

vplivali na njihovo zdravje, hkrati pa morajo usvojiti tudi znanja in veščine za delo s prilagojeno ali novo delovno opremo. **Usposabljanja** naj bodo kontinuirana, če je le mogoče, naj vsaj delno potekajo na delovnih mestih in s praktičnimi prikazi.

Zagotavljanje vseh teh zahtev za varno in zdravo delo v zvezi z ergonomskim oblikovanjem delovnih mest ter izvajanje nadzora nad njihovim uresničevanjem (po potrebi tudi v sodelovanju z inšpekcijo dela)

pa je seveda **ena temeljnih nalog svetov delavcev pri zastopanju interesov delavcev na področju zagotavljanja celovite varnosti in zdravja pri delu.**

Literatura:

Dodič Fikfak M, Lipičnik K, Kermavnar T, Ivanetič I, Kutija Ž, Miklič Milek D, Stergar E. *Ergonomija pri delu*. V: Miklič Milek M, Urdih Lazar T, ur. Čili za delo: Učbenik za promocijo zdravja pri delu. Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, 2016: 166–184.

Kermavnar T, Dodič Fikfak M. *Oblikovanje po meri človeka: Ilustrirani učbenik iz ergonomije*. Ljubljana: Univerzitetni klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, Akademija za likovno umetnost in oblikovanje, 2013.

MacLeod D. *The office ergonomics kit*. Boca Raton, London, New York, Washington: Lewis Publishers, 1999.

Sušnik J. *Ergonomska fiziologija*. Radovljica: Didakta, 1992.



Piše:

Tanja Cmrečnjak Pelicon

Trpinčenje na delovnem mestu in izkušnje v okviru projekta »Odpravimo konflikte na delovnem mestu«

Na Projektni enoti IRSD smo v dobrih petih letih izvedbe projekta »Odpravimo konflikte na delovnem mestu« zbrali veliko izkušenj in znanja s področja psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu, kamor sodi tudi trpinčenje. Največ je po naših izkušnjah mogoče storiti v smislu preventive, da do zavržnih ravnanj sploh ne pride. Kadar se namreč pojavijo, je lahko že prepozno. Takšna dejanja imajo težke (tudi nepovratne) posledice ne samo za žrtve, ampak tudi za celoten kolektiv, ki najpogosteje ob takšnem dogajanju molče trpi.

V primeru **trpinčenja**, ki izpolnjuje vse znake iz zakonske definicije, in se kaže kot nasilje nad žrtvijo oziroma kot zloraba moči, **mediacije niso primeren način za reševanje spora**. V procesu mediacije namreč ne pride nujno do obsodbe storilca in dejanja. To pa je pri storjenem zavržnem ravnanju, kot je trpinčenje, nujno potrebno, da se lahko žrtev rehabilitira in znova zaživi.

Je pa mediacija lahko **zelo uporabna za reševanje zapletov na delovnem mestu, ki sami po sebi še ne pomenijo trpinčenja, bi pa lahko (nereseni) pripeljali do njega oziroma vsaj do hujših konfliktov v delovnem okolju**. Še zlasti je treba tukaj omeniti neustrezno komunikacijo – ta je lahko pomanjkljiva, neprimerna, neprilago-

jena drugi strani, premalo učinkovita, preglasna, pretiha, premalo ali preveč obsežna, enosmerna ipd. Prijavitelji takšno komunikacijo radi poimenujejo kar trpinčenje na delovnem mestu, a k sreči pogosto ne gre za to. V takih primerih je mediacija učinkovit način, da se konflikti razrešijo v zgodnejši fazi in se s tem prepreči pojav trpinčenja na delovnem mestu.

Izvensodne mediacije v delovnih sporih izvajamo na Projektni enoti Inšpektorata RS za delo od leta 2017, torej od začetka šestletnega projekta "Odpravimo konflikte na delovnem mestu" – Ozaveščanje o možnosti posredovanja v sporu med delavcem in delodajalcem ter svetovanje delodajal-

cem. Projekt se izvaja s finančno podporo Evropskega socialnega sklada.

