stopnja: Rezultat vpliva na sorodna neskladja

Na izgorevanje na delovnem mestu lahko vplivamo z ukrepanjem proti šestim oblikam neskladij tako, da mora vsak ukrep veljati za vseh šest neskladij hkrati, saj je proces tako lažji in bolj prepoznaven. Teh šest organizacijskih področij je nekako vzajemno povezanih, zato je ukrepanje na kateremkoli izmed njih usmerjeno k izboljšanju vsaj še nekaterih drugih.

Peta stopnja: Rezultat je proces

Pomemben rezultat delovanja je predvsem trajen proces uspešnega prilagajanja nenehno razvijajočemu se delovnemu mestu. Ko se proces začne, ustvari lastno gibanje, ki vodi k spremembam in izboljšanju.

Usmeriti pozornost na povezanost z delom pomeni osredotočiti se na energijo, prizadevnost in učinkovitost, ki jih zaposleni prinesejo s seboj na delovno mesto in razvijajo z delom. Posvečanje pozornosti gradnji delovne predanosti pripomore k ustvarjanju učinkovitejših organizacij. Najpomembneje je, da imajo vsi zaposleni v organizaciji podporo v njihovem prizadevanju po popolnosti. Poleg tega je vsakodnevna naloga menedžmenta odstranitev ovir za učinkovito delo, njegova

dolgoročna naloga pa je razviti takšno organizacijsko okolje, ki delavcem zagotavlja še učinkovitejšo podporo. Pomembna naloga ni le reševanje problemov, temveč tudi ustvarjanje novih možnosti (Maslach in Leiter, 2002, str. 1-102).

6.3 RAZLIKA MED STRESOM IN IZGORELOSTJO

Stres je generičen pojem, ki se nanaša na začasen prilagoditveni proces, ki ga spremljajo mentalni in telesni simptomi. Izgorelost pa je končna stopnja, ko odpovedo prilagoditveni procesi, ki so rezultat dolgotrajnega neravnotežja med zahtevami in viri ter daljšega stresa na delovnem mestu (Brill v: Černigoj Sadar, 2002, str. 86).

Razlika med stresom in izgorelostjo je tudi v tem, da slednja vključuje razvoj negativnih stališč in vedenja do prejemnikov storitev, dela in organizacije, medtem ko se pri stresu to ne zgodi nujno. Stres lahko izkusi vsakdo, medtem ko izgorelost lahko izkusijo samo tisti, ki z navdušenjem začnejo svojo kariero, imajo visoke cilje in pričakovanja. Ugotovljeno je, da so tisti, ki pričakujejo, da bodo dobili občutek pomembnosti zaradi svojega dela, bolj nagnjeni k izgorelosti. Izgorelost se bolj pogosto pojavi pri poklicih, od katerih pričakujemo veliko čustvenega in negovalnega dela. Je specifična vrsta poklicnega stresa, za katerega so značilni kronično stanje in različne vsebine.

7 STRES NA DELOVNEM MESTU

Stres je v svetu, ki ga živimo danes, postal zahrbtn in neizprosni morilec številka ena. Postal je socialno zlo, ki nikomur ne prizanese, vsakdo se mora z njim spopasti. Skoraj polovico življenja preživimo v službi, ki nam pomeni materialno varnost, življenjski ritem, družbeni status ter vključenost v strokovne in socialne kroge.

Vse večje delovne zahteve, manjša varnost zaposlitve in spremenjeni način življenja obremenjujejo sodobnega človeka. Ljudje, ki živijo v stalni časovni napetosti, v tekmovalnem okolju in so nenehno zaskrbljeni, ali bodo pravočasno opravili številne naloge, tudi pogosteje obolevajo za boleznimi srca in ožilja. Stresno dogajanje je na vseh življenjskih področjih vedno bolj samoumeven spremljevalec našega vsakdanjika. Utopično je pričakovati, da v življenju in na delovnem mestu ne bomo izpostavljeni stresu. Nesmiselno je upati, da se bo okolje do nas tako spremenilo, da do stresa ne bo prihajalo.

Beseda stres izvira iz latinščine in je bila prvič uporabljena v 17. stoletju, in sicer za opis nadloge, pritiska, muke, težave. V 18. in 19. stoletju se je pomen besede spremenil, pomenil je silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo. To je hkrati pomenilo, da zunanja sila vzbuja napetost v predmetu, ta pa skuša ohraniti svojo nedotakljivost tako, da se upira moči te sile. Poljudno rečeno torej stres povzroča napetost (Spielberger, 1985, str. 8, 9).

V psihologiji in biologiji je stres vsaka obremenitev in motnja, ki ovira funkcioniranje organizma. V medicino je izraz stres uvedel kanadski endokrinolog avstrijskega rodu Hans Selye leta 1949. Stres je označil kot program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, njegov odgovor na dražljaje okolja, kot psihosomatski mehanizem za uravnavanje in uravnoteženje napetosti (Schmidt, 2001, str. 7).

Stres je reakcija na dogodek, ki ga oseba doživlja kot čustveno vznemirljivega in ogrožujočega (Možina et al., 1998, str. 372).

Danes stres opredeljujemo kot situacijo alarma oziroma kot stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti, da se sooči z obremenitvijo, se ji prilagodi in jo obvlada. Pri tem so obremenitve lahko zunanje ali notranje oziroma fizične, kemične, biološke, socialne ali psihološke narave.

Stres lahko opredelimo tudi kot neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani.

Iz različnih definicij lahko povzamemo, da je stres stanje napetosti organizma, v katerem se sproži obramba, pri čemer se organizem sooči z ogrožujočo okoliščino. Pomembno je spoznanje, da stres ni stanje v okolju, ampak v človekovi notranjosti. Stopnja in vrsta stresa, ki ga ustvarimo v glavi, je odvisna od vzajemnega delovanja med posameznikom in okoljem.

7.1 POZITIVNI IN NEGATIVNI STRES

Telo se odzove na stres ne glede na to, ali je ta pozitiven ali ne. Pomemben dejavnik je način, kako se telo odzove. Poznamo dva različna stresna vpliva: psihičnega, ki se pojavi ob različnih emocionalnih stanjih, in fizičnega, katerega posledica je stres, ki se pojavi po fizični aktivnosti.

Pri osebah, ki so pod vplivom *pozitivnega stresa*, se pojavljajo (Looker in Gregson, 1993, str. 70):

- evforičnost, zanesljivost, vznemirjenost, velika motiviranost;
- razumevanje, pripravljenost priskočiti na pomoč, družabnost, prijaznost, ljubeznivost, občutek zadovoljstva in sreče;
- umirjenost, uravnovešenost, samozavest;
- sposobnost jasnega in racionalnega mišljenja, odločnost;
- marljivost, živahnost, vedrost, nasmejanost.

Negativni stres pa so emocionalni in psihični pritiski, šoki, ki povzročajo obolenja in so posledica kratkotrajnega stresnega vpliva ali dolgotrajne izpostavljenosti stresnim okoliščinam. Poznamo tri skupine znakov, ki opozarjajo na to, da smo preveč izpostavljeni *negativnemu stresu*:

Čustveni znaki: poslabšana koncentracija, neorganiziranost, pozabljivost, napetost, pesimizem, apatija, anksioznost, razdražljivost, agresivnost, duševna utrujenost, pretirana zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe.

Vedenjski znaki: vzkipljivost, razpoloženska nihanja, izogibanje, pretiravanje, zvečano kajenje, grizenje nohtov, preklinjanje, jok, težave z osebno urejenostjo, težave s spoštovanjem zakonov.

Telesni znaki: glavobol, vrtoglavica, vznemirjenost, utrujenost, slabotnost, škrtanje z zobmi, občutek napetosti v mišicah, razbijanje srca, slaba prebava, motnje spanja, zvečano znojenje, suha usta, pretirana skrb zaradi bolezni ali nepriznavanje bolezni, pogosta obolevnost, fizična izčrpanost, pretirana vera v samozdravljenje in zloraba zdravil, nerazpoloženje.

Iz zgoraj naštetega je razvidno, da telesne spremembe, ustvarjene s stresom, najmočnejše vplivajo na zdravje posameznika. Stres v telesu povzroča spremembe, ki lahko prizadenejo številne organe in organske sisteme, in izzove ali poslabša številne bolezni.

Vsi zgoraj omenjeni simptomi se pojavljajo občasno pri vseh zaposlenih. Pri nekaterih se kažejo v močnejših oblikah, pri nekaterih pa skoraj niso opazni. Če se vsa ta dogajanja vlečejo daljši čas, lahko pri zaposlenih pustijo dolgotrajne zdravstvene posledice. Zaradi posledic stresa se zaposleni počuti slabo, lahko trpi bolečine, zboli ali celo prej umre. Odsotnost zaposlenih z delovnega mesta pa prinaša velike stroške tako podjetju kot tudi državi.

7.2 STRESORJI NE DELOVNEM MESTU

Povzročitelj stresa, imenovan stresor, je lahko nekaj, kar človeku pomeni oviro, zahtevo, obremenitev ali izziv. Seveda se različni ljudje različno odzivajo na isti dražljaj. Ti stresorji so²:

- časovni pritiski in prehitro tempo dela z neodložljivimi termini;
- slaba organizacija dela, pomanjkljive informacije, nepoznavanje svoje vloge in odgovornosti na delovnem mestu;
- nezmožnost organizacije svojega dela ali vpliva na spremembo dela;
- fizične obremenitve in prostorska omejenost;
- monotonija, preprostost in število enoličnih (enostranskih) gibov, ki jih opravljajo delavci za tekočim trakom, tipkovnico ali na blagajni;
- nočno delo, delo s strankami in izolirano delo brez sodelovanja sodelavcev in nadrejenih;
- napake in spodrsaljki niso dovoljeni in so kaznovani; pritisk, da je treba delo opraviti brezhibno, natančno, v skladu z navodili, po standardnih postopkih in v dogovorjenem času, povzroča dodatno obremenitev in stres.

V zadnjih letih se telesne in psihične obremenitve pri delu spreminjajo – vedno več je psihičnih obremenitev. Specialne oblike stresa na delovnem mestu so t. i. mobbing ali grožnje nadrejenih zaposlenim delavcem. Vedno več je nasilja (spolno nadlegovanje, telesno nasilje in psihični pritisk), vse več je nesreč in kriznih situacij, nezgod s telesnimi poškodbami in posledičnimi psihičnimi težavami.

Medsebojni odnosi med sodelavci so pomemben faktor zdravja posameznika in zdravja vsakega podjetja. Stres povzroča premajhna komunikacija v podjetju (med nadrejenimi, sodelavci in podrejenimi) ter pomanjkanje sodelovanja med sodelavci. Nadrejeni mora vzpostaviti določen odnos s podrejenimi. Zahtevni nadrejeni lahko s stalno kritiko pokvarijo udobje in lagodnosti v podjetju, s tem pa tudi pripomorejo k temu, da zaposleni povečajo svoje sposobnosti in storilnost (Božič, 2003, str. 23). Zaradi vse večje borbe pri vzpenjanju po družbeni lestvici komunikacija med zaposlenimi izostane in tako se tudi odnosi med sodelavci ne oblikujejo ali krhajo. Pomanjkanje podpore ter pomoči sodelavcev so pomembni razlogi za nastanek stresa.

