



Piše:
dr. Elizabeta Zirnstein

Obvladovanje trpinčenja na delovnem mestu – kje se v praksi zatika in kaj lahko še storimo?

V prispevku z naslovom »Pravni vidiki obvladovanja trpinčenja (mobinga) na delovnih mestih«, ki je bil objavljen v številki 2/2016 te revije, sem predstavila pravno ureditev trpinčenja na delovnem mestu ter predlagala nekatere institucionalne ukrepe v podjetjih v smeri čim bolj učinkovitega pristopa k reševanju aktualnih primerov mobinga v praksi. V tej številki revije pa podajam svoja razmišljanja o tem, zakaj se v praksi pri preventivnem in kurativnem delovanju v povezavi z mobingom v zadnjih nekaj letih nismo premaknili naprej.

Ker so vzroki za mobing predvsem organizacijski in strukturni, se jih je tako treba tudi lotiti. V prispevku izpostavljam, da zgolj sprejem internega splošnega akta (običajno je to pravilnik) ne more bistveno prispevati k preprečevanju mobinga, še manj pa h kurativnemu delovanju. Na državni ravni ni institucij, ki bi nudile pomoč žrtvam v primerih mobinga. Zelo pomembno vlogo in odgovornost imajo člani svetov delavcev in sindikalni zaupniki, ki se v organizacijah pogosto znajdejo v vlogi zaupnikov za mobing. Opozarjam na pomen njihovega izobraževanja, ki ga je v praksi premalo, oziroma ga ni. Na tem področju bi lahko v prihodnosti zelo pomembno vlogo odigralo tudi Združenje svetov delavcev.

Uvod

Danes se vse več organizacij odloča za vzpostavitev različnih sistemov in politik zoper trpinčenje na delovnem mestu (v nadaljevanju uporabljam tudi izraz »mobing«). Nekatere zato, ker so mobing evidentirale kot hud problem, ki se ga je treba lotiti z vso resnostjo. Druge zaradi tega, ker jim ukrepanje na tem področju nalaga zakonodaja. Tretje morda zato, ker svet delavcev zahteva sprejetje ustreznih ukrepov.

Zgolj sprejem splošnih pravnih aktov ni pravi odgovor

Prvi problem, ki ga vidim v praksi, je v tem, da se delodajalci pri preprečevanju mobinga najprej osredotočijo na sprejem splošnih pravnih aktov, ki urejajo to področje. Pri veliko organizacijah je **to tudi vse, kar storijo v smeri preprečevanja mobinga**. Zato je najbrž na mestu opozorilo, da se s pravilniki o preprečevanju mobinga slednjega ne da izkoreniniti iz vsakodnevne prakse, oziroma da sprejem pravilnika ni tisti prvi korak, ki bi ga priporočala organizacijam, ki želijo na tem področju resnično narediti red. Ker inšpektorji za delo zakonsko zahtevo po sprejemu ukrepov za zagotovitev varnega in zdravega delovnega okolja očitno razumejo tudi tako, da mora delodajalec sprejeti odgovarjajoči pravilnik, ki se nanaša na mobing, je tovrstno obnašanje razumljivo. O tem, kakšen naj bi bil ta pravilnik, bom pisala v katerem od prihodnjih prispevkov za to revijo. Vsekakor pa se je v zvezi s tem treba zavedati, da je **mobing proces, ki traja v času** (dlje časa trajajoča in ponavljajoča se dejanja so tudi bistveni element zakonske opredelitve trpinčenja, glej 8. člen ZDR-1). Ker so vzroki za mobing predvsem organizacijski in strukturni, bi morali biti tudi ukrepi za preprečevanje mobinga predvsem organizacijski, ne pa for-

malno-pravni. Predpogoj za postavitve teh ukrepov pa je **poznavanje pogojev, v katerih mobing dobro uspeva**. Katere so torej značilnosti organizacij, kjer je okolje za mobing »ugodno«?

