

NASILJE NA DELOVNEM MESTU – MOBING

VIOLENCE AT WORKPLACE – MOBBING

Professional article

Povzetek Nasilje na delovnem mestu je v zadnjem času vedno bolj aktualen problem, saj lahko s stresnimi učinki usodno ogroža varnost posameznika in celo organizacije. Z nasiljem na delovnem mestu ali mobingom, kot ga v sodobnem žargonu radi imenujemo, se v delovnih sredinah srečuje vse več zaposlenih. Tako nasilje se lahko zazna predvsem v obliki zlorabe moči oziroma položaja, šikaniranja, neupoštevanja in nespoštovanja opravljenega dela ali socialne ignorance žrtve. Izbrana žrtev se težko brani oziroma se sploh ne zna braniti.

Kljub temu, da je uradnih podatkov o razširjenosti nasilja na delovnem mestu v Sloveniji zelo malo, vemo, da je tako nasilje vse bolj prisotno. Znano je, da se nasilje pojavlja tudi v Slovenski vojski. Vendar si le malokdo, ki je postal žrtev nasilja na delovnem mestu, o tem upa javno spregovoriti.

S tem prispevkom želim sodelavcem predstaviti osnovne informacije o razlogih nastanka, oblikah in mogočih načinih reševanja nasilja na delovnem mestu.

Ključne besede *Nasilje, delovno mesto, mobing, žrtev, šikaniranje.*

Abstract Violence at workplace is an increasingly present problem in today's society, as its side effects may fatally affect individual's security at work, or even security of the organisation. More and more people are faced with violence at workplace or mobbing. This kind of violence can be detected in cases of status abuse, hazing, ignoring and disrespecting the work, or socially ignoring the victim. The victim may find it hard to defend himself against these kinds of actions.

Although the official data on the prevalence of workplace violence in Slovenia is rather scarce, we are aware that this type of violence is becoming increasingly

widespread, and that the Slovenian Armed Forces are no exception to this, but the fact is that only some individuals exposed to mobbing dare speak publicly about it.

The intention of the author is to present basic information about the reasons for this phenomenon, and forms and possible resolution of individual cases of mobbing at workplace.

Key words *Violence, workplace, mobbing, victim, pettifoggers.*

Uvod Se pri svojem delu srečujete s kratkimi roki za izvedbo nalog, strahom pred izgubo delovnega mesta, neprimernimi pogoji dela, monotonostjo delovnih nalog in podobnim? Vam nadrejeni ne dovoli izražati svojega mnenja, vas prekinja, nenehno kritizira vaše delo, vas obrekuje za hrbtom, ignorira, kriči na vas in zmerja? Vam nadrejeni dodeljuje nove naloge pogostejše kot sodelavcem, vam dodeljuje naloge, ki so nad ravni vaših usposobljenosti, da bi vas deskreditiral, vas je premestil v slabši delovni prostor, ki je odmaknjen od sodelavcev?

Če na večino navedenih primerov lahko odgovorite pritrdilno, postajate ali ste že postali žrtev nasilja na delovnem mestu. Skoraj vsaka zaposlena oseba se med delovnim časom srečuje z različnimi stresnimi situacijami. Ko pa te začnejo negativno vplivati na naše počutje, zbranost in učinek pri delu in celo na poslabšanje zdravstvenega stanja, je treba razmisliti o obrambi proti takim stresnim situacijam.

S podobnimi primeri delovnega nasilja se srečujemo tudi v Slovenski vojski. Od pripadnikov Slovenske vojske je pričakovati, da znamo te oblike nasilja ločevati od zahtev, ki pred nas postavljajo načelo enostarešinstva, subordinacije in druga predpisana načela organiziranosti dela in uporabe Slovenske vojske. Vsi zaposleni moramo spoštovati človekove pravice in temeljne svoboščine, sprejete s temeljnimi akti OZN, načeli mednarodnega vojnega in humanitarnega prava, predpisanimi pravili, ki veljajo v zavezništvu, ter pravili, ki veljajo v drugih mednarodnih organizacijah, v okviru katerih pripadniki Slovenske vojske opravljamo naloge.

1 KAJ JE NASILJE NA DELOVNEM MESTU

V praksi in literaturi zasledimo več definicij in trditev o tem, kaj je nasilje na delovnem mestu ali mobing. Iz vsega prebranega lahko povzamem, da o mobingu govorimo, ko na delovnem mestu zaznavamo ponavljajočo se moteno komunikacijo, ki se kaže z veliko stopnjo psihičnega nasilja, šikaniranja, konfliktnosti, spolnega nadlegovanja in obremenjenosti tako med sodelavci kot v razmerju med nadrejenimi in podrejenimi. Žrtev nasilja na delovnem mestu je večinoma v podrejenem položaju in mora biti dlje časa (najmanj šest mesecev) izpostavljena trajnim, sistematičnim napadom ene ali več oseb, katerih cilj je žrtev izolirati, osamiti ali izriniti iz delovnega okolja (Leymann, 1995, str. 14).

Leta 1980 je začel prvi sistematično proučevati psihično nasilje ali mobing švedski raziskovalec Heinz Leymann. Pri posameznikih in organizacijah, ki se srečujejo z mobingom, je največkrat uporabljena njegova definicija mobinga: »Mobbing je konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom in/ali posledico izločitve iz sistema, pri tem pa napadena oseba to občuti kot diskriminirajoče.« (Leymann, 1995, str. 18).