Kaj trpinčenje je in kaj trpinčenje ni

Z zatrdjevanim **trpinčenjem**¹ na delovnem mestu smo se srečali v zelo zgodnji fazi projekta, v prvem letu. Že v drugem primeru prejetega zaprosila za mediacijo se je skrivalo kup očitkov delodajalcu, med drugim tudi trpinčenje na delovnem mestu. S kolegico na projektu sva takoj zaznali, da potrebujeva dodatna znanja in veščine za prepoznavanje trpinčenja na delovnem mestu in da odkloniva izvedbo mediacije v primerih, ko gre za tak pojav.

Nato je v začetku leta 2019 izbruhnila **afera na enem od ministrstev**, kjer naj bi prihajalo do trpinčenja zaposlenih. Ta problematika je ob pretresljivem dogodku na ministrstvu postala predmet številnih raz-

¹ V članku uporabljam izraz trpinčenje na delovnem mestu, saj je to termin iz Zakona o delovnih razmerjih. V pogovornem jeziku pa se za množico neželenih ravnanj v delovnem okolju, ki so sistematične, žaljive in uperjene zoper osebno dostojanstvo delavca, uporabljajo tudi izrazi, kot so mobing, mobbing, staffing ipd.

prav in objav, veliko pa se je takrat omenjalo tudi možnosti, ki jih ima Inšpektorat RS za delo (v nadaljevanju: IRSD), da pomaga preprečevati in razreševati tovrstne konflikte. Na inšpektorat so se začeli množično obračati prijavitelji, ki so menili, da so žrtve trpinčenja, odgovore pa so pri nas iskali tudi mediji, ki so želeli informacije o preprečevanju in odkrivanju trpinčenja ter drugih psihosocialnih dejavnikov tveganja na de-

opredelili kot trpinčenje, zakon ne predvideva),

- **ključni elementi in okoliščine v zvezi s temi dejanji:** sovražnost do domnevne žrtve, sistematičnost dejanj.

Pri presoji o tem, ali gre za trpinčenje ali ne, so pomembne tudi **posledice**, ki jih je utrpela domnevna žrtev (zdravje, ugled), in **stanje splošne klime v kolektivu** (ali je

in slikovito strnil pričakovanja vseh prijaviteljev, še posebej tistih, ki želijo prijaviti pojav psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu, kot je npr. trpinčenje, nadlegovanje, neprimerna komunikacija ipd.). Če bi bilo tako enostavno, bi bilo trpinčenje na delovnem mestu dandanes izkoreninjeno, samo dovolj inšpektorjev za delo bi potrebovali, ki bi pri vseh več kot 228.000 poslovnih subjektih redno delali red in sproti opozarjali na neprimerne prakse.

Realnost je žal popolnoma drugačna. Obisk inšpektorja za delo v podjetje običajno ne prinese harmoničnih odnosov, pač pa prej obratno. Namesto, da bi se delodajalec ukvarjal z ureditvijo odnosov v kolektivu, **najverjetneje išče prijavitelja, da bi ga kaznoval, ali pa producira dokumentacijo, ki je namenjena samo inšpektorju oziroma sama sebi.** Dokazov, da bi prišlo znotraj kolektiva do trpinčenja na delovnem mestu, praviloma ni, priče molčijo, odnosi se še poslabšajo. Inšpektor pri delodajalcu preveri, ali imajo sprejete ukrepe za varovanja dostojanstva delavcev in ali je delodajalec z njimi seznanil delavce. Če je na obe vprašani mogoče odgovoriti pritrdilno in če ni nobenih odprtih internih postopkov obravnave trpinčenja pri delodajalcu, ni mogoče ugotoviti nobene kršitve in se inšpekcijski postopek zaključí. Zato vse akterje na trgu dela, ki se z vprašanji obrnejo na nas, **spodbujamo, da sproti rešujejo nesoglasja znotraj kolektiva in si aktivno prizadevajo preprečiti trpinčenje.** Pri tem jim lahko učinkovito pomagamo z mediacijo, a tudi če se zanjo (še) ne odlo-

