

## NADLEGOVANJE IN TRPINČENJE NA DELOVNEM MESTU

### NASILJE NA DELOVNEM MESTU

*Nasilje v delovnih okoljih* ni novi *pojav*, vendar *je v družbi uspel pritegniti pozornost* šele v *90-ih letih* prejšnjega stoletja. Podlaga za ta preboj so bile številne raziskave delovnega okolja, vplivov delovnega okolja na učinkovitost dela in s tem na konkurenčnost delovnih organizacij in uspešnost podjetij. Rezultati raziskav so pokazali pomembnost človeka v delovnem procesu oziroma njegovega počutja, medsebojnih odnosov na delovnem mestu ter pomen upravljanja s človeškimi viri za večjo produktivnost in uspešnost dela. Znotraj teh raziskav so raziskave o stresu na delovnem mestu v 70-ih in 80-ih letih začele opozarjati na pojav nasilja na delovnem mestu *kot na pomemben moteči dejavnik delovnega procesa s hudimi negativnimi posledicami širokega pomena.*

### NASILJE

Pojem nasilja *se veže na pojem agresivnost. Agresivnost je reakcija živih bitij na določene težave ali prepreke in na usmerjeno delovanje k nekemu zastavljenemu cilju.* Različni avtorji pojmujejo agresivnost kot instinkt, nagon, izvor energije, čustvo, način prisile, reakcijo na frustracijo in podobno. Najpogosteje je agresivnost opredeljena

- po smeri delovanja v *navzven in navznoter obrnjeno agresivnost*
- ter po obliki v *pozitivno ali ustvarjalno* in *negativno ali razdiralno agresivnost.*

Funkcija pozitivne agresivnosti je v ohranjanju in potrjevanju življenja ter osebne integritete, funkcija negativne agresivnosti pa je poškodovati in izničiti življenje in okolje. Dejavniki agresivnosti so dedne strukture in socialni vplivi okolja. Biološke dedne osnove agresivnosti so pomembno vezane na temperament posameznika, ki sam po sebi vzbuja ali pa zavira agresivnost, socialne osnove agresivnosti pa so vezane na pridobljene osebne lastnosti, zlasti na: zaupanje vase, storilnostno motivacijo, odvisnost, razvitost jaza in nadjaza, čustveno uravnoteženost in osebnostno integriranost.

*Iz socialnega vidika igra agresivnost vlogo sredstva za pridobivanje položaja in za napredovanje po lestvicah družbene strukture, zato je agresivnost med drugim tudi vir bojevitega vedenja,* kar se vidi že pri otrocih, ko se odkrito borijo za svoj položaj med sovrstniki in za pozornost in položaj do odraslih. Človekova agresivnost se razvija z vplivi okolja posredno (odrasli kot vzorniki, ki jih otroci posnemajo) in neposredno (namerno vzpodbujanje želenega vedenja oziroma prepovedovanje neželenega vedenja). Raziskave so pokazale, da socialno okolje pogosto dopušča agresivne težnje otrok do sovrstnikov, enake težnje otrok do odraslih zlasti do avtoritet pa kaznuje. Ljudje na osnovi dednih značilnosti in pridobitev iz okolja oblikujemo različne vzorce agresivnega vedenja in različno obvladujemo oziroma kontroliramo svoje agresivne težnje. *Bolj ko agresivne težnje obvladujemo, manj nas drugi ljudje doživljajo kot agresivne in manj ko te težnje obvladujemo bolj nas drugi ljudje doživljajo kot agresivne oziroma nasilne.*

**Nasilje pojmujeemo kot negativno ali razdiralno agresijo in je opredeljeno kot:**

- kršenje pravil varnega in kvalitetnega skupnega bivanja,
- kršenje človekovih pravic in človekovih osebnostnih mej,
- zlorabljanje moči enega v škodo drugega.

*Nasilje je tipično vedenje* višje razvitih živali (vretenčarjev) za uveljavljanje svoje moči oziroma pridobiti mesto prvega med svojimi oziroma kontrole nad drugimi, tako je tudi tipično vedenje *človeka*. Nasilje je lahko *aktivno* (nekdo nekaj počne v razdiralnem smislu) ali *pasivno* (nekdo nekaj ne stori, da bi preprečil razdiranje). Avtorji govorijo o več vrstah nasilja kot denimo telesno, psihično, ideološko, pravno, politično, ekonomsko, socialno.

Mednarodni urad za delo, izvršilni organ Mednarodne organizacije za delo (International Labour Organization-ILO) pri Organizaciji združenih narodov je opredelil **nasilje na delovnem mestu: pripetljaji, v katerih so zaposleni ogroženi, napadeni ali žaljeni v delovnem okolju ali na poti na ali iz dela in ki vključujejo jasno ali prikrito grožnjo njihovi varnosti, dobrobiti ali zdravju.**

Inštitut za dostojanstvo na delovnem mestu (Workplace Dignity Institute, pred tem z imenom Work Trauma Foundation) je opredelil **nasilje na delovnem mestu: eden ali več pripetljajev, v katerem/katerih je delavec fizično napaden, čustveno zlorabljen, potisnjen v stisko, vznemirjan, mučen ali se mu grozi (javno, »na štiri oči«, neposredno in posredno) z neupoštevanjem in namernim rušenjem njegove pravice do dostojanstva, do telesne in čustvene varnosti, do njegove dobrobiti, do izpolnjevanja delovnih nalog in do njegovega socialnega razvoja.**

#### NADLEGOVANJE IN TRPINČENJE NA DELOVNEM MESTU

Za psihično nasilje na delovnem mestu, ki ga tuji avtorji imenujejo *bullying ali mobbing*, (bullying = tiranizirati; to mob = napasti, lotiti se koga, planiti na...) uporabljajo nekateri slovenski avtorji tudi izraz *šikaniranje* (šikaniranje = namerno povzročati nevšečnost, neprijetnost), *v slovenskem prostoru pa se je v drugi polovici leta 2007s sprejeto zakonodajo o delovnih razmerjih uveljavil izraz nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu.*

Tovrstno psihično nasilje sicer *ni novi pojav*, je pa prvič poimenovano s predhodno navedenimi izrazi kot pojav, ki je pomemben dejavnik delovnega okolja tako iz vidika posameznika kot z vidika delovne organizacije in delovne uspešnosti. Prvi je ta pojav teoretično obdelal švedski raziskovalec *Heinz Leymann* in ga opredelil: *mobbing je konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadeni delavec v podrejenem položaju in izpostavljen sistematičnemu in dalj časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom izrinjenja iz delovne organizacije oziroma iz sistem (1993).*

#### PSIHOSOCIALNI VIDIKI NADLEGOVANJA IN TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU

Nasilje je naravno vedenje ljudi in *med vsakdanjo pojavnostjo nasilja obstaja tudi oblika obrambnega vedenja*, ki jo najbolj opisuje izraz mobbing iz angleške besede to mob, ki se sicer uporablja za opisovanje *skupinskega napada* (troja, roja ali skupine na nekem teritoriju) pri različnih živalskih vrstah z *namenom izriniti, se znebiti, odstraniti, uničiti vsiljivca*-neko žival druge vrste ali iste vrste, pri čemer v slednjem primeru le-ta zaradi določenih sprememb postane moteča za bivanje in funkcioniranje skupine živali v kateri se nahaja. V socialno antropoloških spoznanjih in v teoriji skupinske dinamike poznamo podobno vedenje tudi pri ljudeh, ki se v manj ali bolj vidnih oblikah ter z manj ali bolj destruktivnimi posledicami

pojavlja v vsakdanjem življenju ljudi, večinoma na nezavedni ravni, manj z načrtnim delovanjem.