Kako pomembna je informiranost zaposlenih in kako se je treba ubraniti napadov na delovnem mestu, se vidi iz spodaj navedene uvodne misli, ki jo je zapisal Davenport v knjigi avtorjev Davenport, Schwartz, Elliot in govori o čustvenem zlorabljanju v ameriških mestih. »This is an important book. It sheds light on great Suffering and proposes ideas to reduce this suffering.« (Davenport, 1999, str. 2), kar pomeni: »To je pomembna knjiga. Meče žarek svetlobe na veliko trpljenje in ponuja ideje, kako omiliti to trpljenje.«

Ime mobing izhaja iz angleške besede mob, ki pomeni banda, tolpa, nasilje, zakon nasilja in linčanja. Besedo mob zasledimo tudi v Slovarju slovenskega knjižnega jezika. Z njo omenjamo drhal ali sodrgo.

V praksi se tako srečujemo s tremi oblikami nasilja, ki lahko potekajo:

- od zgoraj navzdol – ko nadrejeni izvaja navedene pritiske na podrejene;
- med enakimi oziroma sodelavci – zaposlenimi na isti ravni v organizaciji;
- od spodaj navzgor – skupina sodelavcev izvaja pritiske na nadrejenega.

V tujih literaturah zasledimo podobne izraze, ki jih uporabljamo za označevanje različnih oblik nasilja na delovnem mestu, kot so (Davenport, 1999, str. 18):

- izraz bullying, ki se uporablja za skrajno obliko mobiranja s strani nadrejenih do podrejenih. Gre za zelo brutalno obliko izvajanja pritiskov, ki so lahko povezani tudi s fizičnim nasiljem;
- bossing uporabljamo, kadar govorimo o nasilju, ki ga izvaja nadrejeni do podrejenega, psihični pritiski pa se ne kažejo v tako brutalni obliki kot pri bullyingu. Ta oblika pritiskov je za žrtev zelo neprijetna, saj je v boju proti nadrejenemu popolnoma nemočna;
- kadar govorimo o psihičnih pritiskih med sodelavci, ki v organizaciji zasedajo enak položaj, uporabimo izraz mobing. Pri tej obliki psihičnega pritiska se skupina sodelavcev loti sodelavca, ker ta izstopa iz njihove sredine. Razlogov za tako odstopanje je lahko več, žrtev je lahko veliko bolj delovno uspešna in sposobna kot tisti, ki nanjo izvajajo pritisk. Zaradi te sposobnosti se napadalci čutijo ogrožene. Lahko pa ima žrtev poseben občutek za poštenost in pravičnost, kar napadalcem prav tako ne ustreza;
- o staffingu govorimo, ko podrejeni začnejo izvajati pritisk proti nadrejenim. Podrejeni se želijo rešiti strogega vodje tako, da mu ne posredujejo potrebnih

in zahtevanih informacij, ignorirajo ali drugače preslišijo njegove zahteve, se iz njega norčujejo, ne opravijo nalog v zahtevanem času itn.

2 RAZLOGI ZA NASTANEK NASILJA NA DELOVNEM MESTU

Razlogi za nastanek nasilja na delovnem mestu so zelo različni, nameni izvajalcev nasilja pa so večinoma enaki. Zaradi samo njim znanih razlogov želijo škodovati sodelavcem, nadrejenim ali podrejenim, jih izločiti iz svoje delovne sredine ali celo prisiliti, da jo zapustijo. Take oblike psihičnega pritiska so navadno težko dokazljive, zato se napadena oseba znajde v težkem položaju.

Posamezne oblike psihičnega nasilja se pogosteje pojavljajo v javnem sektorju. Izvajanje pritiskov lahko zaznamo na vseh organizacijskih ravneh, tako med sodelavci kot med vodstvom. Pri proučevanju literature, ki je ni veliko, lahko sklenemo, da so glavne žrtve nasilja na delovnem mestu večinoma ženske, moški pa se v tej vlogi pojavljajo kot povzročitelji psihičnega nasilja (Bilten kadrovske službe RS, 2005, str. 31).

Precej strokovnjakov meni, da so vzroki za povzročanje psihičnega nasilja zakoreninjeni v agresivnem vedenju posameznih, predvsem asocialnih vodij. Te oblike nasilja so skoraj vedno posledica slabe organiziranosti ali slabega izvajanja delovnega procesa v organizaciji. So odraz nesposobnosti vodilnega kadra, ki si v odnosih med zaposlenimi boji pogledati resnici v oči, ne zaznava sporov, ki se pojavljajo v delovnem procesu oziroma jih ni sposoben reševati. Tako se ustvarjajo idealni pogoji za razvoj nasilja oziroma mobinga v organizaciji (Bilten kadrovske službe RS, 2005, str. 32).

Zaposleni, ki delajo v takšni delovni sredini, vidijo rešitev v sprožanju različnih sporov, s katerimi sproščajo svoje težave. Obstaja velika možnost, da v taki sredini žrtve mobinga postanejo tisti delavci, ki so pri doseganju delovnih rezultatov ali preveč dobri in tako odstopajo od zlate sredine ali pa ne dosegajo pričakovanih delovnih rezultatov. Sklenemo lahko, da so najpogostejši vzroki za nastanek nasilja posledica:

- slabe organiziranosti dela v organizaciji,
- hude časovne obremenjenosti zaposlenih,
- kadrovske nepopolnjenosti,
- slabega vodenja oziroma toge hierarhične organiziranosti,
- slabe komunikacije z nadrejenimi,
- visokega praga odgovornosti in nizkega praga sprejemanja odločitev,
- podcenjevanja dela in delovne sposobnosti zaposlenih,
- nepoznavanja delovnih obvez in obsega dela zaposlenih.