Vzroki za mobing so predvsem organizacijski

Mobing se pogosteje pojavlja v organizacijah, za katere so značilni zlasti: površna komunikacija ali vrzeli v komunikacijskih omrežjih, slabo organizacijsko vzdušje, stresna narava dela, notranji konflikti, slabo opredeljene naloge, neravnovesje pri dodeljevanju pooblastil, prevelike delovne obremenitve, pomanjkljivosti in negotovosti, povezane z upravljanjem, monotonost dela, avtoritarni stil vodenja in podobno. Na individualni ravni, kadar so vzroki za mobing predvsem v osebnosti povzročitelja, pa gre za **naslednje značilnosti povzročiteljev**: osebnostne motnje, nizka stopnja empatije, plitko čustvovanje, nizka stopnja integritete, prevelika ambicioznost, visoka potreba po nadzoru, konflikt med pričakovanji na delu in lastnimi zmožnostmi, občutek ogroženosti. V zvezi s tem nekateri raziskovalci govorijo celo o osebah z narcističnimi motnjami osebnosti, za katere je značilno bolešno precenjevanje samega sebe, pretirani egocentrizem, drugih ljudi ne

morejo doživljati kot sebi enake (pomembni so le, če strežejo njihovemu samopotrjevanju), poleg tega pa tudi niso sposobne odnosov jaz – ti.

Vsekakor se mobing **lahko pojavi v vsaki organizaciji, zgodi se lahko vsakomur**. V organizacijah, kjer je vzpostavljeno zdravo delovno okolje in zdravi medčloveški odnosi, je manj verjetno, da se bo mobing razpasel, razširil, postal stalnica. Storilcu v takšnem okolju običajno ne uspe izvajati svojega nasilja. Prvi in pravi korak k preprečevanju in odpravljanju mobinga je zato v vzpostavitvi in ohranjanju zdravih delovnih odnosov. V literaturi zasledimo **naslednje značilnosti zdravega in podpornega kolektiva**:

- Ljudje drug drugega vidijo kot edinstveno osebo; vsakogar se nagovarja glede na njegove specifične potrebe, da se zagotovita optimalni razvoj in boljše delovanje.
- Ljudje med sabo ne tekmujejo, ampak sodelujejo pri sprejemanju skupnih odločitev.
- Ljudje se počutijo varne, njihovi prispevki se cenijo, rezultati so vidni, ljudje začnejo čutiti skupnost.
- Ljudje sprejemajo razlike kot normalne in se jim ne izogibajo, spore rešujejo in pri tem upoštevajo razvoj in interese vseh.
- Ljudje povečujejo svojo moč na tak način, da je drugim ni treba izgubiti.

Najbrž so zgoraj navedene značilnosti podpornega kolektiva v luči današnjih gospodarskih, socialnih in družbenih razmer **težko dosegljiv ideal**. V organizacijah bo zato najbrž bolj primerno začeti z realnimi cilji in majhnimi koraki. Na primer: vzpostavi se kultura odprtih vrat, vsak lahko prispeva ideje, goji se medsebojno spoštovanje, na sestankih se o težavah strpno, vendar odkrito govori ipd. Zapišemo lahko, da prav vsak posameznik s svojim vedenjem prispeva k splošnemu organizacijskemu vzdušju. Na podoben način vsak posameznik tudi prispeva (ali ne prispeva) k temu, ali se bo mobing v organizaciji razvil, razširil oziroma preprečil.

Za mobing potrebujemo "mob"

Ključno vprašanje, ki si ga lahko zastavi vsak posameznik v sistemu spreminjanja obstoječih načinov in vzorcev obnašanja, je torej: **Kaj bom storil/a, da bom prispeval/a k zdravju svojega kolektiva? Kako**

lahko z znanjem, izkušnjami, položajem in vplivom, ki ga imam v organizaciji, storim, da se mobing ne bo izvajal, ali da se bo zmanjšal in postopoma odpravil?