*V sodobnem svetu je nasilje med ljudmi odločno prepovedano, vendar se kljub temu vrši. Običajno se v situacijah nasilja tisti, ki je tarča nasilja brani z nasiljem tako in toliko časa, da ustavi ali prepreči izvršitev nasilja nad samim seboj. V nekaterih situacijah nasilja pa človek ne more ali si ne upa uporabiti nasilja ali znesti svoje jeze in zamere nad tistim človekom, ki ga je neposredno vznemiril ali razdražil, ker je povzročitelj »nedotakljiv« (avtoriteta, nadrejeni-podrejeni položaj in eksistenčna odvisnost, ipd.), zato na tak način nakopičeno napetost agresivnosti (človek se ni mogel braniti pred psihičnim ali fizičnim nasiljem na enakopraven način) sprosti z obrambnim mehanizmom prenosa (projekcije) tam kjer to lahko. Denimo uslužbenec, ki ga je šef grobo brcnil, sam pa si ne upa brcniti šefa nazaj, bo izven delovnega okolja na osnovi nekega nepomembnega povoda brcnil svojega psa, užalil trgovca, se znesel nad ženo ali otrokom, ne da bi se zavedal, da tarča (ali tarče) njegovega stresa agresivnosti niso v ničemer povezane s to agresijo. Zato tudi takšno stresanje agresije ni uspešno oziroma učinkovito, ampak deluje le začasno (začasna pomiritev), ker vzrok frustracije (ovira za direktno obrambo pred psihičnim ali fizičnim nasiljem ali ovira za doseganje nekega cilja) ostaja nedotaknjen in ob vsakem ponovnem stiku vedno znova povzroča v človeku stanje agresivne napetosti.*

Podobno se pojavi tudi v situaciji skupine ali množice ljudi. V situacijah napetih medsebojnih odnosov s ponavljajočim in rastočim nezadovoljstvom vseh pripadnikov neke skupine (družina, delovna skupina, soseska, šolski razred, ipd.), z neuspešnimi aktivnostmi za doseganje nekega cilja in z navidezno brezizhodnostjo se ustvarijo zaradi močne čustvene napetosti pogoji za obrambni mehanizem, ki ima namen preprečiti izbruh destruktivne agresivnosti in katastrofalnih posledic za vsakega člana skupine posebej in za vse člane skupine. Ko postane funkcioniranje skupine ovirano, neuspešno in povzroča nezadovoljstvo vseh, se čustvena napetost pri vseh članih skupine kot aktivno ali pasivno nasilje sproži skozi projekcijo v enega samega člana skupine, ki tako postane »kriv« za vse kar ni v redu (je slabo ali narobe) oziroma postane »grešni kozel«, »žrtveno jagnje« ali »kamen spotike« in s tem postane tarča skupinskega preganjanja (mobbinga). Navedene tri socialne vloge oziroma simbolna imena označujejo posameznika, ki ga drug posameznik ali skupina poišče, izbere in preganja z namenom odvrniti pozornost drugih od sebe, zvaliti krivdo in odgovornost za neko neugodno situacijo na nekoga drugega in ga kaznovati oziroma žrtvovati, da se situacija umiri in napetost popusti.

Izraz »grešni kozel« je prvotno označeval žrtev nekega starodavnega judovskega obreda, ki so ga izvajali ob velikih spravnih slovesnostih. Vaščani so v puščavo izgnali kozla, ki so mu pred tem naprtili vse grehe, veliki duhoven je položil roke na kozlovo glavo, s čimer naj bi prenesel na žival vse, kar bi utegnilo zastrupiti odnose med člani skupnosti. Učinkovitost obreda je temeljila na predstavi, da bodo tako skupaj s kozlom izgnani tudi vsi grehi, torej se jih bo skupnost na ta način znebila. Kozel je bil kot žival izbran zato, ker med ljudmi ni veljal za zelo koristno žival, ker je ta žival težko vodljiva in praktično neukrotljiva in ker je zaradi neprijetnega telesnega vonja nepriljubljena med ljudmi. Tako je kozel zlahka postal objekt prenosa krivde za vse slabo.

Izraz »žrtveno jagnje« prav tako izvira iz starodavnih obredov. Za razliko od izгона kozla, gre pri teh obredih za daritev z namenom sprave in pomoči, pri čemer so se ljudje odrekli oziroma so žrtvovali tisto, kar so najbolj cenili oziroma tisto, kar je bilo za njih najbolj sveto,

nedotaknjeno oziroma nedolžno (mladiči živali: teliček, jagnje). Takšen dar (predmet, ideja, žival, človek) je tako postal nedolžna, po krivem žrtvovana žrtev.

Izraz »**kamen spotike**« je ljudski izraz, ki se je prvotno nanašal na tisti, kamen, ki je izstopal iz ravne površine kamnite poti in je povzročal neprijetnosti pri transportu in pri pešačenju in ga je bilo treba kot neustreznega (za pot) odstraniti z namenom preprečevanja nesreč. Kasneje se je izraz prenesel za označitev neke stvari ali za posameznika, ki moti ali je moteč za neko okolico ali skupino ljudi, ob kar ali ob koga se vsakdo spotakne, zatakne oziroma se mora ustaviti, upočasniti in tega ne more prezreti. Takšna stvar ali tak posameznik moti okolico v njeni harmoniji, nemotenem funkcioniranju in miru ter tako okolju povzroča neprijetnosti. Za tisto okolje je zato potrebno »kamen spotike« odstraniti v splošno dobro in ga zavreči kot neustreznega, kar mu daje, tako kot »grešnemu kozlu«, pečat krivca oziroma zlahka postane objekt prenosa krivde za vse slabo.

Tako izbrani posameznik postane ovira za doseganje skupnega pogosto na nezavedni ravni zelenega cilja, da bi vse mirno, gladko teklo v zadovoljstvo vseh. Kazanje s prstom na posameznika in pripisovanje vsega slabega njemu povzroči, da steče **kolektivni prenos agresije (nasilja) ostalih članov skupine v tega posameznika, ki postane tarča pregona. Pregon se navzven kaže kot jeza in nezadovoljstvo zaradi nerešenih zadev ali neučinkovitosti pri doseganju nekega skupnega cilja, v ozadju tega in dejanski motor pregona pa so čustva tekmovalnosti, ljubosumje, zavist, užaljenost, sovraštvo, maščevalnost in strah vseh, ki sodelujejo v tem pregonu. Najbolj agresivni član skupine in pogosto tudi dejanski krivec za nastalo situacijo pogosto postane vodja preganjanja z javno proglasitvijo posameznika za krivega. Prganjanje »grešnega kozla« ali odstranjevanje »kamna spotike« je brez usmiljenja in predaha, do končnega uničenja oziroma izгона. Končni izgon ali uničenje »krivca« skupino (množico) pomiri. Ker se je na ta način napetost nasilja sprostila, ni več sovraštva in ker je bil »krivec« kaznovan oziroma odstranjen, se je odprla prosta pot, da vse ponovno gladko steče in funkcionira v zadovoljstvo vsakega posameznika in cele skupine. Aktivni preganjalec (ali preganjalci) po uspešnem pregonu zavzeto govori in pojasnjuje skupini (množici) o pridobitvah izгона ali odstranitve »krivca«, kar dodatno pomiri skupino. Tu vloga »grešni kozel« ali »kamen spotike« preide v vlogo »žrtveno jagnje«, ker se skupina (množica) pomiri na račun žrtve »krivca« in opraviči svoja dejanja v smislu uničenja oziroma nujnosti pregona enega na račun preživetja in dobrobiti vseh ostalih. Pri tem pojavi je značilno tudi to, da zunanji opazovalci takšnih dogodkov oziroma tisti, ki niso člani skupine (množice), ki izvaja preganjanje, zlahka vidijo in ugotovijo, da izbrani posameznik (»grešni kozel«) ni zares kriv za tisto, česar ga drugi obtožujejo.**

#### OBJEKTIVNI IN SUBJEKTIVNI VZROKI ZA NASTANEK NADLEGOVANJA IN TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU

1. *Nasilje je naravno vedenje ljudi.*
2. *Delovno okolje je nujnost oziroma sprejeta prisila*, saj si delovnega okolja ne izbiramo sami, pri čemer pa ne moremo iz tega okolja zlahka izstopiti (kot denimo iz društev, interesnih aktivnosti, ipd.).
3. *Nesposobnost zaznavanja in reševanja konfliktov* – slaba ozaveščenost in slabo poznavanje pomena konfliktov v delovnem okolju ter preprečevanja in reševanja konfliktnih situacijah s strani vseh zaposlenih, zlasti s strani nadrejenih in poskus reševanja konfliktov z uveljavljanjem moči in krepitev napetosti.