7.3 POSLEDICE STRESA NA NIVOJU PODJETJA

Zaradi stresa ni prizadet samo posameznik, ampak tudi celotno podjetje. Žrtev stresa s svojo delovno neproduktivnostjo prenaša stres na sodelavce, nadrejene in podrejene in tako se stres ustvarja ter širi v celotnem podjetju.

² Bojan Lovše. 10.01.2009.

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu navaja naslednje simptome stresa na nivoju podjetja, ki vplivajo na sodelovanje, uspešnost in stroške ter kažejo na možnost prisotnosti problema stresa v podjetju:

- *vpliv na sodelovanje*: izostajanje z dela, upadanje števila zaposlenih, zamujanje, disciplinske težave, trpinčenje, agresivno komuniciranje, konflikti med vodstvom in zaposlenimi, izolacija;
- *vpliv na uspešnost*: zmanjšana storilnost ali kakovost izdelka ali storitve, nezgode, slabo odločanje, napake;
- *vpliv na stroške*: povečani stroški za nadomestila, povečani stroški zdravstvenega varstva, napotitve na zdravstvene storitve.

Vsi ti simptomi so lahko vzrok slabega poslovanja podjetja. Če so zaposleni pod stresom, veliko pogosteje prihaja do nezgod na delovnem mestu, zaradi nezadovoljstva zaposlenih prihaja do stavk, apatije, tudi do dezorganizacije.

7.4 KAROSHI – SMRT ZARADI STRESA

Posledica stresa je lahko tudi smrt, torej lahko stres tudi ubija. Japonci poznajo uradno priznan pojav, ki se imenuje *karoshi* – smrt zaradi stresa, ki ga povzroči preveč dela (Heller in Hindle, 2001, str. 769). Na Japonskem naj bi vsako leto umrlo več kot 10.000 ljudi zaradi napornega dela ali karoshija. Beseda *karoshi* je sestavljena iz besede *karo* (prenaporno delo, dodatno delo, nadurno delo) in besede *shi* (smrt).

Dobeseden prevod besede *karoshi* bi se glasil »smrt od službe«. *Karoshi* je lahko tudi izraz za nenadno smrt zaradi srčno-žilnega (na primer srčni infarkt) ali možgansko-žilnega obolenja (na primer možganska kap ali anevrizem). Prvi primer *karoshija* je bil prvotno poimenovan nenadna poklicna smrt. Večina žrtev *karoshija* je pred smrtjo delala tudi po več kot 3000 ur na leto. Preveč dela je lahko vzrok smrti le, če je delavec v zadnjih 24 urah delal neprestano ali najmanj 16 ur na dan zadnjih sedem dni pred smrtjo.³

³ Katsuo Nishiyama, Jeffrey V. Johnson. 10.01.2009.

8 KONFLIKTI IN ODNOSI NA DELOVNEM MESTU

V podjetju, v katerem preživimo večino svojega življenja, prihajamo v stik z različnimi ljudmi, s katerimi vsakodnevno komuniciramo, rešujemo skupne probleme in premagujemo medsebojne konflikte. Vzroki za nastanek nesporazumov v podjetju, ki se med seboj prepletajo, so številni, in sicer različni interesi, dejanja, potrebe, mišljenja posameznikov, zaprta in nejasna komunikacija in še bi lahko naštevala. Posamezniki, ki so dolgo v konfliktni situaciji, reagirajo na okolje stresno, se težje skoncentrirajo na delovne naloge in so nezadovoljni pri delu.

Kot sem že omenila, označujemo mobbing po Leymannu kot proces, ki se začne s konfliktom. Konflikt je opisan kot medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja (Fischalek v: Brajša, 1994, str. 251). Lahko rečemo, da ni podjetja in organizacije, v kateri med sodelavci ne bi prihajalo do konfliktov. V medosebnih odnosih so konflikti neizogibni, pogosto nastanejo kot nesporazum v osebi sami, še večkrat pa nastane med dvema ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami. Navadno se pojavljajo, ko posamezna stran skuša doseči razumevanje svojega stališča ali pogleda pri nasprotni strani in tako ovira nasprotno stran, da bi počela isto. Posledica konflikta je občutek razdiralnosti, ki je nezaželen in neprijeten. Prav neprijetnost povzroča, da se poskušajo ljudje konfliktom izogibati in jih preprečevati. Praksa je pokazala, da pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne ogibajo ali poskušajo celo oblikovati brezkonfliktno družbo in se tako poskušajo naučiti reševanja konfliktov (Lipičnik, 1996, str. 37).

Zelo pomembno je torej, da se posameznik pravočasno nauči pravilno ravnati v situacijah, ko ima njegova okolica drugačno mnenje od njegovega.

Konflikti imajo lahko negativne posledice za organizacijo oziroma njene člane. Zaradi njih prihaja do blokade komuniciranja, slabega počutja udeležencev, ki se odvrčajo od svojih nalog in so posledično manj učinkoviti. V skrajnem primeru lahko nerešen konflikt povzroči razpad organizacije ali skupine. Konflikti pa prinašajo tudi pomembne koristi, saj lahko prek njih bolje razumemo sebe, druge in naše medsebojne odnose. Aktivirajo zaposlene, v katerih se prebudi nova moč, prek njih smo opozorjeni na slabosti skupine ali organizacije, opazijo se kritične točke, pri katerih so potrebne organizacijske spremembe. Konflikt prinaša tudi sprostitvene učinke za udeležence, je pa tudi izkušnja, ki izobražuje. Z njim lahko bolje razumemo odgovornosti drugih in svoje sposobnosti ravnanja v kritičnih okoliščinah.

8.1 VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV

Za nastanek konflikta so potrebni pogoji oziroma vzroki. Nerazumevanje med člani skupine, nezaupanje ali zaprtost do drugih so glavne komunikacijske ovire, ki vodijo h konfliktu. Nekateri ljudje imajo osebne značilnosti in vzorce vedenja, kot so glasno govorjenje in neobzirnost, ki povzročajo konflikte.

Obstoj pogojev pa ne vodi nujno do konfliktna situacije. Verjetnost za nadaljnji razvoj konflikta je odvisna od zaznane ogroženosti pri enem od udeležencev. Gre za razumsko oceno posameznika, ki je ali pa tudi ni skladna z dejanskimi razmerami. Ocena ogroženosti je kritična točka, na kateri se konflikt lahko sproži ali pa se potlači, odloži, pozabi. Pri tem pa je poleg razumskega dojetja pomembna še čustvena vpletenost, koliko oseba občuti konflikt kot grožnjo, sovražnost in koliko se pojavijo negativna čustva, kot sta strah in nezaupanje.

Wendy Grant⁴ v svoji raziskavi navaja vzroke za večino nesporazumov, ki nastanejo na delovnem mestu. Ti so:

- pomanjkljivo komuniciranje o tem, kaj je treba storiti in kaj se dogaja;
- šefi, ki sploh ne vedo, o čem govorijo;
- sodelavci, ki se ne znajo pošteno lotiti dela;
- šefi, ki ne znajo delati in ne poslušajo;
- sodelavci, ki nikoli niso pripravljene pomagati, razen če niso za to posebej zadolženi;
- če je nekdo obtožen po krivici in nima priložnosti, da bi pojasnil zadeve ali da bi se branil;
- uslužbenec, ki noče prevzeti odgovornosti;
- krivična kritika in krivične obtožbe;
- šefi, ki od uslužbencev zahtevajo preveč;
- podcenjevanje, ko nihče ne priznava vaših sposobnosti in vas ne pohvali;
- nerazumna pričakovanja;
- dajanje prednosti posameznikom;
- govorice, ki se razširijo zato, ker ljudje nimajo pravih informacij;
- uveljavljanje idej, za katere ni dokazano, da bodo v praksi delovale;
- neumna pravila in podobne sitnosti;
- pretirano zavzeti vodstveni delavci;
- hinavščina;
- seksizem in konflikti, ki izvirajo iz razlik med spoloma in drugačnega vedenja.

Vzroke za konflikte pogosto najdemo v drugačnem razumevanju, prepričanju, stališču, vrednotenju določenih vsebin in problemov, na katerih skupaj delamo.

Nadaljnji vzroki konfliktnosti so tudi nenadzorovana čustva, nesposobnost obvladovanja čustvene reakcije lastnega vedenja, torej strah, tesnoba, napetost, predsodki, netolerantnost do različnega mišljenja, vedenja ali stališč. Vse to pripomore k naši nagnjenosti h konfliktnemu reagiranju. Poznamo tudi naslednje vzroke, ki vodijo v nastanek konfliktov (Brajša, 1994, str. 260):

Položajni vzroki: ko se ne moremo sporazumeti na vsebinski ravni, ker začnemo z različnih pozicij, ker imamo različna stališča, različne zorne kote, različna prepričanja in vrednotenja. Različno razumevanje in stališče do vsebine nam onemogoča rešitev same konfliktna vsebine. Te vzroke pogosto zanemarjamo in se o njih ne pogovarjamo. Uspeha ni, konflikt pa tako narašča.

⁴ Grant, 2004, str. 134

Komunikacijski vzroki: gre za medsebojno nerazumevanje. Sodelavec nas ne razume, ker govorimo nerazumljivo in nejasno, nam ne zaupa, ne verjame naši iskrenosti in tistemu, kar govorimo. Na tak način se sodelavec o konfliktni vsebini ne želi pogovarjati.

Osební vzroki: sodelavci z različnimi osebnostmi in različnimi notranjimi osebnimi situacijami so pri reševanju konfliktov lahko napeti in konfliktni in neposredno "iščejo in delajo" konfliktno vsebino. Niso soočeni s konfliktnim položajem okrog sebe, temveč s konfliktom v sebi, zaradi katerega spremenijo svoje okolje v konfliktnem položaju.

Glede na potek mobbinga je odločilno, kako bo konflikt naprej potekal. Velikokrat se majhni konflikti končajo z opravičilom storilca za svoja dejanja, ki jih je storil v navalu jeze. V drugih primerih posreduje tudi nadrejeni, ki storilca opozori na njegova dejanja ali se pogovori z žrtvijo in tako odstrani nesporazume. Velik del konfliktov temelji na trenutni eksplozivnosti zaposlenih, zaradi katere ravnaajo nepremišljeno, okolica se odzove napadalno in konflikt je zaneten. Ponavadi se taki konflikti hitro rešijo, lahko pa so tudi začetek večjih konfliktov, ki se bodo pojavili v prihodnosti.

Veliko težje pa so situacije, ko konflikti ostanejo nerazrešeni. Tako se povečuje možnost, da se konflikti pojavljajo vse pogosteje v vse bolj grobih oblikah. To pripelje do faze, v kateri že lahko govorimo o mobbingu.