3 POSLEDICE NASILJA NA DELOVNEM MESTU

Razni pritiski v obliki nasilja oziroma mobinga lahko za žrtev pomenijo veliko psihično obremenitev. Medsebojna zbadanja, poniževanja, milejše oblike mučenja in psihičnega trpinčenja, spolnega nadlegovanja lahko žrtve tudi trajno zaznamujejo. Ko so izločene iz svojih skupin, ko izgubljajo prijatelje, ko so povzročitelju mobinga prepuščene na milost in nemilost, to zanje pomeni nepremagljivo oviro, ki je ne znajo preseči. Zato Marija Kožul (2005, str. 25) navaja, da imajo nerešeni spori med sodelavci lahko za posledico tudi trajno motene medsebojne odnose. Pri tem so nekatere oblike nasilja lahko videti tudi smešne, za izvajalce oziroma druge sodelujoče celo zabavne. Žrtev pa seveda v teh pritiskih ne zazna humorja, saj pritiske občuti popolnoma drugače.

Če oseba, ki postaja žrtev mobinga, ni psihično dovolj zrela, samozavestna, če izvajalcu mobinga pokaže strah, se tistemu, ki izvaja pritisk, lahko hitro pridružijo tudi drugi, ker sami ne želijo postati žrtve mobinga. Ker žrtev nikoli ne ve, s katere strani in v kakšni obliki lahko pričakuje nove napade, je zanj tak položaj zelo obremenjujoč in mučen. Vsak človek ima svojo mejo potrpljenja, meja tolerance pa je zelo različna, pri nekaterih je lahko visoka, pri drugih ne. Ko je meja žrtvine potrpežljivosti prekoračena, to povzroči različne reakcije, ki se kažejo kot sproščanje izrazov v obliki besa, jeze, prizadetosti, zaprtja vase, nemoči, trme, užaljenosti. Zato je odkrita in sprotna komunikacija eno od najboljših orožij za boj proti nasilju.

Če pojavov nasilja v organizaciji ne zaznamo pravočasno in jih ne poskušamo odstraniti, se lahko v zelo kratkem času srečamo s težavami (Bilten kadrovske službe RS, 2005, str. 33).

3.1 Pri mobirani žrtvi prihaja do:

- pomanjkanja koncentracije, padca delovne učinkovitosti,
- pomanjkanja in upadanja delovnega spoštovanja in samozavesti,
- pojavljanja nervoz, depresij in psihosomatskih obolenj,
- oslabitve imunskega sistema, fobij, prebavnih motenj,
- možnosti povečanja tvorbe tumorjev,
- samomorilskega obnašanja in vedenja.

3.2 Pri sodelavcih mobirane žrtve prihaja do:

- soočenja z občutkom krivde, ker žrtvi niso pomagali, in hkrati strahu pred posledicami, če bi ji pomagali,
- prisotnosti strahu, da bi tudi sami postali žrtve maščevanja, kar vpliva na delovno učinkovitost.

3.3 V delovni organizaciji prihaja do:

- poslabšanja organizacijske klime, kulture,
- padca učinkovitosti in zmanjšanja produktivnosti pri delu,

- zmanjšanja motiviranosti in inovativnosti,
- zmanjševanja delovnega ugleda organizacije,
- povečevanja odsotnosti zaradi bolniškega staleža in povečanja prekinitev delovnih razmerij,
- povečevanja pravnih stroškov,
- povečevanja stroškov usposabljanja novih sodelavcev.

4 PRAVNI AKTI ZA ZAŠČITO PROTI NASILJU NA DELOVNEM MESTU

Pripadniki Slovenske vojske lahko glavno zaščito in pomoč pred nasiljem na delovnem mestu iščemo v Zakonu o obrambi, Zakonu o službi v Slovenski vojski in Pravilih službe v Slovenski vojski. Kadar v odnosih z nadrejenimi, sebi enakimi ali podrejenimi zaznamo dejanja sistematičnega slabega ravnanja, ki potekajo kontinuirano, posledice slabega ravnanja pa žrtvam povzročijo resne socialne, psihične in telesne težave, lahko pomoč poiščemo še v Ukazu o ravnanju pripadnikov v skladu z ničelno toleranco o trpinčenju in šikaniranju v Slovenski vojski in SOP, št. 05-0004, Postopki v primerih domnevnega trpinčenja in šikaniranja v Slovenski vojski.

V 52. členu Zakona o obrambi (ZObr – UPB 1) je uzakonjena pravica pripadnika SV do varstva človekovih pravic in temeljnih svoboščin ter pravica do ugovora. Če vojaška oseba meni, da so njene pravice ali temeljne svoboščine med vojaško službo omejene ali kršene, lahko vloži pobudo za začetek postopka pri varuhu človekovih pravic in temeljnih svoboščin. V 10. odstavku 57. člena pa omenjeni zakon prepoveduje žaljivo obnašanje do podrejenih, nadrejenih ali drugih vojaških oseb na istem položaju (Uradni list RS, št. 103/2004).

Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSloV) – Načela opravljanja vojaške službe – v drugem poglavju opozarja na obnašanje pripadnikov SV, ki mora biti skladno s kodeksom vojaške etike, po načelu častnega ravnanja, utrjevanja tovarištva, skrbi za podrejene in prepoveduje izražanje intimnih in čustvenih razmerij. V petem poglavju – Poveljevanje – pripadnikom SV prepoveduje uresničevanje različnih oblik poniževanja, sramotenja in žaljenja ter omogoča pravico do ugovora.

Sedmo poglavje pa govori o celostni skrbi, ki pripadnikom SV zagotavlja pravico do zdravstvene, psihološke, socialno-varstvene oskrbe, pravne pomoči in svetovanja, religiozno duhovne oskrbe ter pravico do športne dejavnosti (Uradni list RS, št. 68/2004).