4. ***Napačno pojmovanje pozitivne socialne klime in kulturne razlike tolerantnosti do psihičnega nasilja*** – nekateri ljudje menijo, da je združeni napad skupine ljudi na posameznika znak pozitivne socialne klime v smislu sodelovanja. Obstajajo tudi pomembne kulturne razlike v meji tolerantnosti do psihičnega nasilja, tako je denimo glasno navajanje delovnih navodil s strani nadrejenega v Norveški že oblika trpinčenja na delovnem mestu, v Italiji pa je to razumljeno kot povsem normalna oblika komunikacije. Različno se po kulturah tudi pojmuje in tolerira nadlegovanje ter norčevanje iz posameznika.
5. ***Slaba organizacija dela*** – slaba organizacija delovnega procesa, časovni pritisk - stalna stiska s časom, pomanjkanje števila zaposlenih, zunanji pritiski, nejasne delovne naloge in navodila za delo, nizka možnost odločanja in visoka stopnja odgovornosti, podcenjevanje sposobnosti zaposlenih in podcenjevanje njihovega dela.
6. ***Slabo vodenje***- nezadosten pretok informacij, slaba komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi, dopuščanje konfliktov, avtoritativnost vodenja, dopuščanje trpinčenja na delovnem mestu ali omalovaževanje tega pojava (pogosto izgovori: saj gre samo za grobo šalo, saj nihče noče nič hudega, ona je pač takšna..., saj ni bilo mišljeno tako kot je on razumel, to pa res ni nič takšnega, malo adrenalina je dobro v kolektivu, ipd.).
7. ***Socialni položaj žrtev trpinčenja na delovnem mestu*** – spol, barva kože, kulturna, rasna in etnična pripadnost, invalidnost, življenjski stil, spolna usmerjenost, ipd.
8. ***Osebni motivi*** - nekontrolirano sproščanje agresije, uveljavljanje moči, strah pred izgubo delovnega mesta, prikrivanje lastnih nesposobnosti in pomanjkljivosti, nezadovoljstvo na delovnem mestu, predsodki, ljubosumnost, karierizem, zavist in druge osebne lastnosti, ki pogojujejo izvajanje psihičnega nasilja nad drugimi ljudmi.
9. ***Pasivnost zaposlenih ko se vrši trpinčenje na delovnem mestu*** – drugi zaposleni zaradi strahu pred izgubo zaposlitve ali zaradi maščevalnosti tistega, ki vrši nadlegovanje in trpinčenje le-tega tiho spregledajo ali ga celo podpirajo (da nasilje ne zadene tudi njih).
10. ***Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu kot ceneno sredstvo zmanjševanja zaposlenih*** – nekateri nadrejeni uporabljajo nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu za zmanjševanje števila zaposlenih, saj se tako izognejo plačevanju odpravnin, ker prizadeti sami dajo odpoved, ko zaradi razmer na delovnem mestu ne zdržijo več (60% fluktuacij je zaradi nezadovoljstva na delovnem mestu).

#### OBLIKE TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU IN PREDSEDEK, DA SO VRŠILCI TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU VEDNO NAJVIŠJI VODILNI KADRI

Oblike nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu se razlikujejo glede na smeri iz katerih se nasilje izvaja in kam oziroma zoper koga je nasilje naperjeno, tako razlikujemo:

- ***Horizontalno*** nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu: nasilje med sodelavci, ki so na istem hierarhičnem položaju;
- in
- ***Vertikalno*** nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu, ki poteka po smeri nadrejenosti in podrejenosti, pri čemer se izvaja v naslednjih oblikah:
- ***Bossing*** – nasilje nad podrejenimi s strani nadrejenih,

- Staffing – nasilje nad nadrejenimi s strani podrejenih.

O pogojih za pojav nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu obstaja zelo razširjen predsodek, da ta problem nastopi že takoj, ko posameznik s predvsem značajskimi motnjami vstopi v delovni proces kot vodja delovnega procesa. Nekateri strokovnjaki namreč zavzemajo stališče, da je trpinčenje na delovnem mestu povezano izključno z osebnostno strukturo posameznika in da so vršilci tega samo tisti posamezniki na vodstvenih delovnih mestih, ki imajo motnje v strukturi osebnosti. Dosedanje raziskave tega stališča niso potrdile, ampak so pokazale, da se trpinčenje na delovnem mestu pojavi in vrši v organizacijskih kulturah, ki dopuščajo ali celo nagrajujejo takšno vedenje in da **je trpinčenje na delovnem mestu v bistvu pojav, ki se zgodi v primerih opustitve nadzorstvene funkcije vodij.**

**Trpinčenje na delovnem mestu je poskus nasilnega reševanja neke konfliktne situacije v delovnem okolju na osebni ravni, zato nima nič skupnega z vodenjem ali vodstvenim položajem.** Kadar se neko navzkrižje na delovnem mestu razvije v trpinčenje na delovnem mestu, **leži odgovornost na vodstvu, ali zato, ker so v samem začetku spregledali situacijo ali opustili dolžnost posega v takšno situacijo ali pa zato, ker nimajo organizacijske kulture in znanja obvladovanja konfliktnih in kriznih situacij.** Dosedanje raziskave so pokazale, da se v Skandinavskih državah nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu vrši med sodelavci na istem hierarhičnem nivoju, v drugih državah zahodne Evrope pa večinoma iz vodstvenih delovnih mestih (delovodje, vodje sektorjev, direktorji, upravniki) na podrejene delavce.

Delovno okolje je urejeno z jasnimi mejami delovnih mest, delovnih procesov in pristojnosti ter s pravili. Pomembno pravilo v delovnem okolju je pravilo učinkovitega sodelovanja, nadzor slednjega pa sodi k pristojnostim oziroma delovnim obveznostim vodje. **Ugotovljeno je, da je trpinčenje na delovnem mestu nadaljevanje nekega nerešenega konflikta v delovni situaciji. Pojav situacije konflikta v delovnem okolju se vedno veže na organizacijo dela in izpolnitev delovne naloge. V primeru, da se konflikt ne uredi in da se napetosti stopnjujejo, dobi situacija osebni značaj, kar pomeni, da se med dvema delavcema ali med več delavci začne stopnjevati napetost iz čustva »sprejemanja in imeti rad« v čustvo »ne sprejemanja in ne imeti rad«, kar se lahko stopnjuje tudi v sovraštvo in popolno zavračanje nekoga. Na tej stopnji se hkrati pojavi med vpletenimi vse večja stiska, saj jih delovni proces in delovne naloge silijo k sodelovanju in učinkovitem delu, zaradi čustvene obremenjenosti, zavračanja sodelovanja ter iskanja krivca, pa teh zahtev ne morejo izpolniti. Posledica tega je zbiranje vseh sil na osebni ravni, da se situacija razreši, kar najpogosteje vodi v skupinsko izbiro tarče za sprostitev lastne nakopičene agresivnosti vsakega posameznega delavca oziroma za kolektivno sprostitev napetosti nasilja preko projekcije (prenosa) na izbrano tarčo (posameznega delavca ali manjše skupine delavcev z vsemi sredstvi preganjanja oziroma trpinčenja na delovnem mestu.**

V delovnih okoljih kjer je nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu normalni pojav oziroma stalni način urejevanja delovnih odnosov in delovnih procesov, **večina ljudi sčasoma postane ali vršilec ali pa tarča tega trpinčenja, ostane le malo obstranskih opazovalcev dogajanja. Pojav večino delavcev posrka vase, saj situacija zaradi skrajne stopnje napetosti predstavlja situacijo ogroženosti oziroma preživetja in stalno potiska posameznike da se odločijo za eno od strani: ali se zavzamejo za tarčo in so zato posledično tudi sami deležni vsega razdiralnega nasilja oziroma postanejo naslednja tarča ali pa se postavijo na stran vršilca (iz strahu pred posledicami, če bi postali tarča). Pogosto pa tako tarče kot ostali zaposleni trpinčenja na delovnem mestu ne vidijo in ne prepoznajo, zaradi značilnih stereotipov, stališč in nepoznavanja pojava kot denimo: nadlegovanje in**

trpinčenje na delovnem mestu je le malo bolj groba šala in bi morali odrasli-zaposleni to razumeti, vodilni delavec ima pravico žaliti in biti nespoštljiv do podrejenih (je treba potrpeti za kruh), da je tisti, ki je tarča nadlegovanja in trpinčenja zagotovo sam kriv za to (za vse sta vedno kriva dva), delo se usmerja in vodi po dinamičnem principu vodenja (pri čemer se »dinamično« zamenjuje za stalno napetost in vznemirjenost v delovnem okolju), delavec je v svojih zahtevah in v odnosih do sodelavcev asertiven (pri čemer se asertivnost zamenjuje za nasilje), ipd..