8.2 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Če se reševanja konfliktov lotimo na pravilen način, lahko to prinese pozitivne rezultate in pomembne pridobitve. Če pa jih ne razrešujemo, se začnejo poglobljati in ponavljati, postanejo vir sovražnosti in frustracij. Prej ali slej postanemo ujetniki nerazrešenih konfliktov.

Brajša je strnil mnenja različnih avtorjev, ki menijo, da je za uspešno premagovanje konflikta potrebno medsebojno aktivno poslušanje, dajanje in sprejemanje odkritih in iskrenih sporočil, obojestransko spoštovanje, medsebojno zaupanje, tudi pogajanje, prilagajanje, kompromis in sodelovanje. Pri tem pa je pomembno, kako ravnati, ko se je konflikt že pojavil, in kako konflikt uspešno rešiti.

Če se je spor že pojavil, se moramo odločiti, katero strategijo bomo uporabili, kar je odvisno od naših osebnih ciljev in pomembnosti odnosov:

- če nista pomembna ne cilj ne odnos, je najbolje, da se umaknemo;
- če je cilj zelo pomemben, odnos pa ne, poskušamo nasprotnika nadvladati;
- če je zelo pomemben odnos, cilj pa ne, lahko skušamo spor zgladiti;
- če sta cilj in odnos zmeroma pomembna, in kaže, da nihče ne bo mogel doseči tistega, kar želi, je kompromis lahko koristen;
- če sta tako cilj kot odnos zelo pomembna, je najustreznejše soočenje.

Torej, strategijo za reševanje konfliktov izbiramo glede na cilje in odnose. Če jih želimo doseči in ohraniti, se odločimo za strategijo dogovarjanja. Najizkušenejši komunikatorji se odločajo za soočenje, ker s tem dosežejo svoje cilje, ohranijo dobre odnose in ustvarijo medsebojno spoštovanje. Stalna komunikacija je osnova za uspešno reševanje konfliktov.

Pri reševanju konfliktov je pomembna tudi strpnost do drugih, spoštovanje sobesednikovega mnenja in razumevanje za njegova stališča. Uspešno rešeni konflikti:

- pripomorejo k temu, da se zavemo problemov, ki jih je treba rešiti;
- aktivirajo energijo in povečujejo motivacijo za reševanje problemov;
- pogosto pripomorejo k ustrežnejši odločitvi;
- pripomorejo k zmanjšanju napetosti v vsakdanjih odnosih;
- pripomorejo, da bolje spoznamo samega sebe oziroma to, kaj nas spravlja v jezo in strah ter kaj nam je zares pomembno;
- pripomorejo k poglobitvi in obogatitvi odnosov;
- spodbujajo spremembe;
- razbijajo monotonijo življenja, spodbujajo nastanek novih interesov, pomenijo izziv in vnašajo dinamiko.

Dobri medsebojni odnosi so bistvo skupinskega dela in so pomembni za uspeh, tako na poklicnem kot tudi zasebnem področju. Zavedati se moramo, da smo zaposleni samo ljudje, nekateri vedo več, drugi manj, vsi pa se na svoji življenjski poti učimo in imamo svoje slabosti in napake. Zato sta pomembna način komuniciranja in raven strpnosti do drugih (Popovič in Zajc, 2003, str. 103).

Po konfliktu torej nastopi novo stanje, srečanje s posledicami. Če smo našli rešitev, ki je zadovoljila vse, bi praviloma morali imeti boljše delovno vzdušje in bolj zdrave medsebojne odnose. Če pa smo konflikt potlačili oz. je v njem prevladal drugi od udeležencev, pa so to že pogoji za začetek novega konfliktnega cikla.

9 MOBBING

Po vsem svetu zaradi različnih oblik nasilja trpi na milijone delavcev, pri čemer v zadnjem času strmo naraščajo nove oblike, med katerimi najbolj izstopa mobbing. Strokovnjaki ga pogosto označujejo kot »psihični teror na delovnem mestu«. Z zbranimi novimi statistikami in izkušnjami na področju raziskovanja odnosov med zaposlenimi pa vedno znova pridobiva natančnejši opis. Spolno in drugo nadlegovanje, fizično, psihično, ekonomsko nasilje ter trpinčenje so le nekatere izmed njegovih pojavnih oblik.

Čeprav ne gre za novo obliko nasilja, je Slovenija kot pogodbenica mednarodnih organizacij dolžna poskrbeti za primerno obravnavo problema in zaščito žrtev, in čeprav trpinčenje povzroča neizmerno škodo tako žrtvam kot organizacijam in družbi kot celoti, ne moremo govoriti, da v tem trenutku država in njene institucije ter delodajalci sploh pristopajo k problemu.

9.1 OPREDELITEV MOBBINGA

Beseda mobbing izhaja iz angleškega glagola »to mob«, ki v slovenskem prevodu pomeni planiti na, napasti, lotiti se koga.

Trpinčenje na delovnem mestu, torej pri nas poznani izraz za mobbing, označujemo še z nekaterimi drugimi izrazi, kot so na primer tiranstvo (na angleško govorečem področju *bullying*), psihološki teror, napad skupine na posamezno žrtev. Bullying pravzaprav pomeni isto kot mobbing, le da se s tem izrazom označuje pojav procesno trajajočega nasilja skupine otrok nad žrtvijo v šolah.

Heinz Leymann (1996, str. 252), nemški industrijski psiholog in medicinski znanstvenik, ki je leta 1984 prvi uporabil pojem mobbing, pravi, da gre za vrsto konflikta, v katerem je žrtev izpostavljena sistematičnemu napadanju in kratenju njenih državljanskih pravic. Trpinčenje na delovnem mestu vključuje sovražno in neetično komunikacijo do žrtve, ki je porinjena v brezizhoden in neogljen položaj.

Medtem pa Cvetko (2003, str. 895) označuje mobbing kot posebno obliko šikane, ki jo lahko povzročijo psihični in tudi fizični posegi. Beseda šikaniranje pomeni namerno povzročanje nevšečnosti, neprijetnosti in je privzeta iz francoskega jezika.

Tkalčeva (2001, str. 909) imenuje izvajalca mobbinga, napadalca *mober*, to je tisti, ki izvaja psihično nasilje nad posameznikom ali skupino zaposlenih, tarčo ali žrtev pa *mobirani* oziroma tisti, nad katerim se izvaja mobbing. V nadaljevanju bom uporabljala tudi ta izraza, predvsem pa izraze žrtev in napadalec kot tudi čustveno in psihično nasilje.

Mobbing lahko razumemo kot vsako ponavljajoče se ali sistematično in dolgotrajno graje vredno ali očitno negativno, nehumano, neetično, žaljivo verbalno ali neverbalno dejanje ene ali več oseb na delovnem mestu ali v zvezi z delom, na vseh hierarhičnih ravneh in v vseh smereh. Usmerjeno je proti drugi osebi ali več osebam in povzroča socialno izključevanje ali ogroža psihično, fizično ali socialno zdravje in varnost ter ga žrtve razumejo kot zatiranje, poniževanje, ogrožanje ali žaljenje dostojanstva pri delu.⁵

Da dobi nasilje na delovnem mestu razsežnosti trpinčenja, zahteva ta definicija izpolnjenost dveh pogojev: pogostost (vsaj enkrat tedensko) in pojavnost skozi daljše časovno obdobje (vsaj šest mesecev) (Leymann in Gustafsson, 1996, str. 252).

Leymannova opredelitev je le ena izmed mnogih, saj enotna definicija mobbinga ne obstaja. Omenja konfliktno komunikacijo oziroma napad na določeno osebo, vendar vsak konflikt še ne pomeni pojava mobbinga. Konflikt je le prva faza oziroma podlaga, iz katere se lahko kasneje razvije mobbing, če jo ignoriramo in je ne skušamo rešiti. Razlika med konfliktom in mobbingom je predvsem v pogostosti in trajanju konfliktov oziroma napadov na določeno osebo. Problem mobbinga nastane šele takrat, ko so napadi sistematični in pogosti in kot takšni na posameznikih pustijo resne posledice, tako psihične, fizične kot tudi socialne. Gre za agresivno dejanje napadalca, katerega namen in posledica je povzročiti škodo drugemu – žrtvi napada. Pri tem lahko tako vlogo žrtve kot vlogo napadalca prevzame podrejeni, nadrejeni ali pa sodelavec.

Pri definiciji mobbinga najprej opazimo, da se ta odvija v natančno določenem socialnem okvirju, to je v *delovnem okolju*. Pri tem je pomembno, da delujemo v organiziranih enotah skupaj s sodelavci, ki pa si jih ne moremo izbirati sami, in z njimi delamo z namenom opravljanja nalog, pomembnih za podjetje. Drug pomemben vidik je *razlikovanje med dvema skupinama vlog* – na podrejenega posameznika in na napadajoče sodelavce ali nadrejene. Pri tem je pomembno, da se te vloge oblikujejo skozi proces šikaniranja, saj sta na začetku ponavadi udeleženca konflikta enakovredna, dokler eden ne izgubi nadzora in se zaradi tega znajde v podrejenem položaju, kar predstavlja podrejenost v konfliktu in ne v hierarhiji. V definiciji je omenjeno tudi *konfliktno komuniciranje*, ki včasih pomeni tudi izostanek komunikacij. Tudi če kdo sodelavcu odreče jutranji pozdrav ali ga nasploh ignorira, to ne pomeni, da ne komunicira, in ne moremo trditi, da gre za mobbing, saj ni sistematično in ne traja dlje časa. Če pa sodelavca ne pozdravljamo nekaj mesecev, ga bo to že precej obremenjevalo. Da konfliktno komuniciranje postane mobbing, mora biti torej izvajano sistematično in dlje časa (Tkalec, 2006, str. 6).

Inšpektorat Republike Slovenije za delo opredeljuje mobbing kot skupek ravnanj delodajalca, predstavnikov delodajalca ali sodelavcev, ki postavljajo določenega delavca v primerjavi s sodelavci v slabši položaj, prizadenejo njegovo dostojanstvo in osebnost (običajno tudi zasebnost). Mobbing torej povezuje z nezmožnostjo delodajalca, da zagotavlja takšno delovno okolje, v katerem delavec ali delavci niso izpostavljeni neželjenemu ravnanju, ki ustvarja zastrašujoče, sovražne ali ponižujoče delovne odnose in okolje.

⁵ Wikipedia, 02.02.2009.

