

Pri nas nasilje ni problem – aktivnosti slovenskih delodajalcev na področju preventivnih dejavnosti za preprečevanje nasilja na delovnem mestu

*Alja Kopinič, Žiža Komac, Teo Ferfolja, Sara Cossutta
in Josipa Krsnik*

Proučevanje in preprečevanje nasilja na delovnem mestu je pomembno, saj nasilje negativno vpliva na zmogljivost zaposlenih, organizacijsko uspešnost in učinkovitost. Preventivne ukrepe lahko razdelimo v štiri velike sklope, in sicer na spremembo organizacije dela in sloga vodenja, administrativne ukrepe, izobraževanje in usposabljanje o nasilju na delovnem mestu ter komunikacijo in zagotavljanje pretoka informacij. Preventivni ukrepi se kažejo kot bistveno učinkovitejši v primerjavi s kurativo, zato nas je v raziskavi zanimalo, ali se organizacije v Sloveniji ukvarjajo s preventivnimi dejavnostmi za preprečevanje nasilja na delovnem mestu. V raziskavi je sodelovalo 132 organizacij iz različnih panog, od tega je bilo 40 majhnih, 60 srednje velikih ter 32 velikih podjetij. Oblikovali smo vprašalnik, s katerim smo preverili, ali se organizacije ukvarjajo s preventivo proti nasilju na delovnem mestu, katere ukrepe so sprejeli, pa tudi, če se nasilje pri njih pojavlja, katere oblike so se pojavile ter kako so se odzvali. Izkazalo se je, da se s preventivo proti nasilju na delovnem mestu ukvarja približno polovica sodelujočih organizacij, največ velikih, sledijo srednje velike organizacije in najmanj majhnih organizacij. Organizacije se ne razlikujejo po ukrepih, ki jih izvajajo; le v velikih organizacijah imajo sprejetih več administrativnih ukrepov. V skoraj vseh organizacijah, ne glede na velikost,

se najpogosteje pojavlja psihično nasilje, fizično in spolno nasilje sta redkejša. V večini organizacij se žrtev nasilja zaupa nekemu od sodelavcev. Ugotovili smo, da ob pojavu nasilja več organizacij ne izvaja možnih ukrepov ali pa jih izvede redko. Zaključujemo, da bi morali biti vodje organizacij bolj ozaveščeni o nasilju in resnosti tega problema, poznati posledice, ki jih prinaša nasilje, ter na kakšen način lahko to preprečijo in zaščitijo svoje zaposlene. Kaže se potreba po jasni opredelitvi kulture znotraj organizacije, v kateri bi bili natančno definirani tudi ukrepi in sankcije v primeru nasilja na delovnem mestu.

Uvod

Nasilje na delovnem mestu ni nov pojav, a se je njegovo raziskovanje povečalo šele v 90-ih letih prejšnjega stoletja. V zadnjem obdobju se je povečalo tudi raziskovanje njegovega preprečevanja. Nasilje na delovnem mestu je opredeljeno kot ponavljajoče se negativno vedenje (npr. nadlegovanje, družbeno izključevanje, žaljenje), usmerjeno v zaposlenega v podjetju, ki se redno pojavlja v določenem časovnem obdobju in ima številne negativne posledice tako za posameznika kot za organizacijo (Arnšek, 2010; Einarssen, Hoel, Zapf in Cooper, 2011; Herschovis in Barling, 2010; McTernan, Dollard in LaMontagne, 2013). Zavedanje posledic nasilja pripomore k razumevanju pomena različnih preventivnih strategij in intervenc za zmanjševanje nasilja na delovnem mestu. Tako preventiva kot intervence na tem področju so ključnega pomena za dobro počutje zaposlenih in uspešnost organizacije (Leiter, Laschinger, Day in Oore, 2011).

V Sloveniji je trpinčenje na delovnem mestu še vedno premalo raziskana problematika, ki pa se pojavlja vedno pogosteje. Preventivne dejavnosti delodajalcev so pomemben korak pri spopadanju s trpinčenjem, kar je razlog, da smo se odločili podrobneje raziskati obstoj, vrsto in pogostost vpeljanih preventivnih ukrepov in dejavnosti v slovenskih organizacijah. Poleg tega je bil naš cilj raziskovanja tudi ugotoviti, katere ukrepe in dejavnosti imajo podjetja v načrtu takrat, ko se nasilje že pojavi.

Tuje prakse delodajalcev pri preprečevanju nasilja na delovnem mestu

Začetne študije so se osredotočale na strategije intervenc, pri čemer so uporabili različne pravilnike in politike za preprečevanje nasilja (Richards in Daley, 2003). Novejše študije so pokazale, da je veliko organizacij oblikovalo programe za preprečevanje nasilja, vendar so le-ti prinesli različne

rezultate. Cowan (2011) je izvedel študijo, ki se je osredotočala na politiko za preprečevanje nasilja v organizacijah, v kateri je sodelovalo 36 strokovnjakov za kadrovske zadeve v ZDA. Rezultati so pokazali, da se je le eden od strokovnjakov strinjal, da ima organizacija, v kateri je zaposlen, oblikovano ustrezno politiko za preprečevanje nasilja, pri kateri je bilo nasilje neposredno naslovljeno, 16 oseb je bilo mnenja, da organizacija nasilje v pravnih omenja samo posredno, 14 pa, da organizacija sploh nima nobene politike, ki bi se navezovala na nasilje na delovnem mestu.