Pravila službe v Slovenski vojski še podrobneje določajo pravila obnašanja, ravnanja in odnose v SV. Skladno z drugim poglavjem se moramo pripadniki Slovenske vojske obnašati v skladu s splošnimi načeli kodeksa vojaške etike, biti moramo častni, pošteni, nadrejeni morajo podrejenim zagotavljati čim boljše pogoje za delo, med seboj si moramo izkazovati spoštovanje, medsebojno zaupanje, povezanost in pripadnost organizaciji. Prepoveduje nam vse oblike fizičnega, verbalnega in never-

balnega ravnanja ter od nas pričakuje spoštovanje določil mednarodnega vojaškega in humanitarnega prava (Uradni list RS, št. 49/1996).

V Slovenski vojski so kakršne koli oblike trpinčenja in šikaniranja nesprejemljive. Za take izpade ni opravičila. Ukaz o ravnanju pripadnikov skladno z ničelno toleranco o trpinčenju in šikaniranju v Slovenski vojski določa pravila obnašanja in ravnanja pripadnikov SV, s katerimi je izvajanje posameznih oblik trpinčenja in šikaniranja prepovedano in lahko tudi sankcionirano. Z vsebino ukaza morajo biti seznanjeni vsi pripadniki SV, ki to potrdijo s podpisom ustrezne izjave. Z njo se zavezujejo, da se bodo med službovanjem v SV ravnali skladno s podpisano izjavo.

Vsebina standardnega operativnega postopka z naslovom Postopki v primerih domnevnega trpinčenja in šikaniranja v Slovenski vojski pa določa uresničevanje ukrepov ob domnevnem trpinčenju in šikaniranju. Ti postopki so usmerjeni v preprečitev kakršnih koli oblik trpinčenja in šikaniranja, ki bi pripadnikom ali pripadnicam SV lahko povzročile socialne, psihične in telesne zdravstvene težave, zaradi katerih bi jih lahko uvrstili med žrtve delovnega nasilja (SOP št. 05-0004).

Tako kot vse državljane tudi pripadnike Slovenske vojske pred takim nasiljem ščiti sprejeta evropska in domača zakonodaja.

4.1 Evropska socialna listina (spremenjena)

Republika Slovenija je leta 1999 v Uradnem listu RS-MP, št. 7/1999, ratificirala spremenjeno Evropsko socialno listino. V tej listini so določene pravice do dela, do združevanja delodajalcev in delojemalcev, uresničevanja kolektivnih pogajanj, varstva otrok in mladine. Delavcem določa pravico do socialne varnosti, socialne in zdravstvene pomoči, pravnega ekonomskega varstva, varstva zdomskih delavcev in pravice do enakih zaposlitvenih in poklicnih možnosti ne glede na spol. Obravnava varstvo pred revščino in socialno izključenostjo ter pravico do primerne nastanitve delavcev (Uradni list RS, št. 7/1999).

4.2 Ustava Republike Slovenije

Ustava Republike Slovenije prav tako obsega člene, ki so namenjeni zaščiti delavcev. V 2. poglavju, ki govori o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah, lahko izpostavimo 14. člen, ki govori o enakosti pred zakonom, in sicer, da so 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 ali katero koli drugo osebno okoliščino. Pravico do osebnega dostojanstva in varnosti določa 34. člen ustave, varstvo pravic zasebnosti in osebno-stnih pravic pa 35. člen (Uradni list RS, št. 33/91, 42/97, 66/2000, 24/03).

4.3 Kazenski zakonik (KZ-1)

Tudi v tem zakoniku so navedene določbe, ki ščitijo delavca pred nasiljem na delovnem mestu. O kaznivih dejanjih zoper delovno razmerje in socialno varnost

govori 22. poglavje. Trije odstavki 196. člena ščitijo delavca na področju kršitev temeljnih pravic delavcev. Dva odstavka 197. člena pa ob šikaniranju na delovnem mestu zagotavljata delavcu dodatno zaščito pred nadlegovanjem. Omeniti pa je treba tudi 27. poglavje, ki sankcionira primere kaznivih dejanj zoper vojaško službo. Če pride do negativnega ravnanja s strani nadrejenega, lahko podrejena vojaška oseba išče zaščito v naslednjih dveh odstavkih 274. člena (Uradni list RS, št. 55/2008).

4.4 Zakon o delovnih razmerjih

Zakon o delovnih razmerjih v 2. poglavju pod Obveznosti delodajalca v 41. členu delodajalcu določa, da mora delavcu zagotavljati delo, za katerega sta se stranki dogovorili v pogodbi o zaposlitvi, ter zagotoviti vsa potrebna sredstva in delovni material, da delavec lahko nemoteno izpolnjuje svoje obveznosti. V skladu s 44. členom Zakona o delovnih razmerjih mora delodajalec varovati in spoštovati delavčevo osebnost ter upoštevati in ščititi delavčevo zasebnost (Uradni list RS, št. 14/1990).

4.5 Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o delovnih razmerjih

Člen 6 a tega zakona razlaga prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu. Četrta točka istega člena prepoveduje trpinčenje na delovnem mestu, kar je vsako ponavljajoče se ali sistematično graje vredno oziroma očitno negativno in žaljivo ravnanje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom (Uradni list RS, št. 103/2007).

4.6 Zakon o javnih uslužbencih

Dne 7. 3. 2006 je bilo sprejeto Uradno prečiščeno besedilo ZJU-UPB2. V korist delavcev je člen 15 a, ki prepoveduje nadlegovanje, vsako fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje oziroma vedenje javnega uslužbenca, ki temelji na kateri koli osebni okoliščini, ter tako ustvarja zastrašujoče, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo delovno okolje za osebo ter žali njeno dostojanstvo (Uradni list RS, št. 32/2006).