9.2 OBLIKE MOBBINGA

Kot pojavne oblike trpinčenja Leyman našteva 45 ravnanj oziroma obnašanj:

- *ravnanja, ki vplivajo na samoizražanje in na način komunikacije:*
 - omejevanje izražanja,
 - nenehno prekinjanje govora žrtve,
 - kričanje na žrtev in zmerjanje žrtve,
 - nenehno kritiziranje žrtvinega zasebnega življenja,
 - telefonsko zastraševanje,
 - ustne grožnje, pisne grožnje,
 - onemogočanje stikov s pogledi ali gestami,
 - onemogočanje stikov z zbadanjem;

- *omejevanje in preprečevanje žrtvinih družabnih stikov:*
 - z žrtvijo nihče več ne govori,
 - žrtev ne more govoriti z nikomer – onemogočen ji je dostop do drugih,
 - premestitev na delovno mesto, ki je ločeno od ostalih,
 - sodelavkam / sodelavcem je prepovedano govoriti z žrtvijo,
 - z žrtvijo ravnajo, kot da je nevidna;

- *krnitev žrtvinega ugleda:*
 - blatenje žrtve za njenim hrbtom,
 - kroženje neutemeljenih govoric,
 - posmehovanje,
 - obravnavanje žrtve kot duševno bolne,
 - žrtev je prisiljena v psihiatrično ocenjevanje / preiskavo,
 - zasmehovanje žrtvine oviranosti oziroma hendikepiranosti,
 - oponašanje žrtvinih gest, hoje, glasu z namenom zasmehovanja,
 - zasmehovanje žrtvinega političnega prepričanja, verske pripadnosti, zasebnega življenja, nacionalnosti,
 - žrtev prisilijo, da opravlja delo, ki prizadene njeno samospoštovanje,
 - žrtvina prizadevanja so vedno postavljena pod vprašaj,
 - žrtev kličejo s ponižujočimi imeni,
 - spolne zbadljivke;

- *napadi na kakovost žrtvinega poklicnega in življenjskega položaja:*
 - za žrtev ni posebnih nalog,
 - nadrejeni žrtvi odvzemajo zadolžitve ali ji dajejo nepomembne naloge,
 - žrtev nenehno dobiva nove naloge oziroma naloge, ki vplivajo na njeno samozavest ali so daleč nad stopnjo njene strokovne usposobljenosti z namenom, da se osramoti,
 - povzroča se splošna škoda, ki povzroča stroške zlasti žrtvi,
 - poškoduje se žrtvin dom ali delovno mesto;

- *neposredni napadi na zdravje osebe:*
 - žrtev je prisiljena opravljati fizično naporno delo,
 - grožnje s fizičnih nasiljem,

- da se grozi žrtvi, se uporabljajo blažje oblike nasilja,
- fizična zloraba,
- odkrito spolno nadlegovanje.

Vedno bolj pogosto se pojavlja tudi pojav, imenovan *e-mobbing*. Gre za novo obliko psihičnega nasilja ne delovnem mestu, ki se pojavlja v novejšem času ob velikem razvoju in razmahu računalniške ter informacijske tehnologije. Gre predvsem za dejanja nasilja, ki so povezana z računalniškimi programi in sistemi podjetja, kot so:

- vdiranje v sisteme,
- vdiranje v računalniške in elektronske dokumente zaposlenih,
- branje elektronske pošte zaposlenih,
- omejevanje spletnih vsebin in elektronske pošte,
- kopiranje datotek,
- nadzorovanje zaposlenih v smislu, katere spletne strani prebirajo,
- spremembe kod.

9.3 VZROKI ZA POJAV MOBBINGA

Vzroki za pojav mobbinga v delovnem okolju so lahko zelo različni. Iščemo jih lahko tako na individualni kot na skupinski ravni. Med najpomembnejše vzroke pa lahko uvrstimo neustrezno organizacijo dela, nejasne pristojnosti, nejasno vodenje, preobilico dela in pomanjkanje delavcev. Strokovnjaki razvrščajo vzroke za pojav mobbinga v štiri skupine (Bakovnik, 2006, str. 4), in sicer:

- **organizacija dela:**
 - pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa,
 - stalna stiska s časom,
 - pomanjkanje števila zaposlenih,
 - zunanji pritiski,
 - nejasna ali nasprotujoča si navodila,
 - visoka odgovornost
 - nizka možnost odločanja,
 - podcenjevanje sposobnosti zaposlenih;
- **način vodenja:**
 - nezadostna komunikacija,
 - dopuščanje očitnih znakov mobbinga,
 - avtoritarni način vodenja;
- **socialni položaj žrtev:**
 - kulturna ali nacionalna pripadnost,
 - spol, barva kože ali kakšna osebnostna lastnost,
 - invalidnost,
 - matere samohranilke;

- **moralni nivo posameznika:**
 - ventil za sproščanje agresij,
 - uveljavljanje moči,
 - krepitev občutka povezanosti znotraj skupine,
 - strah pred izgubo delovnega mesta,
 - nezadovoljstvo na delovnem mestu.

Vzrokov za pojav mobbinga ni mogoče natančno določiti. Lahko so posledica osebnostne strukture zaposlenih ali njihove splošne kulture, največkrat pa je nasilje vključeno že v sam sistem vodenja podjetja. Za nastanek mobbinga je torej redko kriv le en vzrok. Ali se bo mobbing v delovnem okolju razvil ali ne, pa je predvsem odvisno od moralne ravni posameznika in celotne organizacije oziroma od tega, ali se mobbing v neki delovni sredini tolerira ali ne. Ker imajo pri tem nadrejeni veliko vlogo, leži na njih največja odgovornost za odpravljanje psihičnega nasilja na delovnem mestu.

9.4 VRSTE MOBBINGA

Ko govorimo o mobbingu, večina ljudi pomisli na psihično in čustveno nasilje, ki ga izvaja vodja, žrtev pa je zaposleni oziroma podrejeni. Zanimivo pa je, da mobbing največkrat izvajajo sodelavci, kar kaže tudi raziskava; pobudniki mobbinga so v 44 % sodelavci, v 37 % nadrejeni, v 19 % podrejeni in nadrejeni skupaj ter v 9 % podrejeni.

Glede na smer izvajanja mobbinga delimo mobbing na vertikalni in horizontalni mobbing.

O vertikalnem mobbingu govorimo, ko:

- vodja izvaja mobbing nad podrejenim sodelavcem;
- vodja izvaja mobbing nad enim sodelavcem, nato nad drugim, dokler ne uniči cele skupine. Temu z drugo besedo rečemo tudi strateški mobbing ali pa »*bossing*«;
- skupina sodelavcev izvaja mobbing nad vodjo.

O horizontalnem mobbingu pa govorimo, kadar se mobbing izvaja med zaposlenimi, ki so na istem hierarhičnem nivoju. Ogroženost, ljubosumje, nezdravi karierizem in zavist lahko pri posamezniku vzbudijo željo, da se nekoga odstrani iz organizacije. Pogosto pa prevladuje lažno prepričanje, da bo na tak način karierno napredoval. Večkrat naletimo na primer, ko si skupina zaposlenih zaradi notranjih problemov, napetosti in ljubosumja izbere žrtveno jagnje, črno ovco, na kateri želijo dokazati, da so boljši in bolj sposobni.

Največkrat gre za mobbing med sodelavci na istem hierarhičnem nivoju, torej za horizontalni mobbing.

Najpogosteje so žrtve mobbinga:

- »poštenjaki« - osebe, ki so opazile in prijavile nepravilnosti pri delu,
- telesni invalidi,
- mlade osebe, ki so se komaj zaposlile,
- starejše osebe, ki so tik pred upokojitvijo,
- osebe, ki zahtevajo več samostojnosti ali boljše pogoje dela,
- osebe, ki po letih prekomernega dela zahtevajo priznanje ter povečanje plače,
- presežek delovne sile.

Pripadniki manjšinskih skupin (pripadniki muslimanske veroizpovedi, pripadniki drugega etničnega izvora, pripadniki nasprotnega spola, pripadniki drugačne spolne usmeritve, visoko ustvarjalni posamezniki) so osebe, ki so pogosto odsotni zaradi bolezni (Brečko, 2006, str. 14).

Heinz Leymann je ocenil, da je ponavljajočemu se teroriziranju v nekem obdobju delovnega življenja izpostavljena vsaka četrta zaposlena oseba, šest odstotkov zaposlenih pa je vsako leto izpostavljenih fizičnemu nasilju.

Ugotovitve nekaterih raziskav kažejo, da se trpinčenje pogosteje pojavlja pri višje strokovno usposobljenih kakor pri nekvalificirani delovni sili. Tako se trpinčenje pogosto pojavlja v nevladnem sektorju, na področju izobraževanja in zdravstva, manj pa v večjih podjetjih (Robnik in Milanovič, 2008, str. 14, 16).

9.5 FAZE MOBBINGA

Proces mobbinga je sestavljen iz več faz in se spreminja glede na socialne značilnosti posameznih faz.

1. »Vsak proces mobbinga se začne s konfliktom, ni pa nujno, da se bo vsak konflikt razvil v mobbing« (Tkalec, 2006, str. 7). Zaostrovanje konflikta in nepravočasno reševanje pa lahko pripelje do vse bolj osebnega spora, ki lahko vodi v mobbing. Takšni odnosi na delovnem mestu se že v prvi fazi odražajo na posameznikovem zdravju; opazni so razdražljivost, potrtoost, nejevoljnost, izčrpanost, občasna slabost, glavobol, motnje spanja, želodčne težave, napadi znojenja, pospešeno bitje srca.

2. Psihoteror je druga faza mobbinga. Konflikt, ki ni bil rešen, je sicer potisnjen v ozadje, začenjajo pa se napadi na napadenega ter njegov značaj in osebnost. V tej fazi je moč zaznati strašljive spremembe; iz prej priljubljenega in spoštovanega sodelavca se posameznik v očeh drugih prelevi v izobčenca, s katerim nihče noče imeti opravka, sodelavci pa postanejo neprijazni, muhasti, zahrbtni. Dejanja mobbinga zavzamejo različne oblike, kot so npr. govornice za hrbtom žrtve, neposredno zmerjanje, pojavijo se neresnične obtožbe, komunikacija med sodelavci se spremeni, napadeni pa se počuti vedno bolj zapostavljenega in izločenega. Tako se v tej fazi pojavijo prve motnje v odnosu med mobiranim in njegovim socialnim okoljem, ki se po približno šestih mesecih razvijejo v resnejše psihične težave,

imenovane post-travmatski stres. Takšne težave so npr. čustvena otopitev, zaprtost vase, izogibanje dražljajem, ki bi lahko priklicali spomine na travmo, ponavljajoči se spomini na travmatični dogodek, zapoznela reakcija na ta dogodek. Glavna karakteristika te faze je torej agresivna manipulacija.

3. Ponižanjem in mobbing-dejanjem na delovnem mestu sledijo pogosto disciplinski ukrepi delodajalca, saj mobirani postane kmalu problematičen. Pogosto je nezbran, dela napake, zaradi psihosomatskih težav se pogosto zateka v bolniški stalež. Četudi je bil nadrejeni do tega trenutka nevtralen, je sedaj prisiljen ukrepati. Disciplinski ukrepi se vrstijo od ustnega opomina pa vse do disciplinskega postopka. Neprijetna posledica disciplinskega postopka je, da primer postane javen, kar še dodatno poslabša ugled žrtve. Če traja mobbing eno do dve leti, se psihični in fizični simptomi še bolj poslabšajo. Prizadeti poročajo o depresijah, o občutku nesmiselnosti svojega početja. V tej fazi se poveča nevarnost zlorabe zdravil ali odvisnosti od njih. Tudi alkoholizem je v tej fazi pogost. Ob koncu te faze je običajna akutna suicidnost.