Mediacija je lahko zelo uporabna za reševanje zapletov na delovnem mestu, ki sami po sebi še ne pomenijo trpinčenja, bi pa lahko (nereseni) pripeljali do njega oziroma vsaj do hujših konfliktov v delovnem okolju.

lovnem mestu. Poznavajoč dinamiko konfliktov smo se specializirali tudi za področje **svetovanja glede ukrepov zoper trpinčenje na delovnem mestu.** Ne glede na to, da je koronavirusna bolezen zasenčila druge teme, pa trpinčenje ostaja trd oreh v delovnem okolju in skoraj ne mine dan, da se pri nas ne bi oglasila oseba, ki meni, da bi lahko bila žrtev trpinčenja, ali delodajalec, ki želi nasvet, kako naj se loti te problematike v svojem kolektivu.

Prepoved trpinčenja na delovnem mestu ureja **Zakon o delovnih razmerjih² v 7. členu**, in sicer določa, da je trpinčenje 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. Iz te definicije je mogoče izluščiti naslednje elemente trpinčenja:

- **narava dejanj, ki naj bi predstavljala trpinčenje** – ne gre za kakršnakoli dejanja, ampak morajo ta biti graje vredna, očitno negativna, žaljiva za žrtev in usmerjena zoper točno določeno osebo,
- **ponavljajoča se ali sistematična dejanja** – frekvenca dejanj (eno samo dejanje ni dovolj, da bi ga lahko opredelili kot trpinčenje, pač pa gre običajno za skupek različnih dejanj – neposredne žaljivke, opravljanje za hrbtom, ukinitve bonitet, izključitev sodelavca iz družabnih dogodkov ipd.),
- **čas trajanja dejanj, ki naj bi predstavljala trpinčenje** (običajno gre za dlje časa trajajoče obdobje, npr. 12 ali več mesecev, a spodnje meje, koliko časa naj bi neka dejanja trajala, da bi jih lahko

denimo opaziti absentizem, fluktuacijo oziroma druge pojave, povezane s slabimi odnosi na delovnem mestu).

Trpinčenju soroden pojav na delovnem mestu je **nadlegovanje**, in sicer gre v tem primeru za obstoj žaljivega oziroma neželene vedenja, povezanega z osebno okoliščino žrtve (npr. vodja se norčuje iz starejšega delavca oziroma njegove starosti in ga kliče »Tastar«). Tudi nadlegovanje, ki sicer velja za obliko diskriminacije, je že bilo tema konfliktov v mediacijah na Projektni enoti.

Trpinčenje in pristojnosti Inšpektorata RS za delo

Pričakovanja prijaviteljev so pri zatrtjevanem trpinčenju na delovnem mestu **običajno obratno sorazmerna s pristojnostmi in močjo ukrepov, ki jih ima na voljo inšpektor za delo.** Prijavitelji praviloma pri-

Prijavitelji praviloma pričakujejo, da bo po prijavi trpinčenja v delovnem okolju k delodajalcu prihitel inšpektor in naredil red.

čajujejo, da bo po prijavi trpinčenja v delovnem okolju k delodajalcu prihitel inšpektor in naredil red. Na ta način naj bi se odnosi uredili, delodajalec bi se pokesal in posipal s pepelom ter oddolžil trpinčenim zaposlenim z odškodnino, ali se jim vsaj javno opravičil. »Zakaj pa imamo mater državo, če ne za to, da se lahko v takih primerih zatečemo v njeno naročje, ali vsaj skrijemo za njeno krilo?« (To je nekoliko prirejena izjava enega od prijaviteljev, ki smo ga sprejeli na Projektni enoti, v kateri je lepo

čijo, jim lahko svetujemo, kako naj se konstruktivno in učinkovito lotijo obravnave konflikta.