Izvrševanje dejanj mobinga (v smislu dlje časa trajajočega in sistematičnega trpinčenja, nasilja) je namreč nemogoče v organizaciji, ki tega ne podpira. Okolje samo po sebi moberja onemogoči, saj ne tolerira takega obnašanja.

Za mobing **potrebujemo »mob«** (organizacija oziroma njeni zaposleni nasilje tolerirajo, žrtev na neki način žrtvujejo, linčajo). Zato je zelo pomembno, kako se v organizacijah odzovemo na prvi pojav mobinga. Če je odziv ustrezen tako, da sporoča: takega ravnanja ne dovoljujemo, tako ravnanje ni sprejemljivo, se mobing najverjetneje ne bo več pojavil. Kadar mobing že obstaja, pa se da z majhnimi koraki in s kombinacijo različnih pristopov in ukrepov ta položaj najprej zaježiti, nato pa postopoma zmanjševati in tudi odpraviti. Naj pri tem opozorim, da gre za **»tek na dolge proge«**, uspehov z danes na jutri ne smemo pričakovati. Problem, ki ga vidim v praksi, pa je v tem, da se le malo organizacij loti mobinga na tak način. Ko se pojavi prvi pojav mobinga, ga najraje vsi, od vodstva navzdol, pometejo pod preprogo. Pri tem nihče si ne upa povedati na glas, da je samo vprašanje časa, kdaj se bo nasilnež spravil na naslednjo žrtev in potem spet na naslednjo. Sčasoma postane trpinčenje nekaj normalnega, s katerim se spopada vsak v takšni organizaciji, vsak na svoj način. K obstoju takega stanja zato prispevajo (so prispevali) pravzaprav vsi.

Na državni ravni ni institucij za pomoč žrtvam mobinga

Žrtve se na pojav mobinga različno odzivajo in ga različno »uspešno« preživijo, ali pa ne preživijo (iz prakse so znani primeri, ko žrtev obupa in odpove pogodbo o zaposlitvi, hudo zboli, naredi samomor). Kako se bo žrtev odzvala na pojav trpinčenja, je odvisno najprej od nje same in njenih lastnosti, nato pa tudi od tega, katere možnosti sploh ima na voljo ter koliko jih pozna. V praksi se žrtve mobinga **običajno ne odločijo takoj za ukrepanje**. Včasih celo verjamejo, da je težava v njih samih (in ne v storilcu). Šele ko postane položaj nevzdržen, ali ko žrtev na to opozori okolica (prijatelj, partner, družina), začnejo razmišljati o tem, kako bi problem rešile. Pogosto sploh ne vedo, kam naj se obrnejo. V organizacijah, v katerih obstaja svet delavcev, sindikat, morda celo zaupnik za mobing, se bo

žrtev najverjetneje obrnila na te osebe (delavske predstavnike). Kadar tega ni, pa se bo zaupala komu od sodelavcev v službi, včasih prijatelju, šla do odvetnika, poiskala pomoč pri zdravniku, ali se obrnila na psihologa, psihoterapevta. Na državni ravni **ni institucij, ki bi nudile pomoč v tovrstnih primerih** (ni varnih hiš, brezplačnih svetovanj in podobno, kar imajo žrtve na voljo na primer v primerih nasilja v družini). Žrtve so zato prepuščene same sebi in zelo odvisne od nasvetov, ki jih dobijo od oseb, ki so se jim zaupale. Kot že rečeno, so to pogosto delavski predstavniki (član sveta delavcev, sindikalni zaupnik), zato se v nadaljevanju osredotočamo na njihovo vlogo tako, da podajamo nekaj priporočil za ravnanje v teh primerih.

Ko žrtev mobinga pride k delavskemu predstavniku...