## KDO SO VRŠILCI NADLEGOVANJA IN TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU

Raziskave so pokazale, da **je vršilec trpinčenja na delovnem mestu**, ne glede na različne prilagojene socialne vloge (socialna »maska« ali »socialni plašč«), **skupno to, da želijo biti za vsako ceno na najvišjih položajih družbene lestvice glede moči odločanja in slave oziroma v središču pozornosti**. Nadalje jim je skupno tudi to, **da za svojimi dejanji skrivajo lastno nesposobnost, neustreznost za zasedanje delovnega mesta ali funkcije, neznanje, predsodke, zavist, ljubosumnost, slabo samopodobo, nizko samovrednotenje in nizko samozavest**. Navedene **skupne točke veljajo za posameznike**, ki nadlegovanje in trpinčenje vršijo **na zavedni ravni** (načrtno) **in** za posameznike, ki nadlegovanje in trpinčenje vršijo **na nezavedni ravni** (zlasti v začetni fazi nenačrtno v okviru obrambnih mehanizmov v situaciji ogroženosti).

Vršilci nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu **uporabljajo vedenjske vzorce predsodkov, zlorabe, obtoževanja, sprevrčanja, nasprotovanja, negativizma, laži in nasilnih vedenj ter obrambne mehanizme zanikanja in projekcije**. Skupen jim je tudi **strah, da bi bila javno razkrita njihova nesposobnost, neustreznost in pomanjkanje znanja ter da bi se morali javno zagovarjati in opravičevati za svoja dejanja**. Vršilci nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu **so na osnovi zgodnjih življenjskih izkušenj naučeni, da se lahko izognejo neprijetnim situacijam in neprijetnim posledicam lastnih dejanj z razdiralnim nasilnim vedenjem, z zanikanjem, z obtožbo nekoga drugega in z igranjem žrtve**. Predsodki ter obrambna mehanizma zanikanja in projekcije so mehanizmi sproščanja razdiralne agresivnosti v druge ljudi, pri čemur druge ljudi žalijo, ponižujejo, obtožujejo, sramotijo in jim vzbudijo občutke krivde, zamajajo samopodobo, spodkopljejo samozavest in njihov ugled v socialnem okolju ter na ta način ustvarijo še ugodnejše pogoje za stopnjevanje nadlegovanja in trpinčenja.

**Vršilec nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu je oseba, ki:**

- **se nikoli ni naučila in sprejela odgovornosti** za svoje vedenje,
- **želi koristiti prednosti** sveta odraslih ljudi, **vendar** ne zmore in **noče sprejeti odgovornosti**, ki jih zahteva svet odraslih ljudi,
- se odreka in **zanika odgovornost za lastno vedenje** in posledice tega vedenja,
- ni zmožna in **noče sprejeti posledic** lastnih dejanj,
- **noče spoznati ali se naučiti nobenega drugega vedenjskega vzorca ali ravnanja**,
- **noče sprejeti in razumeti, da obstajajo boljši vedenjski vzorci**.

Osebe, ki vršijo nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu, želijo koristiti prednosti delovnega mesta (plača, pozicija moči, dobra zunanja osebna podoba na račun podobe oziroma uveljavitve delovne organizacije ter druge materialne in socialne ugodnosti), pri tem pa ne ustrezajo pogojem in zahtevam delovnega mesta, zaradi tega ne zmorejo in ne znajo izpolniti delovnih zadolžitev in obveznosti in se zaradi tega **stalno bojijo, da se bo to odkrilo**. Takšen stalni prikriti strah je v strokovni literaturi opredeljen kot **bojazen (anksioznost) oziroma panika**. Strah pred razkritjem in javno izpostavljenostjo se z

**daljšanjem zasedanja neustreznega delovnega mesta in neuspešnim delom ter sodelovanjem z drugimi zaposlenimi lahko začne stopnjevati v patološke oblike strahu.**

**Vršilci nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu so občasni in stalni (serijski). Občasni uporabljajo trpinčenje za občasno reševanje neugodnih situacij (utišanje »nadležnih« delavcev, »pometanje pod preprogo«, ipd.), serijski pa so s trpinčenjem »obsedeni« in ne morejo živeti brez stalne tarče (slednje se lahko sicer spreminjajo) trpinčenja. Vzroki serijskega trpinčenja so na eni strani v osebnostnih strukturah in naučenih vedenjskih vzorcih nasilja pri posameznih delavcih in na drugi strani v dejstvu, da se v primeru stopnjevanja stalne bojzani v patološke oblike strahu občasni vršilec preobrazi v serijskega.**

#### KDO SO TARČE NADLEGOVANJA IN TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU

**Tarče nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu so največkrat tiste osebe, od katerih se vršilci trpinčenja počutijo ogrožene ali pa je to kdorkoli od delavcev, na katerem vršilci stresejo svoje frustracije in dokazujejo svojo premoč.** Ugotovljeno je bilo, da se trpinčenje na delovnem mestu vrši nad delavci, ki imajo kvalitete, ki v vršilcih vzbudijo ljubosumje, zavist, prezir in ogroženost oziroma so to delavci, ki so:

- priljubljeni ali slavni,
- sposobni in visoko strokovni, pametni in razumni, ustvarjalni in inovativni
- pošteni in dostojni, vredni zaupanja, lojalni,
- neodvisni, integrirani, uspešni in pogumni, s smislom za humor, marljivi, nepodkupljivi, trdni v svojem sistemu vrednot
- vedno za skupno dobro pripravljeni delati več kot je zahteva njihovega delovnega mesta, težijo k popolnosti,
- sposobni in voljni naučiti se novih spretnosti in pridobiti nova znanja,
- sposobni videti zadeve v večjem obsegu in na daljši rok ter predvideti posledice,
- sodelujoči in delijo z drugimi svoja znanja in izkušnje,
- tolerantni in sprejemljivi za različnost,
- usmerjeni k višjim, boljšim standardom in kvalitetam,
- imajo svojo agresivnost pod kontrolo in sprejemajo odgovornost za svoja dejanja, se za svoja dejanja opravičijo,
- idealisti, optimisti, altruisti, občutljivi do sebe in do drugih, zagovorniki oziroma borci proti krivicam in nepoštenju, se zavzemajo in sledijo resnici,
- imajo velika pričakovanja do vodstvenih delavcev,
- odkrito izražajo neodobravanje zlorab iz pozicij moči, so kritični,
- so odvisni, naivni, nase prevzemajo odgovornosti drugih in krivdo, so socialno manj spretni, niso asertivni in ne znajo reči »ne«,
- imajo nezadovoljeno potrebo po sprejetju, pripadnosti in pomembnosti (vrednosti),
- svojo agresijo navadno obrnejo navznoter namesto navzven,
- pripadniki ras, etničnih skupin, spolne usmerjenosti, ideologij, ipd..

Dosedanje raziskave so pokazale, da **so med tarčami nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu enakomerno porazdeljeni zaposleni z različnim statusom in poklicem, tako delavci kot vse ravni vodstvenih struktur, skupne so jim bile le predhodno našteje predvsem značajske kvalitete.**

#### SPROŽILNI DEJAVNIKI NADLEGOVANJA IN TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU IN IZBOR TARČE



Vršilci nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu so lovci na priložnostne koristi, zato **izberejo tarčo in začnejo z nadlegovanjem in trpinčenjem na delovnem mestu v situacijah, v katerih lahko ponudijo za svoja ravnanja opravičila iz objektivnih okoliščin** (prehod na novo tržišče ali širjenje trga, reorganizacija podjetja, racionalizacija delovnega procesa, potrditve mandatov ali volitve v funkcije, ipd) **in objektivne, legitimne razloge** (predpisi, interna navodila, spremembe sistemizacij delovnih mest, odločitve komisij, pritožbe in zahteve delavcev ipd.).