5 NASILJE NA DELOVNEM MESTU V SLOVENIJI IN SV

Kljub temu, da ni dokazov o pojavu omenjenega nasilja, se zavedamo, da se tudi v Slovenski vojski pojavlja nasilje na delovnem mestu. V nadaljevanju navajam tri primere, ki bi jih lahko uvrstili med značilne zgodbe izvajanja psihičnega nasilja na delovnem mestu.

1. primer

Pripadniku SV je bilo ob prerazporeditvi v drugo enoto obljubljeno marsikaj, nobena od teh obljub pa ni bila izpolnjena. Nikakor se ni mogel uvrstiti na prednostni seznam slušateljev strokovnega usposabljanja niti v tečaj učenja tujega jezika, utapljal se je v obilici nalog, vodja enote ni upošteval njegovih sposobnosti, kričanje nanj in

občasno zbadanje sta postali stalnica. Kljub temu, da je bil pripadnik iz podrejene enote prerazporejen kot dober in strokoven poznavalec svojega področja, ga je vodja enote zaradi kadrovske nepopolnjenih delovnih mest neprestano zasipal z nalogami, ki niso spadale v njegovo področje, roki za realizacijo nalog so bili vedno krajši. Vodja je o pripadniku širil govorice, da je nestrokovnjak in nesposobnež ter ga prikazoval kot neperspektivnega častnika. Zaradi širjenja govoric je pripadnik postajal slabe volje, zmeden, razdražljiv, večkrat je ostajal na bolniškem dopustu. Z vodjo se je želel pogovoriti, vendar ta za pogovor ni bil dosegljiv. Pripadnik je zato želel enoto zapustiti, kar mu je vodja onemogočal.

Ker se pripadnik s svojimi težavami ni želel javno izpostavljati in ker ni zbral poguma, da bi o težavah obvestil še koga, je zadeva ostala nespremenjena. Danes je še vedno v isti enoti. Je zelo potr, zamišljen, na trenutke zmeden. Čaka na boljše čase, menda bo njegov vodja napredoval ...

2. primer

V drugem primeru opisujem zgodbo pripadnika, ki mu je »ob pomoči nezadovoljnega vodje« zelo hitro uspelo doseči prerazporeditev na drugo delovno mesto. Njegov primer dobro poznam, saj sva kar nekaj let sodelovala. V delovni sredini smo ga poznali kot izvrstnega strokovnjaka. Pripadnik enote je delal pod različnimi vodji, na različnih delovnih področjih, naloge je vedno izpolnjeval natančno, brezhibno, strokovno in pravočasno, zato so ga vsi vodstveni delavci ocenjevali z najvišjo oceno. Novi vodja pa se z njim ni razumel. Zaradi kadrovske nezasedenih delovnih mest se je obseg nalog v oddelku zelo povečal. Pripadnik je novega vodjo želel opozoriti na resnične razmere, vendar pri tem ni bil uspešen. Vodja pripadniku ni dovolil izražati svojega mnenja, pri dajanju predlogov in mnenj ga je vedno prekinjal, začel je kritizirati rezultate njegovega dela, ga obrekovati in ignorirati. Ko pripadnik ni opravil naloge v navedenem roku, je pri vodji padel v popolno nemilost. Epilog: že čez nekaj mesecev je bil sodelavec premeščen na drugo delovno mesto, v drugo enoto. Ker je premestitev pomenila selitev na delovno mesto bližje njegovemu domu, zadeve ni želel reševati na odmeven način oziroma tako, da bi jo lahko uredil skladno z veljavno zakonodajo.

Danes je zadeva drugačna. Ko se srečava ali slišiva po telefonu, lahko v njem prepoznaš popolnoma drugo osebo. Skoraj vedno je nasmejan in dobre volje. Z grenkobo pa se spominja časov in slabih trenutkov, ki jih je preživel z nekdanjim vodjem.

3. primer

Da pa imamo tudi uspešne vodje, se vidi iz naslednjega zapisa.

Vodja ene izmed organizacijskih enot je z rednim spremljanjem stanja v svoji enoti zaznal spremembo obnašanja med svojimi podrejenimi. Odnosi v eni od podenot so se začeli krhati. Zaposleni so se razdelili v dve skupini. Večja se še ni vpletala v dogajanje, manjša pa je začela sodelavko nadlegovati s tipičnimi primeri nasilja.

Ko je vodja začel zadevo podrobneje opazovati, je kmalu zaznal prve pokazatelje, ki so značilni za pojav nasilja na delovnem mestu. Omenjena skupinica je izbrano žrtev počasi začela ignorirati in jo izrivati iz svoje sredine. O žrtvi so se začele širiti govorice, obrekovanja, neresnice, neokusne šale na njen račun itn. Vodja skupinice, ki je bil hkrati tudi vodja organizacijske podenote, je v prisotnosti drugih večkrat povzdignil glas nanjo. Sodelavka – žrtev – je iz takega spora vedno prihajala objokana, postajala je raztresena, zmedena in na videz odsotna. Da v odnosih med njo in njenim vodjem nekaj ni v redu, je kazala tudi večkratna krajša bolniška odsotnost. Uspešni vodja je na podlagi ločenih razgovorov s sodelavci, ki se niso pridružili omenjeni skupinici, hitro prišel do bistva težav; vodja podenote je na razburljiv in medijsko zelo odmeven način začel reševati svoje odnose s podrejeno delavko – žrtvijo –, s katero sta se včasih videvala tudi kot zaupna in celo intimna prijatelja. Ko pa je žrtev tej zvezi želela narediti konec, so se začele težave. Ko je vodja uvidel, da sodelavka pri svoji odločitvi vztraja, jo je začel v manjšem krogu sodelavcev blatiti in se ji maščevati. Le vestnemu delu uspešnega nadrejenega gre zahvala, da zadeva ni prerasla v odmevnejšo zgodbo. Po žrtvinem tretjem krajšem bolniškem dopustu je uspešni vodja poklical neposrednega vodjo in sodelavko na službeni razgovor. V prisotnosti svoje namestnice je »vodji napadalcev in žrtvi« dal vedeti, da je z dogodki seznanjen, da ti že segajo v področje kršitev delovne discipline, da je v napadih zaznati znamenja, ki jasno kažejo na metode izvajanja nasilja na delovnem mestu in da nadaljevanje lahko privede celo do sodnega epiloga. Po skoraj dvournem izpovedovanju, joku in obžalovanju jo je žrtvin vodja odnesel z opominom in jasnim opozorilom, da je treba napade takoj nehati. Uspešni vodja je opravil sestanek tudi s sodelavci, ki so podpirali svojega vodjo pri napadih na sodelavko.