4. Primeri mobbinga, ki preide v četrto fazo, se skoraj vedno končajo s prekinitvijo delovnega razmerja. Mobirani, ki pritiska ne zdrži več, se odloči za odpoved, ali pa je odpuščen na podlagi disciplinske komisije. Večinoma pa žrtev pod različnimi pritiski celo privoli v sporazumno prekinitev delovnega razmerja.

Del mobiranih trpi za tako močnimi psihosomatskimi obolenji, da so za delo trajno nesposobni in se upokojijo iz zdravstvenih razlogov (invalidska upokojitev). Ponovni vstop v poklic ali na trg delovne sile je skoraj nemogoč, saj so mobirani telesno in duševno tako poškodovani, da pogosto dela ne dobijo zaradi izgubljenega družbenega in poklicnega ugleda (Tkalec, 2006, str. 7).

Mobbing se pogosto razvije le zato, ker ga toleriramo, iz konflikta pa se mobbing razvije le, če se nihče ne potrudi konflikta rešiti.

9.6 POSLEDICE MOBBINGA

Posledice mobbinga kot popolnega razvrednotenja osebnosti so zelo velike. Učinek, ki ga povzroča trpinčenje, je pogosto povezan s psihičnimi, fizičnimi in psihosomatskimi obolenji. Vendar moramo pri pojavu mobbinga gledati širše, saj je takšno nasilje uničujoče ne samo za posameznika, temveč tudi za organizacijo in končno tudi za celotno družbo.

9.6.1 Posledice mobbinga na delovnem mestu za žrtve

Raziskave kažejo poseben vzorec, po katerem se žrtve odzivajo na mobbing (Brečko, 2006, str. 14), in sicer v naslednjem zaporedju: najprej nastopi začetno samoobtoževanje, sledi osamljenost in nazadnje osebni zlom.

Prva reakcija žrtve je, da se ji začnejo pojavljati vprašanja in dvomi, kaj je naredila narobe, in začne iskati vzroke za nastali problem oziroma krivdo pri sebi. Posameznik zato postane vznemirjen, preplavijo ga strah vzbujajoči občutki, kasneje se počuti osramočeno in osamljeno. Misli, da se to dogaja samo njemu, boji se, da mu drugi ne bodo verjeli, zato svoje težave nerad deli z drugimi. V tej fazi žrtev pogosto tudi zboli, najpogostejša so depresivna obolenja. V zadnji fazi pa se pojavi simptom prave depresije, saj žrtev misli, da je nesposobna sama rešiti problem, da je ničvredna in da je situacija brezizhodna.

Heinz Leymann (1996, str. 253) našteva naslednje posledice, ki jih doživljajo žrtve:

- kognitivni vplivi močnega stresa, ki povzročajo psihološke hiper-reakcije (motnje spomina, težave s koncentracijo, malodušje, potrnost, depresija, pomanjkanje iniciative, apatičnost, razdražljivost, splošna vznemirjenost, agresivnost, občutek negotovosti, občutljivost na ponovitev),
- sindrom, povezan s psihosomatskimi simptomi stresa (nočne more, bolečine v mišicah ali želodcu, diareja, občutek slabosti, izguba teka, kepa v grlu, jok, osamljenost, nedružabnost),
- simptomi, ki nastanejo zaradi nastanka hormona stresa in dejavnosti avtonomnega živčnega sistema (bolečine v prsih, potenje, občutek izsušenih ust, razbijanje srca, pomanjkanje sape, navali krvi),
- simptomi, povezani z dolgotrajno izpostavljenostjo stresu in z napetostjo mišic (bolečine v hrbtu, bolečine v vratu, bolečine v mišicah),
- simptomi, povezani s težavami pri spanju (težave zaspali, motnje spanja, zgodnje zbujanje),
- šibke noge in oslabeledost,
- omedlevica in drgetavica.

Ena najbolj drastičnih, a kljub temu zelo pogostih posledic doživljanja trpinčenja na delovnem mestu pa je samomor.

9.6.2 Posledice mobbinga na delovnem mestu za delodajalce

Trpinčenje nedvomno povzroča veliko škode tudi delodajalcem, saj posledice mobbinga občutijo tako zaposleni kot osnovni del organizacije kot tudi organizacija kot celota. Upadanje storilnosti, izostajanje od dela, menjavanje kadra, nezadovoljstvo zaposlenih z delom, zmanjšanje motivacije ter predanosti delu in pripadnosti delodajalcu, upad ugleda organizacije v javnosti so le nekatere posledice trpinčenja, na katere bi morali biti pozorni delodajalci.

Zaradi mobbinga se v podjetju poslabša delovna klima, produktivnost in motivacija se zmanjšata, ljudje so manj kreativni in fleksibilni, zaradi česar se zmanjša inovativnost. Zmanjšata se ugled pri iskalcih zaposlitve ter ugled pri strankah in poslovnih partnerjih. Povišata se fluktuacija in število odpovedi znotraj organizacije. Viden je upad kvalitete in kvantitete proizvodnje. Tkalčeva navaja, da »mobbing lahko prizadene vsak nivo organizacijske hierarhije, bolj zaskrbljujoče pa je, da je mobbing pogosto le vrh ledene gore problemov znotraj sistema v podjetju oziroma le simptom globljih težav« (Tkalec, 2006, str. 9).

Čeprav je težko zajeti vse posledice tako velikega problema, kot je trpinčenje, je treba upoštevati številne razsežnosti (vpliv na žrtev, vpliv na kolektiv, vpliv na organizacijo, vpliv na družino žrtve, vpliv na ugled organizacije, vpliv na javne storitve).

Posledice, povezane s stroški trpinčenja na delovnem mestu, bom ponazorila s petimi sklopi, in sicer:

a) *Nedvoumni neposredni stroški:*

- izostajanje od dela med žrtvami,
- menjava delovnih mest pri žrtvah,
- izostajanje od dela in menjava delovnih mest pri sodelavkah / sodelavcih,
- pravdni stroški na sodišču,
- odškodnine na podlagi dogovorov / mediacije,
- odpravnine zaradi odpuščanja ali zgodnjih upokojitev.

b) *Skriti neposredni stroški:*

- formalni pritožbeni postopki,
- čas vodstvenega in vodilnega kadra,
- podporne storitve, ki so v okviru organizacije (npr. kadrovske službe),
- stroški nadomestil zaposlenim.

c) *Stroški zmanjšanja storilnosti:*

- zmanjšanje storilnosti pri žrtvah,
- zmanjšanje storilnosti zaradi nadomestnih zaposlitev,
- zmanjšanje storilnosti zaradi notranjih premestitev,
- zmanjšanje storilnosti pri sodelavkah / sodelavcih,
- zmanjšanje storilnosti zaradi izostajanja od dela.

d) *Stroški zaradi izgubljenih poslovnih priložnosti znotraj organizacije:*

- nezmožnost žrtve, da napreduje,
- stroški nefleksibilnosti pri delovnih procesih in urah,
- oslABLJENA ustvarjalnost in inovativnost,
- poslabšan odnos s strankami in s tem povezan tržni delež,
- poslabšan ugled organizacije in vpliv deležnikov.

e) *Stroški, nastali zunaj organizacije:*

- delež stroškov, ki jih ima organizacija v javnem sektorju,
- stroški zdravstva in medicinskih storitev,
- državna nadomestila za nezaposlene osebe,
- stroški za administrativne in pravne javne storitve,
- izguba dobička zaradi oslABLJENE kupne moči žrtev (in družin) ter odpuščenih z dela.

Mednarodna organizacija dela (ILO) ocenjuje, da letni stroški trpinčenja na delovnem mestu stanejo organizacijo s 1000 zaposlenimi 150.000 EUR. Tako se delovna produktivnost žrtve mobbinga zmanjša za 60 %, stroški organizacije pa se povečajo kar za 180 %. Leymannova ocena stroškov, ki so posledica mobbinga v organizaciji, pa se razteza od 30.000 do 100.000 ameriških dolarjev na zaposleno osebo, izpostavljeno trpinčenju (Robnik in Milanovič, 2008, str. 34).

Največja izguba za organizacijo pa je izguba zdravega in človeškega delovnega okolja.

9.7 UKREPI ZA PREPREČEVANJE MOBBINGA NA DELOVNEM MESTU

Preventivni ukrepi zoper mobbing so pomembni za izboljšanje delovnega okolja. Pomembno vlogo ima delodajalec, saj je on tisti, ki mora sprejeti zaščitne ukrepe in ki mora ob sporu dokazovati, da obstaja obrnjeno dokazno breme in da je naredil vse, da do trpinčenja ne bi prišlo. Dober in kompetenten predpostavljeni mora v okviru svojih nalog znati zaznati socialne konflikte, jih rešiti in odpraviti. Vsekakor pa je potrebna izbira prave strategije za preprečevanje mobbinga in za splošno izboljšanje delovnega okolja.

Mobbing je največkrat posledica slabo organiziranega dela, nerazvitih metod in nezainteresiranosti menedžmenta. Zato mobbinga zaradi škodljivih posledic ne smemo dopuščati.

Mobbing je treba zaustaviti oziroma zatreti že v začetni fazi, se pravi v fazi nastajanja. Med te ukrepe sodijo (Brečko, 2006, str. 16):

- izboljšanje stila vodenja,
- sprememba organizacije dela,
- jasno podajanje informacij,
- možnost izobraževanja,
- odprta komunikacija,
- organizacijska kultura, ki zapoveduje timsko delo,
- ukrepi in spremembe, ki bi pripomogli k izboljšanju delovne atmosfere.

Pri preprečevanju mobbinga je potrebna nenehna budnost nadrejenih nad dogajanjem v delovni sredini. To pomeni, da je naloga nadrejenih, da so stalno neposredno povezani z zaposlenimi in da si vzamejo dovolj časa za vsakodnevne pogovore z njimi.

Izredno pomembno v organizaciji je, da nadrejeni dobro poznajo pojav mobbinga na različnih hierarhičnih ravneh. Zato je s preventivnega vidika pomembno, da se izvajajo različna usposabljanja oziroma izobraževanja zaposlenih o pojavu, o odnosih na delovnem mestu in o komunikaciji, o varovanju dostojanstva zaposlenih, o reševanju konfliktov itd. To je nujen predpogoj, da bodo lahko mobbing v organizaciji prepoznali in pravočasno ukrepali zoper njega. Takšno znanje bi morali imeti tudi notranji svetovalci v organizaciji, da bi znali ukrepati ob zaznanih znakih mobbinga in nuditi strokovno pomoč žrtvam psihičnega nasilja na delovnem mestu.

Pomembno je tudi, da so vsi zaposleni seznanjeni s politiko oziroma z ukrepi organizacije proti trpinčenju na delovnem mestu in da vse zaposlene osebe dobijo svoj izvod ukrepov in so na ta način seznanjene z vsebino politike (s kodeksom). Smiselna se mi zdi tudi objava ukrepov ter ostalih informacij na spletnih / internih straneh organizacije, na oglasni deski, v posebnih zloženkah ali internem glasilu. Dodatni izvodi pa morajo biti dostopni in vedno na voljo zaposlenim v kadrovskih službah.