Trpinčenje in nadlegovanje na delovnem mestu začne z običajnim, življenjskim, vsakdanjim konfliktom na delovnem mestu, pri čemer **se vršilec naravna na:**

- **kogarkoli, ki je v tistem trenutku na »nepravem mestu« ob »nepravem času«**, pri tem pa je trpinčenje silovitejše, če je ta posameznik
- dober delavec, pogosto pohvaljen za učinke in uspehe njegovega dela,
- priljubljen med ljudmi (sodelavci, strankami, učenci, starši, pacienti, vodstvenimi delavci), strokovnjak, h kateremu hodijo vsi ljudje po nasvete in ga upoštevajo v večji meri kot vršilca nadlegovanja in trpinčenja,
- oziroma če njegova prisotnost (nezavedno in nehoteno) lahko povzroči razkritje ali izpostavitve neustreznosti in nesposobnosti vršilca trpinčenja na delovnem mestu,
- ima delavec vsaj eno šibko točko, ki jo vršilec nadlegovanja in trpinčenja pozna,
- če je delavec prestar, premlad, predrag,
- če je delavec zavrnil članstvo v kliki, v kateri je vršilec nadlegovanja in trpinčenja,
- če delavec kaže neodvisnost v mnenjih in dejanjih,
- če delavec noče postati uspavan in slabo produktiven delavec.

Trpinčenje in nadlegovanje na delovnem mestu najpogosteje začne **ob naslednjih situacijah:**

- če oziroma ko prva tarča napadanja oziroma preganjanja odide,
- ko nastopi delo novi vodstveni delavec,
- ko nekdo v delovnem okolju nehote usmeri pozornost, osvetli ali izpostavi napake, neučinkovitost ali neustreznost ravnanj vršilca trpinčenja na delovnem mestu,
- ko nekdo v delovnem okolju nehote izpodrine vršilca trpinčenja iz centra pozornosti,
- ko nekdo v delovnem okolju prevzame navdušenje, spoštovanje, zaupanje in priljubljenost od sodelavcev, ki so bili prej tako naravnani do vršilca trpinčenja,
- ko nekdo v delovnem okolju zavrne izpolnitev nalog, ki ogrožajo zakonitost, varnost, pravila ali so celo nezakonite,
- ko se nekdo v delovnem okolju ali izven tega okolja postavi v bran (so)delavcu, ki je bil trpinčen (ta postane nova tarča),
- ko nekdo iz delovnega okolja ali izven tega okolja javno opozarja in dokazuje nepravilnost, nezakonitost, nestrokovnost, neučinkovitost in neustreznost ravnanj vršilca trpinčenja,
- ko je vršilec nadlegovanja in trpinčenja v stiski (ne glede zaradi kakšnih razlogov),
- ko nekdo iz delovnega okolja zahteva spremembe oziroma konec situacije status quo,
- ko nekdo iz delovnega okolja dobi javno pohvalo ali nagrado ali nastopi v medijih,
- ko hoče vršilec trpinčenja napredovati v delovnem okolju.

## PREPOZNAVANOST NADLEGOVANJA IN TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU

Trpinčenje in nadlegovanje na delovnem mestu oziroma v delovni organizaciji lahko **prepoznamo večinoma po socialnih pokazateljih** na več področjih:

1. Področje **komuniciranja**: omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenih, večkrat prekinjen govor in jemanje besede, omejevanje komuniciranja s strani sodelavcev, kričanje in glasno zmerjanje, stalno kritiziranje dela, stalno kritiziranje osebnega življenja, nadlegovanje po telefonu, izrekanje groženj, pisne grožnje, izmikavanje stikom, pogovoru, odklonilne geste, odvrčanje pogledov brez navedb razlogov za takšno zavračanje, dajanje nejasnih, dvomljivih pripomb (komunikacijska blokada).
2. Področje **socialnih stikov**: nenadoma se z delavcem nihče več ne druži, sodelavci ignorirajo njegovo prisotnost, delavec je fizično premeščen v drugo pisarno ali delavnico, nadrejeni javno ali prikrito prepove sodelavcem druženje s posameznim delavcem, delavec ne dobiva več navodil in informacij za svoje delo (socialna in informacijska blokada).
3. Področje **družbenega ugleda**: ogovarjanje in širjenje neresnic za hrbtom posameznika, zmanjševanje ugleda z omalovaževanjem in minimaliziranjem njegovih delovnih dosežkov in pozitivnih osebnostnih lastnosti, širjenje govoric o domnevnih psihiatričnih diagnozah, norčevanje iz telesnih hib, oponašanje in karikiranje posameznika z namenom, da se ga osmeši, napadanje ideološkega ali verskega prepričanja posameznika, norčevanje iz zasebnega življenja, norčevanje iz etične ali rasne pripadnosti, siljenje posameznika k opravljanju dejanj, ki so v nasprotju z njegovimi vrednotami ali prepričanji, žaljenje in norčevanje iz posameznikovih delovnih naporov in prizadevanj, širjenje dvomov o delovnih in poslovnih odločitvah posameznika, preklinjanje in opolzki izrazi za posameznika ter spolno nadlegovanje (razširjena socialna blokada).
4. Področje **kakovosti delovne in življenjske situacije**: delavcu se več ne odreja delovnih nalog ali pa se mu delovne naloge odvzamejo v tolikšni meri, da si sam ne more z nobeno aktivnostjo zapolniti delovnega časa, delavcu se dodelijo nesmiselne naloge, dodelijo se mu naloge daleč pod nivojem njegovih sposobnosti in kvalifikacij ali pa daleč nad tem nivojem, delavcu se stalno dodeljujejo nove naloge (bolj kot ostalim zaposlenim) ali se delavcu dodelijo opravila, ki žalijo dostojanstvo (blokada dela in ustvarjalnosti).
5. Področje **zdravja**: delavca se sili opravljati zdravju škodljive naloge, grozi se mu s fizičnim nasiljem, nad njim se vrši fizično nasilje pod krinko discipliniranja, delavca se fizično zlorablja, delavcu se namerno povzroči škoda ali nepotrebni stroški, namerno se povzroča psihična škoda delavcu in njegovim bližnjim, nasilno spolno nadlegovanje, posilstvo (blokada telesnega in psihičnega zdravja).

## RAZLIKE MED TRPINČENJEM NA DELOVNEM MESTU IN DISKRIMINACIJO

DISKRIMINACIJA	TRPINČENJE NA DELOVNEM MESTU
Ima močno fizično komponento z vdiranjem v osebni, socialni in delovni prostor tarče in s težnjo uničevanja lastnine	Ima močno in edino psihično komponento (zelo redko se stopnjuje v fizično nasilje).
Se osredotoči na posameznika zaradi tega kakšne »pomanjkljivosti« ima.	Se osredotoči na kogarkoli, zelo pogosto na priljubljene, uspešne in ranljive delavce.
Nasilje se veže na spol, spolnost, raso, ideologijo, veroizpoved, druge predsodke.	Nasilje se veže na zavist, ljubosumje, prezir in občutek ogroženosti od uspešnejših in sposobnejših ljudi.
Diskriminacija vsebuje en incident ali kasneje	Trpinčenje je sestavljeno iz navidezno