Čeprav so se zadeve čez nekaj časa popolnoma umirile, je uspešni vodja ob soglasju žrtve, ki je spet postala vestna in pridna delavka, zagotovil njeno prerazporeditev na drugo delovno mesto. To je bilo tudi lokacijsko ločeno od kraja, kjer je sodelavka preživela nekaj grenkih izkušenj, povezanih z nasiljem na delovnem mestu.

6 DINAMIKA NASTANKA SPOROV

Spori, ki privedejo do nasilja na delovnem mestu, skoraj vedno potekajo po stopnjah, ki jih lahko spremljamo skozi posamezne korake (Mlinarič, 2007, <http://www.mobing.si/index.html>):

1. korak: odnosi v organizaciji se nenehno spreminjajo, včasih so dobri, včasih pa prihaja do poslabšanja, kar bo pravočasno opazil le dober poznavalec odnosov. Prvi pokazatelji slabega stanja so nepristni odnosi, ki niso več odkriti, med zaposlenimi začnejo krožiti govorice, ljudje se ločujejo in združujejo v različno velike skupine. Med zaposlenimi lahko občasno zaznamo razdražljivost, pojavljajo se prvi znaki agresivnosti, hkrati pa se navadno povečajo odsotnosti zaradi bolniških dopustov.

2. korak: med nastalimi skupinami pride do manjših preprirov, širjenja opazk in pripomb. Zaznamo lahko primere nagajanja, ki so navadno usmerjeni proti najšibkejši

osebi nasprotne, največkrat manjše skupine. Vendar ta oseba ni nujno vedno najšibkejša, lahko je tudi oseba, ki je izjemno uspešna in se je druga skupina loti zato, da bi prekinili njeno uspešnost oziroma želijo kot pozitivno in uspešno prikazati sebe oziroma svojo skupino. Odnosi v organizaciji postanejo neuravnoteženi zaradi natolcevanj, temeljni konflikt se hitro pozabi, kar pripelje do konkretnega, neposrednega odnosa žrtev – storilec.

3. korak: sčasoma se sodelavci začnejo izogibati druženju z žrtvijo, jo prezirati, saj se bojijo, da ne bi tudi sami postali žrtve mobinga. Zaradi pritiskov in vse večje osamitve mobirana oseba začne izgubljati samospoštovanje in zaupanje vase, postaja zmedena, dela napake itn., na kar čakajo izvajalci mobinga. Z napakami žrtve napadalci opravičujejo svoja dejanja, zaradi česar se v organizaciji zmanjšuje učinkovitost. Psihološko in zdravstveno stanje mobirane osebe je vse slabše, kar lahko privede do trajnega poslabšanja zdravstvenega stanja.

4. korak: če konfliktov ne začnemo odpravljati pravočasno, se lahko nasilje nad posameznikom kaže tudi v obliki popolne izolacije in izločitvi žrtve iz delovne sredine. Zaradi hudih psiholoških travm, povečanja bolniške odsotnosti, prekinitve delovnega razmerja ali invalidske upokojitve mobirana žrtev ne more več opravljati delovnih obveznosti. Izjemoma lahko pride tudi do fizičnega obračunavanja med žrtvijo in izvajalci mobinga, izid pa je lahko tudi samomor mobiranca.

7 EVIDENTIRANJE ZAZNANIH OBLIK NASILJA

Če se oblike pritiskov sistematično nadaljujejo in stopnjujejo, je za žrtev priporočljivo, da spremlja in evidentira zaznane oblike pritiskov. Najbolje, da začne dogodke zapisovati v dnevnik (Mlinarič, 2007, <http://www.mobing.si/index.html>). Sprotno zapisovanje neprijetnih dogodkov je za žrtev zahtevna in obremenjujoča naloga, ki pa je ob stopnjevanju pritiskov lahko zelo koristna. Če so vsi načini in metode mobinga zapisani, se lahko dnevnik uporabi tudi kot dokazni material. Odvetniki in sodniki lahko dogodke povežejo in se natančno seznanijo z njihovim potekom. Pogoji za verodostojnost dnevnika je, da žrtev vanj zapisuje dogodke vsak dan, tudi v dela prostih dneh oziroma takrat, ko pritiskov nanjo ni.

Če nameravamo dogodke, vpisane v dnevnik, uporabiti kot dokazni material, moramo neprijetne dogodke zapisovati kronološko, redno, verodostojno, natančno in objektivno. Kot najustreznejšo obliko zapisovanja podatkov uporabimo metodo zapisa v rubrike dnevnika:

- najprej je treba vpisati datum in uro, ko je prišlo do psihičnega nasilja na delovnem mestu;
- nato je treba podrobno in objektivno opisati nasilje in natančno zapisati, kaj se je sploh zgodilo in kdo je povzročitelj dogodka (ne pozabimo omeniti njegov status v delovni organizaciji);

- nadaljujemo z opisom naših občutkov o dogodku (smo bili užaljeni, jezni, besni, smo postali agresivni, obupani, smo se zato nesramno vedli do svojih sodelavcev, smo koga še posebej sovražili ...);
 - opišemo posledice, ki nam jih je ta dogodek povzročil (potenje, pritisk, slabost, glavobol, povišan pritisk, nespečnost ...);
 - na koncu zapišimo tudi, koga smo z dogodkom seznanili;
 - zapišimo tudi imena prič, ki so bile prisotne ob dogodku.
- Žrtev naj dnevnik hrani na zanesljivem mestu.