Do različnih oblik nasilja ne bi prihajalo, če bi zaposleni znali prepoznati prve znake nasilja oziroma nadlegovanja na delovnem mestu ter če bi bilo v družbi in organizaciji jasno opredeljeno, kaj velja za nasilje, nadlegovanje, šikaniranje, ustrahovanje ter kdaj je takšno početje nesprejemljivo. K temu pa bi pripomoglo izobraževanje o mirnem reševanju konfliktnih situacij, saj se iz te prve faze konflikta mobbing največkrat tudi razvije.

Če se mobbing razvije, je dolžnost nadzornikov in menedžerjev, da zaščitijo ogroženega posameznika, preprečijo njegovo stigmatiziranje ter mu omogočijo obdržati ugled in zmožnost za delo. Največja napaka bi bila, da bi oseba doživela vse faze mobbing-procesa brez pomoči menedžmenta, na koncu pa bi jo doletela celo odpoved pogodbe o zaposlitvi.

9.7.1 Zakonodaja in predpisi na področju mobbinga

V mnogih evropskih državah je mobbing kot čustveno in psihično nasilje zakonsko opredeljen kot kaznivo dejanje. Tako urejeno zakonodajo najdemo na Švedskem, Norveškem, v Franciji in Švici. Evropska delovna zakonodaja stremi k temu, da se vse države članice odzovejo na ta pojav, ga uzakonijo kot procesno, torej dlje časa trajajoče kaznivo dejanje, pri čemer pa ne bosta mogoča zloraba in nespoštovanje zakona.

Švedska je prva sprejela ustrezno zakonodajo in z njo zavezala delodajalce k preprečevanju mobbinga. Nespoštovanje tega zakona pomeni kršitev delovne pogodbe.

Največ prakse s področja mobbinga imajo v Nemčiji, kjer je v sodbi deželnega Delovnega sodišča mobbing definiran kot pravni pojem.

Zakonodaja Evropske unije obsega več direktiv in drugih dokumentov s področja nasilja in nadlegovanja na delovnem mestu, ki ščitijo zaposlene pred psihičnim terorjem, med katere se uvrščajo:

- **Direktiva Sveta Evrope 89/391/EGS** z dne 12. 06. 1989 o uveljavitvi ukrepov za spodbujanje izboljšav pri varnosti in zdravju delavcev pri delu. Direktiva določa, da je delodajalec dolžan poskrbeti in preprečiti ogroženost zaposlenih na vseh področjih, ki so v zvezi z delom, tudi ogroženost zaradi nasilja.
- **Evropska socialna listina** v 26. členu daje neposredno pravno podlago za poseg v področje mobbinga in zavezuje pogodbenice, da po posvetu z organizacijami delodajalcev in delavcev pospešujejo ozaveščanje, obveščanje in zaščito pred trpinčenjem in da sprejmejo vse ustrezne ukrepe, da zaščitijo delavke in delavce pred takim ravnanjem. Slovenija je to obveznost izpolnila s spremembo Zakona o delovnih razmerjih, ki v 4. odstavku 6.a člena prepoveduje trpinčenje na delovnem mestu, in pravi: »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«.

V primeru spora oziroma pritožbe pa je pomembno, da žrtev oziroma njena zastopnica ali zastopnik zna predstaviti in zagovarjati teža dejanj. Pri tem je pomembno, da gre za ponavljajoča se ali sistematična dejanja (Robnik in Milanovič, 2008, str. 37).

V svojem 45. členu Zakon o delovnih razmerjih ureja varovanje dostojanstva delavca pri delu. Pomembno je, da delodajalec sprejme zaščitne ukrepe in da pri sporu obstaja dokazno breme na njegovi strani.

88. člen Zakona o delovnih razmerjih pa med razlogi za redno odpoved pogodbe o zaposlitvi delavki oziroma delavcu s strani delodajalca navaja tudi kršenje pogodbene ali druge obveznosti iz delovnega razmerja (krivdni razlog). Kršenje zakonske obveznosti predstavlja tudi izvajanje trpinčenja, kar pomeni, da lahko delodajalec osebi, ki trpinči, poda odpoved pogodbe o zaposlitvi; podati jo mora najkasneje v 60 dneh od ugotovitve utemeljenega razloga in najkasneje v šestih mesecih od nastanka utemeljenega razloga po predhodnem pisnem opozorilu iz 83. člena zakona. Če ima krivdni razlog na strani delavke / delavca vse znake kaznivega dejanja, lahko delodajalec poda odpoved pogodbe o zaposlitvi v 60 dneh od takrat, ko je delodajalec izvedel za utemeljen krivdni razlog za redno odpoved in za storilca, ves čas, ko je možen kazenski pregon.

- Med pomembne dokumente, ki obravnavajo mobbing, sodijo tudi **Napotki Evropske komisije o stresu na delovnem mestu**, ki posredujejo različne informacije v zvezi s stresom na delovnem mestu, vzrokih zanj, posledicah in razvoju, ter predlagajo ukrepe za reševanje in preprečevanje problema v okviru države kot tudi posamezne organizacije.
- Evropskemu parlamentu je bil predložen **Predlog resolucije proti mobbingu**, ki poziva države članice, da v zvezi s preprečevanjem mobbinga in spolnega nadlegovanja na delovnem mestu preverijo svojo obstoječo zakonodajo in jo v primeru neenotne definicije oziroma opredelitve dopolnijo.

Parlament priporoča, da:

- države članice zahtevajo od podjetij, javnega sektorja in socialnih partnerjev, da izvajajo učinkovito preventivno politiko,
- se uvede sistem izmenjave izkušenj,
- se razvijejo postopki, s katerimi se mobbing lahko odpravlja in preprečuje,
- se poveča število informacij in pospeši nadaljnje usposabljanje zaposlenih, vodilnega osebja, socialnih partnerjev in preventivnih služb v zasebnem in javnem sektorju.

Še veliko evropskih državah nima sprejetega posebnega zakona proti mobbingu. V nekaterih državah se ti zakoni preverjajo oziroma pripravljajo, v drugih pa se z listinami, smernicami in resolucijami že pripravlja določen zakonski okvir.

9.7.2 Možne oblike pomoči

Pri trpinčenju se soočamo s problemom prepoznavanja tega pojava. Vsakdanje delovanje v organizaciji nam ne dopušča vedno prepoznati določenih konfliktov kot znak trpinčenja oziroma psihičnega nasilja na delovnem mestu.

Robnik in Milanovič (2008, str. 42) navajata nekatere oblike pomoči, ki so primerne za žrtve mobbinga in za reševanje dane situacije:

a) Zaupati se sodelavki / sodelavcu

V organizaciji je treba najprej premisliti, ali je v kolektivu oziroma v delovnem oddelku še kakšna oseba, ki ni (ne)posredno vpletena v izvajanje trpinčenja. Tako bo ta lahko žrtvi pri menjavi delovnega mesta nudila oporo in pomoč, saj v nasprotnem primeru žrtve velikokrat nimajo moči, da bi vztrajale v kolektivih z neetično in sovražno komunikacijo.

b) Zaupati se nekomu iz sorodstva / prijateljskega kroga

Posledice trpinčenja bodo hitro opazili vsi, v krogu katerih se žrtev giblje, saj s svojim negativizmom, izbruhi joka, pozabljivostjo, izčrpanostjo, pretiranim kajenjem, zavračanjem pomoči, izolacijo, spremembo v videzu, oblačenju, itd. kaže vse znake trpinčenja. Zato je najboljša, da se žrtev zaupa svojim bližnjim, ki ji bodo prisluhnili in v naslednjih fazah nudili pomoč, ki je bistvena za (pre)živetje.

c) Obvestiti nadrejeno osebo

Pri konfliktu, iz katerega se lahko razvije mobbing, je treba pravočasno obvestiti nadrejenega o nevšečnostih v delovni skupini, razen če ni on tista oseba, ki izvaja trpinčenje. V tem primeru lahko posreduje njemu nadrejeni, pri čemer pa je pametno imeti podporo sveta delavcev ali podobnega zastopnika.

d) Obvestiti kadrovska službo in svet delavcev

Tkalčeva (2006, str. 10) predlaga naslednje možnosti:

- pritožba svetu delavcev, pritožbeni komisiji ali vloga pri disciplinski komisiji,
- pritožba kadrovske službi.

Če svet delavcev ali kadrovska služba ne moreta ali nočeta ukrepati, je največkrat dosežena kritična točka, ko se procesa mobbinga ne more več ustaviti in nove pritožbe niso več smiselne.

e) Obvestiti delodajalca

Žrtev ima možnost podati izredno odpoved po pogodbi iz zaposlitve, saj Zakon o delovnih razmerjih v 7. alineji 112. člena določa, da lahko delavka ali delavec v osmih dneh po tem, ko predhodno pisno obvesti delodajalca na izpolnitev obveznosti in o kršitvah pisno obvesti inšpektorat za delo, izredno odpove pogodbo o zaposlitvi, če delodajalec ni zagotovil varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem na delovnem mestu. Delavka ali delavec ima pri takšni odpovedi pravico do odpravnine, določene za primer redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov, in do odškodnine najmanj v višini izgubljenega plačila za čas odpovednega roka. Morata pa biti pri tem pozorna na premišljeno uporabo te zakonske možnosti in se pred odpovedjo posvetovati s pravnico ali pravnikom, ki objektivno in subjektivno oceni, ali je žrtev trpinčenje na delovnem mestu pravilno utemeljila in argumentirala.

Če je v postopku dokazno breme na strani delavke ali delavca, se delodajalec po 7. točki 229. člena Zakona o delovnih razmerjih (poglavje Kazenske odločbe) kaznuje s plačilom globe v višini od 3000 do 20.000 EUR, oseba, ki izvaja trpinčenje, pa z globo od 450 do 2000 EUR.

f) Zapisovati dejstva in zbirati dokaze

Žrtev trpinčenja mora nujno dokumentirati posamične dogodke v obliki dnevnika, ki naj vsebuje podrobne zaznamke oziroma podatke o storilcih, kje in kdaj se je zgodilo, kdo je bil neposredno vpleten, koliko časa traja, katere priče so bile prisotne, priloži naj tudi listinske dokaze, kot so pisma, e-pošta,... Ta dokumentacija bo pri sprožitvi katerega od postopkov, zlasti v postopku tožbe za odškodnino, bistveni dokaz na sodišču.

g) Inšpektorat za delo

Zakon o delovnih razmerjih prepoveduje trpinčenje na delovnem mestu in zavezuje delodajalce, da sprejmejo ustrezne ukrepe za zaščito delavk in delavcev, zato lahko delavka ali delavec ob kršitvi obvesti Inšpektorat Republike Slovenije za delo, ki skrbi za nadzor nad izvajanjem tega zakona.

h) Osebna zdravnica / zdravnik

Zaradi nevzdržnih razmer in psihosomatskih posledic se lahko žrtev obrne tudi na zdravniško pomoč, kjer se vse posledice beležijo in hranijo v zdravstveni kartoteki kot dokaz pri sprožitvi katerega od formalnih postopkov.