V nekaterih organizacijah so se problema mobinga začeli zavedati pravočasno in imajo že vzpostavljen **sistem preprečevanja mobinga, ki vključuje tudi zaupnike za mobing**. Slednji morajo praviloma opraviti ustrezno usposabljanje, da lahko uspešno opravijo svoje poslanstvo. V večini organizacij pa takega izobraževanja zaupnikov ni. Člani svetov delavcev ali sindikalni zaupniki, ki jim je zaupana naloga, da pomagajo žrtvam (opravijo prvi pogovor z žrtvijo in ji svetujejo), praviloma niso usposobljeni za to vlogo. V nadaljevanju zelo na splošno navajam **nekaj zelo osnovnih pravil, ki jih je treba upoštevati v prvem stiku z žrtvijo**. Zgolj v ponazoritev tega, da je treba takšen pogovor znati voditi in da napake lahko vodijo v zelo hude posledice.

Žrtev je treba znati poslušati, pogovor izpeljati v primernem prostoru in brez časovnih omejitev. Žrtvi je treba verjeti, oziroma se zavedati, da obstaja razlika med »pravno« resnico in »psihološko« resnico. Žrtev je treba podpirati v njenem iskanju poti iz nasilja, obenem pa ni dovoljeno ukrepati namesto nje, če se s tem ne strinja. Dobro je o zadevi zbrati čim več informacij, da se ugotovi, v kateri fazi mobinga (po Leymanu) se nahaja žrtev. Poskrbeti je treba tudi, da ima žrtev do člana sveta delavcev oziroma sindikalnega zaupnika realna pričakovanja, in da se ji ne obljublja zadeve, ki jih ne bo mogoče izpolniti. Žrtvi se ne ponuja rešitev v smislu konfrontacije z nasilnežem, obvezne mediacije ali kaj podobnega. Glede na to, da običajno traja mesece, preden je žrtev sploh pripravljena nekaj narediti v smeri svoje zaščite, je prvi

pogovor z njo pomemben predvsem zato, da se ji nudi opora in pomoč za nadaljevanje postopka proti mobingu. Če te opore ne dobi, se bo verjetno zaprla vase in začarani krog je sklenjen.

Menim, da sta **izobraževanje in usposabljanje** oseb, ki jim je v organizacijah zaupana vloga zaupnikov za mobing, **ključnega pomena pri pomoči žrtvi**. Najbrž je v praksi od večine članov svetov delavcev in sindikalnih zaupnikov nerealno pričakovati in zahtevati, da bodo znali nuditi tako pravno pomoč, psihološko pomoč in podobno. Ker bo pri prvem pogovoru z žrtvijo torej šlo za zaupni – laični pogovor, je treba izobraževanje zanje zagotoviti predvsem tako, da bodo znali žrtev pravilno razumeti, sprejeti in usmeriti (na zdravniško pomoč, na psihoterapijo, pravno pomoč, skupine za samopomoč in podobno). Kot sem nakazala že zgoraj, pravo (profesionalno) svetovanje in pomoč žrtvi zahteva **multidisciplinarni pristop in zelo različna znanja**, zato menim, da je dobro tovrstne naloge zaupati posebej usposobljenim strokovnjakom.

Kaj pa »zunanje« podporno okolje?

Kako uspešno bo žrtev mobinga »preživela«
nasilje na delovnem mestu, je odvisno tudi od podpornega okolja zunaj organizacije, v kateri se dogaja mobing. Težava, ki jo vidim v praksi, je v tem, da žrtve

pogosto sploh ne vedo, kakšno pomoč imajo na voljo »od zunaj«. Poleg tega je te zunanje pomoči premalo (ali pa obstaja zgolj v večjih mestih). Na državni ravni pomoč žrtvam nasilja na delovnem mestu ni institucionalno urejena.

Nekatere žrtve se obrnejo na **pravno pomoč** – bodisi brezplačno, če imajo do tega dostop, sicer stopijo do odvetnika. Kadar se mobing že odraža v zdravstvenih težavah, se nekatere napotijo **k zdravniku**. Pomoč žrtvam mobinga lahko nudi tudi **psihoterapevt ali psihiater**. Psihoterapevtsko oziroma psihološko pomoč lahko žrtve poiščejo pri organizacijah, ki nudijo brezplačno ali samoplačniško psihološko ali psihoterapevtsko svetovanje: v zavodih in inštitutih za psihoterapijo ter zasebnih svetovalnicah. V tujini se kot dobra praksa kažejo **skupine za samopomoč** – v Sloveniji jih za mobing trenutno ni. Brezplačno svetovanje žrtvam mobinga nudi tudi **Društvo SOS telefon**, na brezplačni številki 080 11 55 ali prek elektronskega poštnega predala mobing@drustvo-sos.si.