8 UKREPI ZA NADALJNJE DELO

Kot proti vsaki težavi, s katero se srečujemo v delovnem okolju, se je tudi proti vse pogostejšemu nasilju na delovnem mestu mogoče zaščititi s preventivnimi ukrepi. Ti so lahko različni, od dodatnega preventivnega izobraževanja in obveščanja do treningov komunikacijskih sposobnosti z organizirano politiko oziroma proučevanjem in poznavanjem zakonodaje, ki obsega pravilnike in predpise, katerih namen je preprečevati ali omejevati različne oblike zlorabljanja. Ker smo takim psihološkim pritiskom lahko izpostavljeni vsi, je vsaj za večino primerov lahko takojšen napad najboljša obramba. Če lahko žrtev psihičnega pritiska zbere pogum in ob prvih pojavih mobinga povzročitelja takoj in jasno vpraša, kje vidi težave, lahko s precejšnjo gotovostjo ugotovljamo, da se stvari lahko uredijo, še preden se razširijo do faze, ko bodo pritiski postali nevzdržni.

8.1 Kako naj ravna žrtev mobinga

Ob pojavu nasilja na delovnem mestu naj žrtev ostane čim bolj mirna (Kožul, 2005, str. 28). Najslabše je, če se takoj odzovemo na napad, ker je žrtev takrat še pod vplivom čustev. Žrtev naj se nadzoruje, kolikor je mogoče, odgovor na napad naj ne bo spontano in nepremišljeno dejanje. Žrtev nasilja na delovnem mestu naj čim prej zapusti mesto, kjer je bil dogodek sprožen, in naj poišče pomoč pri sodelavcih, ki jim še zaupa. Lahko pa se posvetuje s pooblaščenim zaupnikom, sindikalnim predstavnikom ali osebo, za katero ve, da je prav tako žrtev mobinga. O težavah se je dobro zaupati tudi drugi osebi, ki ni vpletena. Dobro bi bilo, če je ta oseba zaupanja vredna in ne bo širila govoric. Žrtev nasilja lahko posledice nasilja zmanjša z redno kondicijsko telesno vadbo, dejavnim preživljanjem prostega časa v krogu družine, svojih prijateljev itn.

Če se žrtev nasilja na delovnem mestu želi sama spopasti z grožnjami, mora najprej ugotoviti, od kod napadi izvirajo, kdo je vodja in kdo so njegovi sodelavci. Pomembno je, da žrtev v konfliktih pozna vlogo nadrejenega oziroma da ve, kako se vodja odziva na pojave napadov. Žrtev mora tudi vedeti, ali je vodja seznanjen s konflikti ali pa nasilja ne želi opaziti, dobro je preveriti, ali je pobudnik nasilja vodja enote. Ko žrtev meni, da pozna situacijo in je dobila odgovore na navedena vprašanja, se lahko odloči, ali bo pomoč iskala pri svojem nadrejenem ali pa ga ni smiselno seznanjati z nasiljem.

Le dovolj psihično močna žrtev lahko poišče rešitev težav na sodišču. Za tako odločitev mora biti žrtev čustveno zelo močna in odločna oseba, pripravljena na daljše reševanje primera, ki je lahko povezano tudi s precejšnjimi finančnimi stroški.

8.2 Kako naj ravna vodja

Da bi se lahko vodja pravočasno odzval na pojave psihičnega nasilja na delovnem mestu, mora dobro poznati razmere v svoji delovni sredini (Kožul, 2005, str. 29). Izgube v organizaciji ne predstavlja samo žrtev mobinga, ki večino časa razmišlja, kako se bo obranila pred novimi napadi in s katere strani lahko napad pričakuje itn. Tudi skupine in posamezniki, ki izvajajo mobing na izbrane žrtve, veliko časa proučujejo in pripravljajo nove strategije napada in si izmišljajo nove poteze, kako žrtev prizadeti. Preostali zaposleni so prav tako obremenjeni, ker živijo v neprestanem strahu, da bi tudi sami postali žrtve. Napadi sicer ne prežijo neposredno nanje, biti pa morajo pozorni, da zaradi prevelikega simpatiziranja ali sočustvovanja z žrtvami tudi sami ne postanejo žrtve. Z rednim spremljanjem odnosov v organizaciji lahko dober vodja hitro zazna prve pojave psihičnih pritiskov in pravočasno začne aktivnosti za omejitev in odpravo vzrokov oziroma sporov. Ukrepi vodje so lahko:

- spremljanje in dobro poznavanje klime in kulture v organizaciji. Kakor hitro zaznamo pojave oblikovanja skupin, ki se oddvajajo od celote, in zaznamo širjenje zlobnih opazk ter pripomb na račun drugih, je treba povečati pozornost;
- če zaznamo, da se na račun posameznih članov organizacije širijo slabe govorice in pojavljajo hujše kritike, je treba raziskati, ali so trditve upravičene ali ne;
- če zaznamo pojave krivičnega obnašanja novo oblikovanih skupin do posameznikov oziroma ko zaznamo govorice, da je za tako stanje v organizaciji kriv določeni posameznik, lahko hitro pride do razširitve nasilja, če vodja ne posreduje;
- če se pri posamezniku nenadoma pojavijo simptomi potrtosti, pomanjkanja delovne učinkovitosti, preobremenjenosti, razdražljivosti, če kaže znake prestrašenosti (še posebej takrat, ko se v njegovi bližini pojavi predstavnik novo ustanovljene skupine), ga lahko začnemo spremljati in obravnavati kot morebitno žrtev mobinga.