Raziskave Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer iz Dublina so Slovenijo uvrstile na deseto mesto v Evropski uniji glede ustrahovanja in nadlegovanja na delovnem mestu, kar ni najbolj hvalevreden podatek. Izpostavila bi še eno možno obliko pomoči oziroma rešitev pri mobbingu: to je alternativno zunajsodno reševanje sporov, ki ga poimenujemo mediacija.

Značilnosti mediacije:

- je sporazumen postopek, tako z vidika postopka samega kot z vidika rešitve spora,
- stranki v postopku sodelujeta prostovoljno,
- v postopku sodeluje tudi tretja nepristranska oseba, to je mediator, ki ni pristojen za sprejemanje odločitev in strankama ne svetuje,
- je zaupen postopek, ki poteka v skladu z načelom avtonomnosti strank,
- rešitve spora se oblikujejo na podlagi zaupanja in medsebojnega sporazuma strank; sporazum je praviloma sprejemljiv za obe stranki, zato pri mediaciji ni zmagovalca ali poraženca,
- njen namen je spodbujati medsebojno zaupanje in razumevanje potreb in interesov nasprotne stranke.

Pomembna značilnost in hkrati prednost mediacije je predvsem zaupnost postopka, ki zagotavlja, da kakršnakoli priznanja, predlogi ali pripravljenost za poravnavo, ki bi jih tekom postopka stranki podali, zunaj tega postopka nimajo nikakršnih učinkov. Pri tem velja pravilo, da se omenjene informacije ne smejo predložiti kot dokazno gradivo v kasnejših sodnih ali arbitražnih postopkih v primeru, da se spor ne bi uspešno končal z mediacijo. Zaupnost je podlaga za spodbujanje odkritosti sprtih strank v postopku mediacije (Müller, 2003, str. 10).

Mediacija se mi zato zdi korekten pristop k reševanju mobbinga. Je koristen in primeren način reševanja za osebe, saj temelji na prosti volji strank in nevtralnosti mediatorja. Osebe, ki so udeležene v postopku, so deležne zaupanja, prav tako pa je zagotovljeno tudi ravnotežje moči, s čimer nobena oseba nima občutka podrejenosti. Udeležene osebe rešijo problem z lastnim oblikovanjem rešitev, saj mediator nima pristojnosti podajati svojih vsebinskih rešitev.

9.7.3 Pojavnost mobbinga v svetu in pri nas

Psihičnemu nasilju na delovnem mestu različne mednarodne institucije, razprave in raziskave posvečajo vedno več pozornosti, vendar se mnogo organizacij ne zaveda resnosti tega pojava. Zato različne raziskave podajajo svoje rezultate v obliki števil in s tem po vsem svetu opozarjajo na prisotnost mobbinga in njegovih škodljivih posledic.

Evropska fundacija za kakovost življenja in izboljševanje delovnih pogojev je na vzorcu 21.500 zaposlenih izvedla raziskavo in podala naslednje podatke (Brečko, 2006, str. 13):

- 2 % (3 mil.) zaposlenih je bilo tarča fizičnega napada na delovnem mestu, torej od sodelavcev;
- 4 % (6 mil.) zaposlenih je bilo tarča fizičnega napada od ljudi zunaj delovnega mesta;
- 2 % (3 mil.) zaposlenih je bilo tarča spolnih nadlegovanj in napadov;
- 9 % (13 mil.) zaposlenih je bilo tarča mobbinga.

Med državami prihaja tudi do večjih razlik v številkah; na Finskem naj bi bilo 15 % zaposlenih na delovnem mestu maltretiranih, na Nizozemskem 14 %, na Švedskem 12 %, v Belgiji 11 %, v Franciji in na Irskem 10 %, na Danskem 8 %, v Nemčiji in Luksemburgu 7 %, v Avstriji 6 %, v Španiji in Grčiji 5 %, v Italiji in na Portugalskem pa 4 % zaposlenih. Brečkova pa v svoji raziskavi iz leta 2003 navaja, da je v Sloveniji od 287 anketirancev le 8 izjavilo, da so bili žrtve mobbinga, kar predstavlja 2,8 % zaposlenih.

Do takšnih razlik pa ne prihaja le zaradi razlik v razširjenosti in pogostosti pojava mobbinga, ampak tudi zaradi kulturnih razlik pri zavedanju, poznavanju in tolerantnosti do pojava. V Sloveniji lahko tako nizko odstotnost (2,8 %) pripišemo predvsem slabemu nepoznavanju področja mobbinga, saj ga veliko Slovencev ne zna prepoznati in označiti kot pojav mobbinga.

Raziskava je pokazala, da se mobbing najpogosteje pojavlja v državni upravi (14 %), potem v šolstvu in zdravstvu (12 %), sledijo turistični sektor, transport in komunikacije (12 %), trgovina (9 %), rudarstvo in predelovalna industrija (6 %), finančno posredovanje (5 %), elektrooskrba (3 %) in kmetijstvo (3 %).

Mednarodna organizacija dela (MOD) je identificirala organizacije z večjim tveganjem za poklicno nasilje in trpinčenje kot tiste, ki: »...imajo premalo zaposlenih, delujejo pod pritiskom pred reformami in zmanjšanjem števila zaposlenih, delajo z nezadostnimi viri, delujejo v kulturi toleriranja ali sprejemanja stresa in nasilja, imajo slabo delovno klimo, vodstveni in vodilni kader je žaljiv in povzroča stres, delujejo v diskriminatorni klimi – vključno s spolno in rasno diskriminacijo, imajo nejasna pravila upravljanja, se v njih pravila uveljavljajo nedosledno« (Robnik in Milanovič, 2008, str. 15).

Anketa, ki je bila izvedena v Sloveniji med zaposlenimi na področju bančništva leta 2007, je pokazala, da je bila najpogostejša žrtev stalnega trpinčenja na delovnem mestu ženskega spola, stara od 46 – 50 let, ima 21 – 30 let delovne dobe, je poročena, zaposlena v VI. tarifnem razredu, na nevodstvenem položaju ter v banki s tujim kapitalom. Na delovnem mestu se ne počuti dobro, je nezadovoljna s splošno psiho-socialno klimo v banki, za tožarjenje ter prilizovanje nadrejenim pa meni, da najbolj negativno vplivata na dobro počutje v njeni delovni sredini. Sicer pa je zadovoljna z delom, ki ga opravlja.

Največji vpliv na preprečevanje mobbinga imajo po mnenju anketirancev uprava in drugi vodilni, kadrovska služba in sindikat.

Rezultati raziskav in število prijavljenih primerov fizičnega nasilja, šikaniranja, spolnega in drugega nadlegovanja na delovnem mestu kažejo, da je mobbing prisoten v večini evropskih držav, tudi v Sloveniji. Vzrokov za to je več, med pomembnimi vzroki pa sta zavedanje zaposlenih o teh pojavih, ki je čedalje večje, in pa zmanjševanje tolerance do različnih oblik nasilja v družbi in na delovnem mestu.⁶

⁶ Maja Metelko, Metka Teržan, Saša Žebovec. 11.02.2009.

Zaključila bom z dvema primeroma, v katerih se lahko prepozna mobbing (Tkalec, 2006, str. 8), in sicer:

1. Neko uslužbenko v upravi banke je nadrejeni nekega jutra določil za delo na bančnem terminalu za nadomeščanje zbolele delavke. Ker še nikoli ni opravljala dela za bančnim terminalom in tudi očal ni imela s seboj, se je temu uprla. Zaradi tega ji je bil izrečen opomin.
2. Še bolj neverjeten je primer delavca, ki so ga odpustili, ker naj bi napačno obračunaval zaloge. Dokazal je, da so se napake zgodile zaradi napak v računalniškem programu; programsko napako so odpravili, zaposleni pa je vseeno dobil odpoved.

10 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem poskušala zajeti najpomembnejše dejavnike, ki narekujejo pojav trpinčenja in čustvenega nasilja na delovnem mestu. Mobbing je prisoten povsod in občuti ga lahko vsak zaposleni posameznik ne glede na spol, starost, izobrazbo, položaj v organizaciji ali naravo dela. Ker skoraj polovico svojega življenja preživimo v službi, se vsakodnevno srečujemo s številnimi neprijetnostmi, kot je nasilje ali agresivno vedenje nadrejenih, podrejenih, sodelavcev in tudi strank.

Pri nas je mobbing še vedno dokaj nov in nepoznan, predvsem pa malo raziskan pojav. Psihično nasilje na delovnem mestu ima več pojavnih oblik, vsem pa so skupne delovno okolje, sistematičnost, konfliktna komunikacija, pogostost in cilj. Torej o mobbingu govorimo takrat, ko gre za dalj časa (najmanj 6 mesecev) trajajočo izpostavljenost psihičnim in čustvenim napadom v delovnem okolju. Vzroke za nastanek mobbinga najdemo znotraj organizacije in ga lahko pojmujejo z negativnim delovnim okoljem, slabimi delovnimi odnosi in pogoji dela, včasih pa je vzrok tudi osebni razlog ali ljubosumje sodelavcev. V kakšni meri pa se bo razvil, je odvisno od nadrejenih, njihovega odnosa in poznavanja problema.

Najpogosteje so žrtve mobbinga posamezniki, ki s svojo inteligenco, sposobnostjo, kreativnostjo in predanostjo izstopajo pri delu. Za sodelavce pomenijo konkurenco; namesto, da bi ti zaznali zdravo tekmovalnost, vidijo v takšnih posameznikih nevarnost in se jih želijo znebiti.

Da do tovrstnega ravnanja ne prihaja, je potreben tudi pravi pristop. Znotraj delovne skupine je pomembna komunikacija, ki se najbolje razvije v obliki raznih srečanj ali združenj zaposlenih, kot so novoletne zabave, delavnice, spoznavni vikendi, izleti. Tako se razvije bolj sproščeno delovno okolje, konflikti in problemi se lažje razrešijo. Prijazno delovno okolje z dobrimi odnosi je plod sodelovanja zaposlenega in delodajalca; ves čas ga je treba dopolnjevati, dograjevati in izpopolnjevati.

Včasih pa zaradi stresnih situacij in prevelike obremenjenosti z delom to ni mogoče. Zaposleni ne dosegajo poslovnih uspehov, nad njimi visi nezadovoljstvo nadrejenih, delavci so v stalnem strahu in ne morejo dati vsega od sebe. Rezultat tega je poslabšanje odnosov med sodelavci in delodajalci, zmanjšana storilnost, upadajoča motivacija, povečana odsotnost z dela. Psihično nasilje je tako eden od dejavnikov tveganja za zdravje delavcev. Žrtev včasih zapade v depresijo, bolniški dopust traja zelo dolgo, žrtev si ne opomore in se ni sposobna več vrniti na delovno mesto. To pomeni tudi za organizacijo stroške zaradi zmanjšane kakovosti dela, povišane bolniške odsotnosti z dela ipd. Kakšne bodo posledice, pa je odvisno od tega, kako hitro bodo v organizaciji odkrili tovrstno nasilje in kako bodo preprečili nadaljnji razvoj posledic. Tako je vloga vodilnih ključna pri prepoznavanju in preprečevanju problema.