več zaporednih incidentov	nepovezanih in izven konteksta nepomembnih ter sočasnih incidentov v »objektivno stresnih situacijah«.
Oseba, ki je tarča takoj ve in ves čas ve, da je tarča diskriminacije.	Oseba, ki je tarča trpi hude čustvene posledice, vendar vsaj dva meseca ali dalj časa ne ve, da je tarča trpinčenja na delovnem mestu.
Drugi ljudje takoj uvidijo in ves čas vedo, da se nad nekom vrši diskriminacija.	Samo nekaj ljudi prepozna trpinčenje na delovne mestu
Nasilje je prepoznavno z uporabo besed, ki jasno kažejo predsodek diskriminacije (denimo: peder, čefur, črnih, ipd.).	Trpinčenje se osredotoči na trivialni kriticizem, stalno nezadovoljstvo, obrekovanje, minimaliziranje dosežkov delavca, napadalno komunikacijo in sprevračanjem situacij in besed, kadar v dogodku ni bilo prič .
Sestavni del diskriminacije je posedovanje, podobno kot pri zalezovanju.	Sestavni del trpinčenja je na prvi stopnji kontrola in podrejanje drugega, na drugi stopnji pa odstranitev tarče.
Motiv diskriminacije je jasna, zunanja lastnost posameznika (spol, barva kože, invalidnost).	Osrednji motiv trpinčenja je sposobnost (zavist) in priljubljenost (zavist).
Pogosto se povezuje z javno vrstniško objestnostjo, mačizmom, ideologijo, ipd.	Teži k temu, da ostane prikrito, za vrati, brez prič.
Diskriminacija se enakomerno vrši na delovnem in v drugih okoljih.	Se vrši pretežno v delovnem okolju.
Vršilci diskriminacije jemljejo tarčo kot lahko, kot manjši izziv.	Tarča zelo ogroža ali ovira tistega, ki vrši trpinčenje.
Diskriminacija nad tarčo je povezana z dokazovanjem superiornosti vršilca diskriminacije.	Trpinčenje je kontrola ogroženosti, da se ne izpostavi neustreznost vršilca trpinčenja.
Vršilec diskriminacije ima predsodke in pomanjkanje samodiscipline.	Vršilec trpinčenja ima pomanjkanje samozavesti, samovrednotenja, sposobnosti, učinkovitosti, strokovnosti, itd.
Vršilec diskriminacije ima sam določene slabosti in pomanjkljivosti.	Vršilec trpinčenja nima pozitivnih vedenjskih in socialnih vzorcev.

## RAZLIKE MED TRPINČENJEM NA DELOVNEM MESTU IN VODENJEM

VODJA	VRŠILEC TRPINČENJE NA DELOVNEM MESTU
Hraber, odkrit	Strahopetec, prikrit
Stabilen, odločen	Spreminja odločitve, impulziven
Ima vpogled v kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne potrebe in cilje ter strategije	Ima kratkoročen vpogled, pogosto le za 24 ur
Sprejema odgovornost	Se izogiba odgovornosti
Deli zaslužnost za uspeh s sodelavci	Si pripiše vse zasluge, prevzema vse zasluge
Se uči iz izkušenj in pridobiva izkušnje in znanje za izboljšanje dela, komunikacije in spretnosti vodenja	Se iz izkušenj ne uči, ni pripravljen pridobivati nova znanja in spretnosti za izboljšanje dela, razen za pridobivanje novih spretnosti manipuliranja
Dosleden	Nedosleden
Pravičen, upošteva enakost in enakopravnost	Nepravičen, ene povzdiguje druge potiska,

	vedno kritičen
Spoštljiv in uvideven	Nespoštljiv in neuvideven
Za posvetovanje in delo išče bolj strokovne in bolj izkušene ljudi od sebe	Se posvetuje z manj izkušenimi in manj strokovnimi ljudmi od sebe in zaposluje predvsem upogljive in ubogljive delavce
Ceni druge	Vedno razvrednoti druge
Vključuje vse ljudi	Vključuje in izključuje ljudi glede na svoje potrebe
Vodi z zgledom	Nadvladuje s slabim zgledom
Samozavesten	Nesamozavesten in nadut
Uporablja zrele, odrasle vedenjske vzorce	Uporablja nezrele, otročje vedenjske vzorce
Obvladuje svoja čustva in doživljanja	Ne obvladuje svojih čustev in doživljanj
Ima dobre socialne spretnosti	Ima slabe socialne spretnosti
Ima dober sloves	Ima slab sloves
Uravnava svoje in splošne interese	Obrnjen le v svoje interese
Skrbi za delavce, materialne pogoje, itd.	Skrbi le zase
Spoštuje stranke, uporabnike, potrošnike, itd.	Zaničuje stranke, uporabnike, potrošnike itd.
Se razume z vsemi ljudmi	Se razume samo s sebi podobnimi ljudmi
Je asertiven	Je agresiven
Odreja	Odvrača
Zgradi timsko delo	Razdeli delavce in z njimi manipulira
Uporablja svoj vpliv za splošno dobrobit	Ustvari strah in nesigurnost
Motivira	Demotivira
Posluša, usmerja, inštruira	Ukazuje
Ima visoka pričakovanja do delavcev	Ima nizka pričakovanja do vsakogar
Pošteno deli	Nepošteno deli
Prosto deli informacije	Uporablja informacije za orožje
Vedno pojasnjuje in razčiščuje	Ustvarja zmedo, deli ljudi, zamegljuje zadeve
Dopušča in zaupa delavcem da opravijo svoje delo	Se stalno vmešava in nadzira delo drugih
Z delavci govori o napakah v proizvodnem procesu ali v storitvi na ravni ravnanj	Z delavci govori o njihovi nesposobnosti, neučinkovitosti in slabih osebnostnih lastnostih
Je osredotočen na prihodnost	Je obseden s preteklostjo
Je spoštovan	Ni spoštovan
Je osebnostno integriran z moralnimi vrednotami	Osebnostno ni integriran in uporablja nemoralne vedenjske vzorce
Je odkrit	Je dvoiličen
Redko uporablja postopek discipliniranja	Pogosto grozi in izvaja disciplinske postopke

## DEJAVNIKI »SLEPE PEGE« ZA TRPINČENJE NA DELOVNEM MESTU (miti, stereotipi in sprevrženo zaznavanje delovnega okolja)

V delovnih okoljih kjer je trpinčenje na delovnem mestu normalni pojav oziroma stalni način urejevanja delovnih odnosov in delovnih procesov, **večina ljudi sčasoma postane ali vršilec ali pa tarča tega trpinčenja, ostane le malo obstranskih opazovalcev dogajanja. Pojav večino delavcev posrka vase, saj situacija zaradi skrajne stopnje napetosti predstavlja situacijo ogroženosti oziroma preživetja in stalno potiska posameznike da se odločijo za eno od strani:** ali se zavzamejo za tarčo in so nato tudi sami deležni vsega razdiralnega nasilja oziroma postanejo naslednja tarča ali pa se postavijo na stran vršilca (iz strahu pred posledicami, če bi postali tarča). **Pogosto pa tako tarče kot ostali zaposleni trpinčenja na delovnem mestu ne vidijo in ne prepoznajo, zaradi značilnih stereotipov, stališč in nepoznavanja pojava kot denimo, da je trpinčenje na delovnem mestu:**