Zanimivo je, da je prav zatrjevano trpinčenje na delovnem mestu najpogostejša vsebina spora, s katero se na Projektno enoto IRSD z zaposilom po mediaciji obrnejo delodajalci. Kot smo prikazali že v prejšnji številki Ekonomske demokracije, so vlagatelji pobud za mediacijo najpogostejše delavci, bivši delavci ali sindikati v imenu delavcev. Le v nizkem odstotku so **delodajalci tisti, ki predlagajo mediacijo za razrešitev konflikta.** Za to se odločijo največkrat v primerih, ko v svojem delov-

² Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US; v nadaljevanju: ZDR-1).

nem okolju naletijo na konflikt, ki mu niso kos, in se obupani zatečejo na Projektno enoto IRSD. V teh konfliktih je dokaj pogosto, da vsaj ena stran zatrjuje, da je trpinčena, in da ne ve, kako naj s takšnim dogajanjem prekine. Prav tako je izredno zanimivo, da tudi druga oseba meni, da je trpinčena, ko jo mediatorica kontaktira in ji na kratko predstavi vsebine, o katerih se želi na mediaciji pogovoriti vlagatelj zaprosila za mediacijo. Praviloma se torej obe strani počutita žrtvi trpinčenja.

Trpinčenje in mediacija

Najprej je treba poudariti, da mediacije na Projektni enoti **ne izvajamo**, kadar gre za trpinčenje kot zlorabo moči in pojav nasilja. Takšno ravnanje odgovorne osebe delodajalca ali zaposlenih terja obsodbo v ka-

mediacijo uspešno zaključili tudi takšni konflikti, posebej pa moramo poudariti, da v teh primerih **mediacija ni potekala med žrtvijo in izvajalcem trpinčenja, pač pa med žrtvijo in tretjo osebo** (npr. vodjo kadrovske službe ali direktorjem). V večini teh primerov je bila žrtev v postopku prenehanja delovnega razmerja.

Primer: Delavka je bila odpuščena iz poslovnega razloga. V času odpovednega roka je navezala stik s Projektno enoto in želela pomoč pri razrešitvi konflikta z delodajalcem. Ta naj bi pred odpovedjo z njo neprimerno komuniciral in jo neutemeljeno odrezal od komunikacije s sodelavci. Po dolgih telefonskih razgovorih z mediatorico, ko se ni mogla odločiti, kako naprej, je delavka naposled podala pobudo za mediacijo. Na njej se je želela z delodajalcem

Pri presoji o tem, ali gre za trpinčenje ali ne, so pomembne tudi posledice, ki jih je utrpela domnevna žrtev (zdravje, ugled), in stanje splošne klime v kolektivu (ali je denimo opaziti absentizem, fluktuacijo oziroma druge pojave, povezane s slabimi odnosi na delovnem mestu).

zenskem postopku v smislu kaznivega dejanja šikaniranja na delovnem mestu (197. člen Kazenskega zakonika³). Zato **žrtvam trpinčenja svetujemo, da podajo kazensko ovadbo**, predstavimo pa jim tudi možnosti izredne odpovedi (111. člen ZDR-1). Slednja je izhod v sili za trpinčenega delavca, ki mu je trpinčenje že pustilo škodljive posledice na zdravju.

Seveda ni mediatorica tista, ki bi presojala, ali gre za trpinčenje ali ne, **mora pa znati prepoznati**, ali bo zadevo sploh vzela v mediacijo, če vlagatelj navaja okoliščine, ki nakazujejo na trpinčenje na delovnem mestu. Zato pred vsako mediacijo opravi dolge razgovore z vlagatelji, s katerimi izlušči bistvo spora ter oceni, ali bi bila zadeva primerna za mediacijo, ali pa bi bilo bolje, da se stranka obrne na organe pregona z naznanilom kaznivega dejanja. Kadar mediatorica v konfliktu prepozna elemente trpinčenja, stranko namreč napoti na druge načine reševanja spora (delovno sodišče, organi pregona).