Pri preprečevanju nastanka mobbinga bi izpostavila preventivne ukrepe, ki vključujejo boljšo organizacijo dela in stil vodenja ter izobraževanje vseh v organizaciji o psihičnem nasilju na delovnem mestu. Potrebni so tudi ustrezna politika ter interni akti in pravilniki, s katerimi da podjetje jasno vedete, da ne podpira takšnega nasilja. Če pa se mobbing pojavi, mora podjetje delovati korektno in profesionalno, pravočasno ukrepati, odkriti vzroke in učinkovito odpraviti njegove posledice, povrniti ugled in samozavest žrtvi, ji nuditi ustrezno pomoč prek notranjih in zunanjih svetovalcev ter pomagati tudi napadalcu. Odgovornost je torej na državi in delodajalcu, le redko pa na posamezniku. Same žrtve nasilja pa se nikakor ne smejo zavijati v molk, ampak morajo spregovoriti in preprečiti nadaljnji teror, ki se nad njimi izvaja.

Pri pregledu slovenske zakonodaje, ki posredno ali neposredno obravnava mobbing, sem ugotovila, da je pravna podlaga v Sloveniji v zvezi s psihičnim nasiljem na delovnem mestu v določenih okvirih dobro urejena. To potrjuje Ustava Republike Slovenije, ki v svojem 34. členu zagotavlja vsakomur pravico do osebnega dostojanstva in varnosti. Če so bile kršene posameznikove človekove pravice in temeljne svoboščine, gre za kaznivo dejanje. Tudi Zakon o delovnih razmerjih določa ukrepanje zoper delodajalca, če ni zagotovil varstva pred nadlegovanjem in trpinčenjem, in sicer z globo. Žrtve ščiti tudi zakonodaja Evropske unije, v okviru katere so bile sprejete razne direktive in evropski kompromis, ki med drugim zavezuje delodajalca, da že vnaprej z ukrepi prepreči mobbing. Tudi uvedba mediacije na področju mobbinga je koristen in primeren način reševanja problemov oziroma sporov. Vsekakor pa so izboljšave in dopolnitve nekaterih zakonodaj vedno dobrodošle, kajti kljub spoštovanju evropske zakonodaje in spremembi Zakona o delovnih razmerjih še vedno ni večjih sprememb. V oči bode dogodek samomora dveh zaposlenih uslužbencev na Ministrstvu za obrambo Republike Slovenije, domnevno povezanim z nevzdržnimi razmerami in s šikaniranjem na delovnem mestu. Kljub vsemu smo še vedno na začetku in pot do povsem urejene zakonodaje je še dolga.

Diplomsko nalogo bi zaključila z mislijo, da je pomembno, da se čim več ljudi zaveda pojava mobbinga ter da pozna možne posledice in tudi načine za preprečevanje mobbinga, saj se lahko že jutri zgodi, da nekdo izmed nas postane žrtev neetične in sovražne komunikacije ter ravnanj naših sodelavcev in sodelavk. Družba je zato odgovorna, da zniža svojo toleranco do psihičnega nasilja na delovnem mestu. Zavedati se moramo, da vsak konflikt še ne pomeni mobbinga, se pa vanj lahko razvije. Ob morebitnem pojavu mobbinga mora žrtev sproti shranjevati vse podatke in možne dokaze, s katerimi lahko nadalje uveljavlja svoje pravice, saj ne gre zanemariti dejstva, da je mobbing problem in si kot tak zasluži resno, nepristransko in objektivno obravnavo.

LITERATURA

1. BOŠNJAK, Marko. CERAR, Miro. KMECL, Andrej. KOGOVSĚEK, Neža. KUZMANIĀ, Tonĉi. STROJAN, Tatjana. Enakost in diskriminacija. Mirovni inštitut, Ljubljana, 2005
2. BOŹIĀ, Mija. Stres pri delu. GV IzobraŹevanje, Ljubljana, 2003
3. BRAJŠA, Pavao. Managerska komunikologija. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1994
4. CAMPBELL R. McConnel. STANLEY L., Brue. Contemporary labor economics. Irwin professional pub, New York, 1995
5. CERAR, Miro. Temelji ustavne ureditve ĉlovekovih pravic in temeljnih svobošĉin, gospodarska in socialna razmerja. Upravna akademija, Ljubljana, 2004
6. CVETKO, Aleksej. Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. Podjetje in delo, Ljubljana, 2003
7. ĀERNIGOJ SADAR, Nevenka. Stres na delovnem mestu. Teorija in praksa let. 39, 1/2002
8. GRANT, Wendy. Vsakdanji sporazumi. ZaloŹba Mladinska knjiga, Ljubljana, 2004
9. HELLER, Robert. HINDLE, Tim. Veliki poslovni priroĉnik. ZaloŹba Mladinska knjiga, Ljubljana, 2001
10. IVANKO, Štefan. Strukture in procesi v organizaciji. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2002
11. KOGOVSĚEK, Neža. PETKOVIĀ, Brankica. O diskriminaciji: priroĉnik za novinarke in novinarje. Mirovni inštitut za sodobne druŹbene in politične študije, Ljubljana, 2007
12. KOCJANĀIĀ, Rudi. RIBIĀIĀ, Ciril. GRAD, France. KAUĀIĀ, Igor. Ustavno pravo Slovenije. Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani, 2005
13. KOSTELIĀ-MARTIĀ, Andreja. Mobing: psihiĉko maltretiranje na radnome mjestu. Školska knjiga, Zagreb 2005
14. KRESAL ŠOLTES, Katarina. KONĀAR, Polonca. KRESAL, Barbara. KOROŠEC, Damijan. NOVAK, Barbara. STRBAN, Grega. SENĀUR PEĀEK, Darja. VODOVNIK, Zvone. ZORE, Lea. GRGUREV, Ivana. Prepoved diskriminacije med varstvom ĉlovekovih pravic in konkurenĉnostjo delodajalca. Delavci in delodajalci, revija za delovno pravo in pravo socialne varnosti, Let.VII/2007 – posebna izdaja. Inštitut za delo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani
15. LEYMANN, Heinz. GUSTAFSSON, Annelie. Mobbing at work and the development of the post-traumatic stress disorders. European journal of work and organizational psychology, 1996
16. LEYMANN, Heinz. The Mobbing Encyclopaedia
URL= « <http://www.leymann.se/English/frame.html>«. Oktober, 1996
17. LIPIĀNIK, Bogdan. Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov. Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, 1996
18. LOOKER, Terry. GREGSON, Olga. Obvladajmo stres. Cankarjeva zaloŹba, Ljubljana, 1993
19. MEŹNAR, Drago. Delovno pravo z osnovami prava. Moderna organizacija, Kranj, 2000

20. MOŽINA, Stane. Poslovna socio-psihologija. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1975
21. MOŽINA, Stane. DAMJAN, Janez. Poslovno komuniciranje. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1992
22. MOŽINA, Stane. JEREB, Janez. FLORJANČIČ, Jože. SVETLIK, Ivan. JAMŠEK, Franc. LIPIČNIK, Bogdan. VODOVNIK, Zvone. SVETIC, Aleša. STANOJEVIČ, Miroslav. MERKAČ, Marjana. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998
23. MASLACH, Christina. P. LEITER, Michael. Resnica o izgorevanju za delovnem mestu. Educy, 2002
24. MÜLLER, Katja. Diplomsko delo. Mediacija in concilacija. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003
25. PAVČNIK POLAJNAR, Ada. Temeljne pravice kot osebne pravice. Cankarjeva založba, Ljubljana, 1997
26. POPOVIČ, Marija. ZAJC, Mimi. Vstop v poslovni svet. Tehniška založba Slovenije, Ljubljana, 2003
27. ROBNIK, Sonja. MILANOVIČ, Irena. Trpinčenje na delovnem mestu. Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana, 2008
28. SCHMIDT, Aleksander. Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu. Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana, 2001
29. SPIELBERG, Charles. Stres in tesnoba. Pomurska založba, Ljubljana, 1985
30. TKALEC, Lea. Šikaniranje. Teorija in praksa, let. 38,5/2001
31. TKALEC, Lea. Revija Industrijska demokracija, št. 12, 2006
32. TYRER, Peter. Kako živeti s stresom. Mladinska knjiga, Ljubljana, 1987
33. VODOVNIK, Zvone. Poglavlja iz delovnega in socialnega prava. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2003
34. VODOVNIK, Zvone. Predavanja, Ljubljana, 2006

PRAVNI VIRI

1. Ustava Republike Slovenije. Ur. list RS, št. 331/1991-I. Ur. list RS, št. 42/1997, 66/2000, 24/2003, 69/2004, 69/2004, 69/2004, 68/2006.
2. Zakon o delovnih razmerjih. Ur. list RS, št. 42/2002, št. 79/2006, 46/2007, 103/2007, 45/2008.

DRUGI VIRI

1. Coachville resource center. The top 10 explanations for mobbing. URL= « <http://topten.org/public/AE/AE471.html> ». 25.10.2002.
2. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. Mobbing (nasilje na delovnem mestu). URL=«<http://si.osha.europa.eu/et2002/facts23.pdf>». 16.12.2008.

3. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. Inšpektorat Republike Slovenije za delo. Trpinčenje na delovnem mestu.
URL=«http://www.id.gov.si/si/pogosta_vprasanja_in_odgovori/delovna_razmerja/2_varstvo_dostojanstva_na_delovnem_mestu/trpincenje_na_delovnem_mestu_mobbing/«. 15.04.2007.
4. Boj proti diskriminaciji v Evropski uniji.
URL=«http://www.protidiskriminaciji.si/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=57«. 05.01.2009.
5. Skrb za zdravje. Kaj povzroča stres oziroma kaj so stresorji na delovnem mestu.
URL=«<http://www.lek.si/slo/skrb-za-zdravje/stres/delovno-mesto/>«. 10.01.2009
6. Job stress network. Karoshi-death from overwork.
URL=«<http://www.workhealth.org/whatsnew/lpkarosh.html>«. 10.01.2009
7. European legislation about psychological violence at workplace. Definition of mobbing.
URL=«<http://www.asesoriadeclerq.com/mobbingpartners/htdocs/docs/SloveniaLegislation.doc>«. 02.02.2009.
8. Stanje na področju preprečevanja nasilja in nadlegovanja na delovnem mestu.
URL=«http://osha.europa.eu/sl/campaigns/hwi/topic_prevention_violence/slovenia/state_of_play.pdf«. 11.02.2009.

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Spodaj podpisana, KATARINA ABRAM, z vpisno številko 30150. rojena 25.08.1983 v Ljubljani, sem avtorica diplomskega dela z naslovom MOBBING in se strinjam z objavo diplomskega dela na internetnih straneh.

Diplomsko delo je lektorirala Majda Gregorka.

Ljubljana, _____

Podpis avtorice: _____