Sklep Pojavi nasilja na delovnem mestu so velik problem, zato jih uvrščamo med zelo stresne dejavnike, saj ogrožajo varnost posameznika in uspešnost organizacije. Kljub temu so pojavi psihičnega nasilja na delovnem mestu v večini organizacij pogosto spregledani. Za razliko od splošnega stresa, ki prizadene vse zaposlene v organizaciji, posamezni primeri nasilja na delovnem mestu prizadenejo le tiste izbrane tarče nasilja, proti katerim so konflikti usmerjeni.

Od sposobnega menedžerja ali poveljnika se pričakuje, da takoj zazna pojavljanje nasilja, ga začne preprečevati in odpravljati. Hitrost zaznavanja težav, posredovanja ob njihovem pojavu ter poznavanje ukrepov za ustavitev nasilja na delovnem mestu so vrline, ki jih nima veliko menedžerjev. Z dajanjem jasnih navodil, usmeritev, povečevanjem samostojnosti in pooblastil, odgovornosti ter odločanja podrejenih in s pravilnim upravljanjem človeških virov lahko uspešen menedžer hitro prepozna

začetne pojave mobinga v svoji delovni sredini in jih z odločnim ukrepanjem omeji ali prepreči. Če se želimo učinkovito spopasti s pojavi psihičnega nasilja na delovnem mestu, lahko prevzamemo ukrepe, s katerimi učinkovito preprečujemo ali omejujemo pojave nasilja:

- zagotoviti pravočasno ukrepanje proti zaznanim primerom nasilja,
- z rednim obveščanjem osveščati vse zaposlene v organizaciji,
- sprotno proučevati pojave, obseg in vrsto nasilja,
- predpisati in določiti jasna pravila obnašanja v organizaciji in z njimi seznaniti vse zaposlene,
- povečati pristojnosti in odgovornosti vodstva organizacije in odgovornih za preprečevanje ter omejevanje zaznanih pojavov nasilja,
- pri pripravi ocene ogroženosti organizacije upoštevati in vključevati mnenja zaposlenih itn.

Kadar v odnosih z nadrejenimi, sebi enakimi ali podrejenimi zaznamo dejanja načrtnega slabega ravnanja, ki potekajo kontinuirano, posledice slabega ravnanja pa žrtvam povzročijo resne socialne, psihične in telesne težave, lahko zaposleni v Slovenski vojski poiščemo pomoč v zakonodajnih aktih ali aktih vodenja in pove-ljevanja. Le pravočasno poročanje o morebitnih pojavih domnevnega trpinčenja in šikaniranja na delovnem mestu nam lahko zagotovi stopnjo obrambe, s katero se zaščitimo proti neprijetnostim mobinga. Zaposleni v Slovenski vojski moramo v takem primeru zbrati pogum in ob pojavih nasilja takoj ravnati skladno s sprejeto zakonodajo. Da bi se oblikam nasilja na delovnem mestu lahko izognili, morajo odnosi v Slovenski vojski temeljiti na načelih spoštovanja človekovih pravic in temeljnih svoboščin, na medsebojnem spoštovanju osebnosti, predpisanem načelu enostarešinstva in subordinacije, zaupanju ter vljudnem in korektnem ravnanju ter sodelovanju med vsemi zaposlenimi.

Literatura

1. *Bilten kadrovske službe Vlade RS, 2005. Mobbing, pojav, ki povzroča škodo delavcu in delodajalcu. Ljubljana: Kadrovski informator 15.*
2. *Davenport, T. N., Schwartz, R., Gail, E., 1999. Mobing – Emotional Abuse in the American Workplace. Iowa: Civil Society.*
3. *Jambreč, K. Š., 2008. Šikaniranje lahko povzroči tudi posttravmatsko motnjo. Ljubljana: LISA 27.*
4. *Kožul, M., 2005. Mobing, žrtve in preganjanci. Eleksir-361.*
5. *Leymann, H., Zapf, D., 1996. Mobbing and Victimisation at Work. Taylor&Francis Group.*
6. *Mlinarič, P., 2007. Mobing; <http://www.mobing.si/index.html>.*
7. *Moje Delo Revija, 2007. Mobing se pojavlja tudi v Sloveniji.*
8. *Slovar Slovenskega knjižnega jezika; <http://bos.zrc-sazu.si/>.*
9. *Evropska socialna listina (spremenjena). Uradni list RS, št. 7/1999.*
10. *Ustava RS. Uradni list RS, št. 33/91, 42/97, 66/2000, 24/03.*
11. *Kazenski zakonik (KZ-1). Uradni list RS, št. 55/2008.*
12. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Uradni list RS, št. 14/1990.*

13. *Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A). Uradni list RS, št. 103/2007.*
14. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB2). Uradni list RS, št. 32/2006.*
15. *Zakon o obrambi – ZObr. (ZObr – UPB1). Uradni list RS, št. 103/2004.*
16. *Zakon o službi v Slovenski vojski (ZSSloV). Uradni list RS, št. 68/2007.*
17. *Pravila službe v Slovenski vojski. Uradni list RS, št. 49/1996.*
18. *Ukaz o ravnanju pripadnikov v skladu z ničelno toleranco o trpinčenju in šikaniranju v Slovenski vojski.*
19. *Postopki v primerih domnevnega trpinčenja in šikaniranja v Slovenski vojski. SOP, št. 05-0004.*