Se pa zgodi, da stranka vztraja pri izvedbi mediacije, tudi ko ji mediatorica razloži, zakaj meni, da v konkretnem primeru mediacija ni najboljši način za reševanje konflikta. Tako se je že zgodilo, da so se z

pogovoriti o odškodnini zaradi trpinčenja na delovnem mestu. Z vodjo pravne službe delodajalca (in ne z osebo, ki naj bi izvajala trpinčenje) sta v mediaciji našla način, da sta se dogovorila o odškodnini zaradi trpinčenja na delovnem mestu.

Kdaj pa je lahko mediacija zelo učinkovita?

Čeprav izvajam mediacije že več kot pet let, me vedno znova osupne **njihova učin-**

konflikte v prihodnosti. To je izvrsten in resnično navdihujoč preventivni učinek mediacije.

Ko se v kolektivu pojavi **neprimerna, neuspešna, neobstoječa ali neučinkovita komunikacija**, ki jo prijavitelji najpogosteje predstavljajo kot zatrjevano trpinčenje, lahko ravno z mediacijo uresničimo želje prijaviteljev po harmoničnem delovnem okolju, po vzpostavitvi humanih in spoštljivih odnosov. V mediacijskem procesu namreč pride do tega, da delodajalec lahko sprevidi, kako **posamezna dejanja ali opustitve vplivajo na odnose znotraj kolektiva**, in se lahko odloči, da jih bo spremenil – če resnično želi razrešiti konflikt in dvigniti raven zadovoljstva v kolektivu.

Primer: Delavka, ki je opravljala delo na dislocirani enoti delodajalca, se je pritožila, da vodja, ki ima sicer pisarno na sedežu delodajalca, nad njo izvaja mobing, saj je ne upošteva, ji ne odgovarja na elektronsko pošto in z njo noče komunicirati. V temeljitem razgovoru s prijaviteljico sta mediatorici ocenili, da gre za težave v komunikaciji in ne za to, da bi se vodja do delavke obnašal sistematično izrazito negativno ali žaljivo oziroma jo poniževal. Na mediaciji se je delavka z vodjo s pomočjo mediatorice pogovorila, povedala, kaj jo moti v njuni komunikaciji, vodja pa je povedal, zakaj ji večkrat ne utegne odgovoriti na njeno pošto (ker ima sam ogromno vodstvenih in strokovnih nalog, ki jih ne utegne pravočasno opraviti), hkrati pa ji je povedal, da jo zelo ceni kot strokovnjakinjo in da se lahko dogovorita za redne sestanke na daljavo, v katerih se bosta pogovorila o vseh odprtih zadevah. Odnos sta uredila na enem samem mediacijskem srečanju in ga

Ker ima lahko trpinčenje na delovnem mestu zelo tragične in dolgoročne posledice za vse vpletene ter za celotno delovno okolje, je bistveno, da delodajalec ukrene vse, kar lahko, da ta pojav prepreči

kovitost in moč, ki jo lahko dosežejo. Še zlasti to velja za primere t. i. zatrjevanega trpinčenja, kadar se pojavljajo določena neprimerna ravnanja v odnosu delavec – delodajalec ali delavec – sodelavec, a jih še ni mogoče šteti za trpinčenje. Brez izjeme gre v takih primerih za **neustrezno komunikacijo v delovnem okolju**. Če se v teh razmerah akterja odločita za mediacijo, lahko z njo vzpostavita precej boljšo komunikacijo in s tem preprečita medsebojne

s pisnim sporazumom postavila na nove temelje.

Ker ima trpinčenje lahko na delovnem mestu zelo tragične in dolgoročne posledice za vse vpletene ter za celotno delovno okolje, je bistveno, da delodajalec ukrene vse, kar lahko, da ta pojav prepreči. To lahko stori s kontinuirano in dosledno skrbjo za dobre medsebojne odnose v kolektivu, z dobrim vodenjem ter s sprotnim konstruktivnim reševanjem konfliktov. Pri slednjem lahko mediacija naredi čudeže in prepreči, da bi do trpinčenja sploh prišlo.

³ Kazenski zakonik (Uradni list RS, št. 50/12 – uradno prečiščeno besedilo, 6/16 – popr., 54/15, 38/16, 27/17, 23/20, 91/20, 95/21 in 186/21).