1. Dinamično vodenje – veliko čustvenega dogajanja in adrenalinskih situacij je posledica dinamičnega vodenja iz objektivnih razlogov, ki jih navržejo vršilci trpinčenja na delovnem mestu (malo delavcev pozna predpise, pravice, pokazatelje resnične situacije v delovni organizacije, ipd.).
2. Asertivnost – za to besedo opravičujejo vršilci trpinčenja svoja dejanja, običajno pa ljudje ne razlikujejo asertivnosti od agresivnosti.
3. Žrtev – to besedo uporabljajo ostali zaposleni ali včasih tudi vršilci trpinčenja, pri čemer pojem žrtve pomeni, da je tarča trpinčenja v nekem odnosu z vršilec in je v odnosu zavzela pozicijo žrtve iz katere se ne more več rešiti, ta razlaga določa žrtevno jagnje ali grešnega kozla, kar ni povezano z dejansko dinamiko trpinčenja na delovnem mestu iz katere lahko tarča in vršilec izstopita kadarkoli in je posledica skupinske dinamike.
4. Oseba, ki je tarča, si je to zaslužila, za vsako stvar sta potrebna dva, je že kaj takšnega naredil-a da je sprožila to – projekcija je pogost obrambni mehanizem drugih zaposlenih (pa bi bil tiho, kaj pa govori, sama je izzivala, ipd.), da se tako pod pritiski opredelijo na eno stran, pri čemer pa so prepričani, da so s takšno sodbo (oba sokriva) ostali nevtralni.
5. Osebe, ki so tarče, so šibke in nesposobne – ko trpinčenje na delovnem mestu preide v stopnjo prepoznanja oziroma uvida, so tarče že čustveno izmučene, zmedene, spodkopan jim je ugled in so že socialno izolirane, zato so v svojih poskusih, da ustavijo trpinčenje osamljene, neuspešne in vse bolj odrinjene, kar posledično daje napačen vtis oziroma sprevrže zaznavanje situacije kakršna dejansko je.
6. Osebe, ki so tarče, so samosvoje in ne zmorejo timskega dela – veliko vodstvenih delavcev in ostalih delavcev ne pozna timskega dela oziroma zamenjuje timsko delo s skupinskim delom.
7. Osebe, ki so tarče, so preobčutljive za delovno okolje – ljudje imamo različno zaznavanje in tolerantnost do nasilja, v različnih družbah so različne meje sprejemljivosti nasilja.
8. Osebe, ki so tarče, ne trpijo zares, želijo le dobiti odškodnino in nič delati – takšno stališče kaže na selektivno poznavanje zadeve, predvsem o nepoznavanju ozadja medijskih poročanj o tožbah in nepoznavanja vseh posledic trpinčenja na delovnem mestu.
9. Oseba, ki je tarča, se ne bi smela upirati in ne bi smela tožiti (javno izpostaviti) vršilca trpinčenja, ker s tem samo podaljša trpinčenje in nič ne reši – je stališče ljudi na osnovi posameznih odločitev sodišč v prid vršilcev trpinčenja in na osnovi lastnih izkušenj oziroma lastne neaktivnosti tistih, ki so bile tarče prej.
10. Osebe, ki so tarče trpinčenja, ne znajo ravnati z ljudmi, z delodajalcem ali nadrejenim se ne krega, ne udariš roke, ki ti reže kruh, ipd. – napotki starejše generacije mlajšim generacijam, na osnovi izkušenj iz drugih časov in ureditev delovnega okolja.
11. Če je vršilec trpinčenja res slab človek, zakaj se potem ne spravi na več delavcev oziroma kar na vse (posredno krivda pripisana tarči) – je stališče, ki izraža nepoznavanje pojava in služi obrambnemu prehodu drugih zaposlenih na stran vršilca trpinčenja.
12. To je osebni obračun – je stališče, ki kaže na nepoznavanje pojava in obrambni mehanizem projekcije oziroma »pranje rok« drugih zaposlenih.
13. Trpinčenje na delovnem mestu se ne more dokazati – je stališče, ki kaže na nepoznavanje pojava in na obrambni mehanizem zanikanja drugih zaposlenih.
14. Oseba, ki je tarča, ima problem z avtoritetami - je stališče, ki kaže na nepoznavanje pojava in je obrambni mehanizem racionalizacije.

15. Vršilec trpinčenja na delovnem mestu ni slab človek, je samo pod velikimi pritiski – to stališče je sicer pravilno glede pritiskov, a je posledica sprevrženega zaznavanja vršilca trpinčenja s strani drugih zaposlenih.
16. Ženske vršijo trpinčenje na delovnem mestu, ker so bolj obremenjene z zahtevami družbe kot moški – trpinčenje na delovnem mestu je vedenjski vzorec, ki ga vršilec izbere in vrši sam ne glede na zunanje zahteve in pritiske.
17. Trpinčenje na delovnem mestu nima hudih posledic – je stališče, ki kaže na nepoznavanje tega pojava in njegovih posledic.
18. Osebe, ki so bile tarče trpinčenja v šoli, bodo tarče tudi na delovnem mestu – je pravilna ugotovitev, saj v šoli posamezniki že kažejo določene lastnosti, ki jih kasneje v življenju obdržijo in zaradi katerih so tarče trpinčenja v šoli in na delovnem mestu. Ravno tako gredo skozi prostor šole tudi vršilci trpinčenja v šoli in kasneje zasedejo delovna mesta in se tako ponovno soočijo s kvalitetami ljudi, ki jim zavidajo, so ljubosumni, jih prezirajo, so od njih ogroženi in zato reagirajo nanje ponovno z nasiljem na delovnem mestu.
19. Vršilci trpinčenja na delovnem mestu so bili sami zlorabljeni v otroštvu - takšno stališče kaže na selektivno poznavanje zadeve, predvsem o nepoznavanju ozadja medijskih poročanj o posameznih biografijah ljudi ali o govoricah ljudi, saj raziskave kažejo, da je bilo veliko ljudi zlorabljenih v otroštvu, vendar jih od tega števila le malo v odrasli dobi zlorablja oziroma trpinči druge ljudi.

## POSLEDICE TRPINČENJA NA DELOVNEM MESTU

Trpinčenje na delovnem mestu *pogosto prizadene socialno šibke posameznike in skupine* ljudi:

1. mlajše med 15. in 28. letom starosti in ženske po 40. letu ter moške po 50. letu,
2. pripadnike etničnih skupin in ras,
3. matere samohranilke,
4. invalide in kronično bolne,
5. homoseksualce,
6. samske osebe, itd.

Tabela 1: prikaz posledic nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu za posameznika, ostale zaposlene in za delovno organizacijo oziroma podjetje

POSLEDICE ZA POSAMEZNIKA	POSLEDICE ZA SODELAVCE	POSLEDICE ZA ORGANIZACIJO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- motnje koncentracije in spomina,</li> <li>- nastop miselnih avtomatizmov,</li> <li>- strah pred neuspehom,</li> <li>- napadi panike,</li> <li>- motnje spanja,</li> <li>- razdražljivost,</li> <li>- nejevoljnost,</li> <li>- izčrpanost,</li> <li>- upadanje delovne in osebne samozavesti,</li> <li>- motnje socialnih stikov-postopna socialna izključenost,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nelagodno počutje na delovnem mestu,</li> <li>- občutek krivde,</li> <li>- strah pred posledicami, če bi pomagali tarči nadlegovanja in trpinčenja,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slabšanje delovne klime,</li> <li>- ni pogojev za timsko delo,</li> <li>- zmanjševanje produktivnosti,</li> <li>- zmanjšanje delovne motivacije,</li> <li>- zmanjšanje inovativnosti,</li> <li>- zmanjšanje poslovnega ugleda,</li> <li>- višanje stopnje fluktuacije,</li> <li>- višanje stopnje</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- želodčne bolečine,</li> <li>- bolečine v hrbtenici,</li> <li>- glavoboli,</li> <li>- <b>težnja po neopaznosti,</b></li> <li>- <b>kriza osebnosti,</b></li> <li>- nevroza,</li> <li>- depresija,</li> <li>- oslabelost imunskega sistema,</li> <li>- tvorba malignih tumorjev,</li> <li>- <b>samomorilno vedenje.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>strah, da sami postanejo žrtve nadlegovanja in trpinčenja,</b></li> <li>- <b>razpadanje delovnih struktur in sodelovanja.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>absentizma,</b></li> <li>- <b>visoki stroški</b> odškodnin, odpravnin, pravnih postopkov,</li> <li>- <b>manjši dobički,</b></li> <li>- večji stroški poslovanja.</li> </ul>
--	--	---

**Posledice** nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu so zelo velike tako za posameznika, za sodelavce, za samo organizacijo in tudi za družbo v celoti. Najpogostejše težave »tarč« nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu *se kažejo v obliki psihosomatskih obolenj, ki povzročajo absentizem, fluktuacijo, invalidske postopke, izstope iz trga delovne sile, kar vodi k zmanjševanju socialne varnosti teh posameznikov in njihovih družin.* Delavec v času nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu zaradi psihičnih posledic na njemu samemu utрпи tudi veliko škodo na področju osebne socialne mreže (izguba sodelavcev, prijateljev, intimnih stikov z bližnjimi) in širše socialne mreže ter družbenega ugleda oziroma **lahko nastopi tudi socialna izključenost posameznika.** Šibka socialna varnost in socialna izključenost pa sta ravno nasprotje ciljem nacionalnega programa socialnega varstva Republike Slovenije.