Zelo pomembno je, da se žrtve mobinga v svojem boju lahko oprejo na družino in prijatelje ter da skrbijo za svoje psihofizično zdravje (poskušajo vzdrževati osebno moč). V veliko uteho sta običajno gibanje in sproščanje, nekaterim pomaga prostovoljno delo, ljubiteljske dejavnosti in podobno, kjer najdejo osebno izpolnitev in vrednost.

Zaključek

Trpinčenje na delovnem mestu **ni težava posameznika, temveč problem celotne organizacije**. Vsekakor priporočamo ukrepanje takoj, ko se začne mobing. Žrtev naj se »oboroži z znanjem«
in »oboroži s prijatelji«. Žrtve mobinga se pogosto ne zmorejo ustrezno odzvati na nasilje, ki se jim dogaja. To pa še ne pomeni, da tega ne bi zmogle, če bi imele podporo s strani sodelavcev ali sistema. V prispevku sem podarila, da zgolj sprejem internega splošnega akta ne more bistveno prispevati k preprečevanju mobinga, še manj pa h kurativnemu delovanju. Ker so vzroki za mobing predvsem organizacijski, se jih je tako treba tudi lotiti. V prispevku opozarjam na **vlogo zaupnikov za mobing in na pomen njihovega izobraževanja**. Žal v praksi organizacije v to izobraževanje vlagajo premalo naporov. Strokovnjake na tem področju v Sloveniji gotovo imamo, treba jih je le poklicati in se dogovoriti za sodelovanje. Glede na to, da je mobing področje, s katerim se ukvarjajo tako sveti delavcev kot tudi sindikati, bi lahko s skupnimi močmi oblikovali **trajen sistem izobraževanja za zaupnike za mobing**. V prispevku opozarjam tudi na pomen **zunanje pomoči**, o kateri žrtve običajno nimajo podatkov, ni razširjena enakomerno po Sloveniji in jo je praviloma treba plačati. Tudi na tem področju nas zagotovo čaka še veliko izzivov.

Kaj moramo vedeti o plačnem sistemu (1)

Vloga plačnega sistema in različni pogledi nanj

Čeprav je oblikovanje plačnih sistemov v pretežni meri predvsem materija kolektivnih pogodb med sindikati in delodajalci, imajo na tem področju pomembno vlogo vsekakor tudi sveti delavcev. Spomnimo samo na nekaj njihovih ključnih zakonskih pristojnosti v zvezi s tem: (1) delodajalec mora s svetom delavcev izvesti skupno posvetovanje o sistemizaciji delovnih mest, ki je sicer neposredna podlaga tudi za njihovo vrednotenje; (2) svet delavcev daje po 95. členu ZSDU soglasje k merilom za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev in (3) svet delavcev je pristojen za izvajanje nadzora nad izvajanjem kolektivnih pogodb in splošnih aktov, tudi s področja plačnega sistema. Zato je dobro poznavanje osnov plačnega sistema, ki jih bomo podrobneje predstavili v seriji člankov v tej reviji, eno temeljnih znanj, ki jih mora imeti vsak član sveta delavcev.

Uvod

Plačni sistemi v gospodarstvu so v vseh gospodarskih razmerah ena od zelo

aktualnih vsebin. So podlaga za izvajanje plačne politike, za vzpostavljanje in ohranjanje dobrega sodelovanja med podjetjem

in zaposlenimi. Poleg tega so plače eden od pomembnih vzvodov za (samo)motiviranje zaposlenih za uspešno in produktivno delo,