## KAKO PREPREČEVATI IN USTAVITI TRPINČENJE NA DELOVNEM MESTU

Trpinčenje na delovnem mestu se lahko preprečuje na primarni in sekundarni ravni. Na **primarni ravni** s pogoji preprečevanja samega začetka trpinčenja na delovnem mestu, kar predvsem zajema **dvig ozaveščenosti zaposlenih o pojavu, pridobitev občutljivosti in spretnosti za reševanje navzkrižnih situacij, krepitev timskega dela in področje predpisov, ki opredeljujejo ravnanja v primeru tega pojava.** Na sekundarni ravni pa so pomembni **ukrepi, s katerimi se proces trpinčenja na delovnem mestu ustavi.**

**Na primarni in sekundarni ravni so pomembni naslednji preventivni dejavniki:**

1. Odprtost družbe za problematiko tega pojava:
  - a) določbe mednarodnih konvencij, deklaracij, sporazumov ipd.
  - b) določbe zakonodaje področja delovnih razmerij,
  - c) kodeksi etičnih načel,
  - d) možnost pravne pomoči za tarče trpinčenja na delovnem mestu,
  - e) preventivno informiranje javnosti o pojavu trpinčenja na delovnem mestu,
  - f) možnost psihološke pomoči za tarče trpinčenja na delovnem mestu,
  - g) civilna iniciativa – podporne skupine in skupine za samopomoč.
  
2. Odprtost delovnih organizacij za problematiko tega pojava:
  - a) interni predpisi in interna pravila
  - b) izobraževanje zaposlenih o pojavu trpinčenja na delovnem mestu,

- c) usposabljanje zaposlenih za prepoznavanje pojava trpinčenja na delovnem mestu,
- d) usposabljanje zaposlenih za dvig kvalitete komunikacije in spretnosti reševanja navzkrižnih situacij,
- e) redno obveščanje zaposlenih o dogajanju v organizaciji,
- f) oblikovanje jasnih zahtev in pričakovanj za delovna mesta in seznanitev zaposlenih s temi zahtevami,
- g) spodbujanje sodelovanja in zaupanja med sodelavci,
- h) sprotno reševanje navzkrižnih situacij,
- i) možnost prijavljanja in obravnavanja nasilnega vedenja do zaposlenih znotraj delovne organizacije.

**Pri ugotavljanju trpinčenja na delovnem mestu na sekundarni ravni preprečevanja tega pojava se lahko opremo na objektivne, zunanje pokazatelje in na subjektivne pokazatelje oziroma na ravnanja in pripovedi tarč trpinčenja ter ostalih obstranskih opazovalcev.**

**Objektivni, zunanji pokazatelji** trpinčenja na delovnem mestu so:

- večkratno premeščanje delavcev znotraj organizacije oziroma večkratne reorganizacije (brez vidnih učinkov izboljšanja situacije delovne organizacije),
- velik absentizem,
- velika fluktuacija,
- obremenjenost delavcev s stresom,
- pogoste smrti in poškodbe na delovnem mestu
- veliko predčasnih upokojitev iz zdravstvenih razlogov,
- veliko zgodnjih upokojitev,
- veliko disciplinskih postopkov,
- veliko pritožb delavcev ali drugih subjektov delovnega okolja (strank, uporabnikov, potrošnikov, itd.)
- veliko tožb in sodnih postopkov (ko zaposleni tožijo delovno organizacijo ali posameznega zaposlenega),
- zapisniki sestankov organa, na katerem je bil izpostavljen problem trpinčenja na delovnem mestu ali je bila obravnavana pisna pritožba tarče trpinčenja in gradiva, ki pričajo o realizaciji sklepov organa.

**Subjektivni pokazatelji** trpinčenja na delovnem mestu so:

- dnevniki in zapisi osebe, ki je tarča trpinčenja na delovnem mestu, o ravnanjih vršilca trpinčenja,
- pričevanja sodelavcev,
- pričevanja drugih udeležencev v delovnem okolju (stranke, zunanji sodelavci, ipd.),
- pričevanja in pisna gradiva o ravnanju sindikalnega zastopnika in odzivih vršilca trpinčenja na delovnem mestu,
- pričevanja in pisna gradiva o ravnanjih vodilnih delavcev, ki jih je tarča trpinčenja prosila za pomoč,
- izjave vršilca trpinčenja na delovnem mestu.

Pojav trpinčenja na delovnem mestu je možno preprečevati le v sočasnem in hkratnem delovanju vseh predhodno naštetih dejavnikov preventive, saj samo ugotavljanje pojava brez pravnih podlag, na osnovi katerih se takšno ravnanje lahko ustavi ali kaznuje in brez možnosti nudenja pomoči tarčam tega nasilja, ostanejo ugotovitve in zadeve v praznem prostoru ter



samo krepijo mite in predsodke ljudi, da so v takšnih situacijah lahko le nemočne žrtve oziroma, da si ljudje, ki so tarče tega nasilja, krivdo lahko pripišejo sebi.

Nekateri ljudje so še danes prepričani, da je trpinčenje na delovnem mestu predvsem problem posameznika, ki se ne zna dobro prilagoditi situaciji in niso pripravljeni videti pomembne vloge vodstva, ki tovrstno nasilje ne zna ali ga noče prepoznati oziroma za ta pojav ni zainteresirano. V zadnjih desetletjih si vsa podjetja prizadevajo z manj delavci narediti več, zato želijo obdržati najuspešnejše in nenehno iščejo še uspešnejše delavce. Takšna tekmovalnost nujno pripelje do zaostrenih medsebojnih odnosov in boj za prevlado ali obstanek, ki ga pogosto poganja strah pred izgubo materialnih ugodnosti (službe), s tem pa tudi doseženega socialnega statusa in socialne varnosti. Raziskave so pokazale, da tista podjetja, ki kujejo dobičke na račun prevelike notranje tekmovalnosti, izkazujejo višjo stopnjo nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu kot tista, ki krepijo timsko delo. Ugotovljeno je bilo tudi, da je višja stopnja nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu prisotna tudi tam, kjer delavci pogosto ali pa stalno presegajo predpisani delovni čas. **Preventivna naravnost za preprečevanje nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu v svoji osnovi zato vključuje enakovredno pojmovanje poslovne in individualne uspešnosti delavcev ter graditev timske naravnosti sodelovanja, pri čemer se upošteva uspeh vsakega posameznega delavca posebej in hkrati kot njegov prispevek k uspehu celotne delovne organizacije. Aktivnosti preprečevanja in ustavljanja nadlegovanja in trpinčenja na delovnem mestu, glede na hude posledice tega pojava za posameznika in širšo skupnost, skupaj z drugimi dejavnostmi družbe soustvarjajo pogoje za večjo socialno varnost in socialno vključenost prebivalstva oziroma pomembno prispevajo k realizaciji ciljev nacionalnega programa socialnega varstva.**

## VIRI

- Tušak M., Agresivnost-izvori in korenine, <http://www.fsp.uni-lj.si/psihologija/agresivnost>;
- Društvo za nenasilno komunikacijo, <http://www.drustvo-dnk.si>;
- Leymann H., The mobbing encyclopaedia, <http://www.leymann.se>,
- Bakovnik R. in drugi avtorji, /2006), Industrijska demokracija, št. 12, december, 2006,
- Rot, N. (1983), Psihologija grupa, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva,
- Stritih, B. (1998), Pomoč mladim za odnose, v katerih se potrjuje oseba in človeške vrednote, Ljubljana, Salve,
- Girard R.(2006) Gledam Satana, ki kakor blisk pada z neba, KUD Logos, Ljubljana,
- Foulkes, S.H.(1997) Skupinska dinamika –skripta za interno uporabo specialističnega študija na Oddelku za psihologijo Filozofske fakultete v Ljubljani,
- Southgate, J. in Randall, R. (1998) Skupinska dinamika v skupnosti, VŠSD, Ljubljana,
- Nacionalni program socialnega varstva za obdobje 2000-2005 in za obdobje 2006-2010.
- Inštitut za delo pri Pravni fakulteti Ljubljana, Delavci in delodajalci,revija za delovno pravo in pravo socialne varnosti, <http://www.delavciindelodajalci.com>,
- Leymann H., The mobbing encyclopaedia, <http://www.leymann.se>,
- [www.bullyonline.org/workbully/bully.htm](http://www.bullyonline.org/workbully/bully.htm)
- Klinični center Ljubljana, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, Čili za delo, <http://www.cilizadelo.si>,
- Bakovnik R., in drugi avtorji, Industrijska demokracija, št.12, december, 2006.