Escartín (2016) je pripravil pregled osmih študij, ki so se osredotočale na različne oblike intervencij proti nasilju na delovnem mestu (primarne, sekundarne in terciarne). Primarne intervencije se osredotočajo na preprečevanje pojavljanja nasilja na delovnem mestu prek kontekstualnih sprememb ali z izobraževanjem in delavnicami za zaposlene. Na primarni ravni poskušamo preprečiti že sam začetek trpinčenja na delovnem mestu, kar vključuje 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. Sekundarna preventiva se nanaša na zmanjšanje obsega in trajanja nasilja ter posledic nasilnih dogodkov in opolnomočenje zaposlenih z ustreznimi spretnostmi za soočanje z nasiljem. Terciarna preventiva se osredotoča na zmanjšanje negativnih posledic in pomoč žrtvam nasilja po tem, ko se je nasilni dogodek že zgodil. Večina študij je pokazala pozitivne posledice preventivnih ukrepov za preprečevanje nasilja na delovnem mestu, predvsem pri povečevanju zavedanja o nasilju na delovnem mestu in njegovem prepoznavanju, spremenila pa so se tudi njihova stališča do nasilja.

León-Pérez, Arenas in Griggs (2012) so izvedli raziskavo, ki je vključevala trening reševanja konfliktov z namenom preprečevanja, da bi spori prerasli v bolj destruktivno obliko, npr. nasilje na delovnem mestu. Izkazalo se je, da je trening prispeval k višjemu zadovoljstvu in pričakovanjem, da bodo po treningu udeleženci bolj kompetentni na področju upravljanja z medsebojnimi konflikti. Rezultati so pokazali, da je prišlo do zmanjšanja (negativnih) konfliktih situacij na delovnem mestu, vendar rezultati niso bili statistično značilni.

Hoel in Giga (2006) sta v raziskavi želela *(i)* razviti in preizkusiti primerčnost in učinkovitost orodja za ocenjevanje tveganja za pojav nasilja ter *(ii)* razviti, izvajati in ovrednoti tri različne vrste intervencijskih programov za njegovo preprečevanje. Oblikovala sta treninge usposabljanja, ki so se osredotočali na tri različna področja: način komunikacije znotraj organizacije,

obvladovanje stresa in zavedanje negativnega vedenja. Na vseh treh področjih so se pri 45 % udeležencev eksperimentalne skupine pojavila pomembna izboljšanja, kar kaže na to, da ima trening določene pozitivne učinke v smeri preventive proti nasilju.

E. M. Chipps in M. McRury (2012) sta v kvaziekpersimetnalni študiji preverjali učinek izobraževanja o nasilju na delovnem mestu, namenjenega medicinskim sestram. Študija je pokazala, da je razvoj izobraževalnega programa učinkovita metoda za obravnavanje nasilja na delovnem mestu. Podobno se je izkazalo tudi pri raziskavi, ki so jo izvedli Stagg, Sheridan, Jones in Speroni (2011). Oblikovali so program, s katerim so želeli razširiti znanje medicinskih sester o nasilju na delovnem mestu v sklopu dvournega kognitivnega treninga. Rezultati so pokazali, da se je po koncu programa znanje medicinskih sester o tej tematiki pomembno izboljšalo. Poleg tega so medicinske sestre pogosteje poročale o izkušnjah, povezanih s tovrstno problematiko, prav tako so bile boljše opremljene za soočanje z nasiljem na delovnem mestu.

Pomembno vlogo pri preprečevanju nasilja na delovnem mestu imajo tudi politike za njegovo preprečevanje, ki jih sprejmejo v organizacijah. Meloni in Austin (2011) sta izvedla študijo, ki je uvajala program ničelne tolerance do nasilja in preverila njegove učinke v bolnišnicah. Po približno treh letih je program pokazal pozitivne učinke, kot je splošno povečanje zadovoljstva zaposlenih ter zmanjšanje nasilja na delovnem mestu. Tudi Pate in Beaumont (2010) sta želela v študiji preučiti, v kolikšni meri lahko ustrezna politika vpliva na zmanjševanje nasilja na delovnem mestu. Ugotovila sta, da je prišlo do znatnega zmanjšanja zaznavanja nasilja v organizaciji.

Vloga delodajalca pri preprečevanju nasilja na delovnem mestu v Sloveniji

Po Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1, 2013) je delodajalec dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem nobena delavka ali delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, nadrejenih ali sodelavcev. V ta namen mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavk in delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ter trpinčenjem na delovnem mestu. V primeru nezagotavljanja varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ter trpinčenjem je delodajalec delavki ali delavcu odškodninsko odgovoren po splošnih pravih civilnega prava.

V Sloveniji še nimamo svetovalcev-zaupnikov, na katere bi se lahko žrtve nasilja obrnile po pomoč, ampak je delodajalec tisti, ki mora zagotavljati zdravje in varnost pri delu (Bilban, 2008). Posledično je delodajalec tisti, ki bi moral ponujati pomoč in svetovanje ob primerih psihičnega nasilja na delovnem mestu. Trenutno veliko evropskih držav še ni sprejelo posebnih zakonov proti mobingu. V določenih državah se ti zakoni pripravljajo, v drugih pa se z listinami, smernicami in resolucijami pripravlja določen zakonski okvir. Pregled stanja znotraj posameznih držav pokaže zelo heterogeno sliko aktivnosti na tem področju, vendar lahko opazimo določene skupne značilnosti ukrepov, ki se nanašajo predvsem na ozaveščanje (predstavljanje problematike strokovni in širši javnosti), dejavnosti proti mobingu in poskuse zakonske regulacije, npr. državne dejavnosti proti mobingu v ZDA, Veliki Britaniji ter sprejetje protimobinskih zakonov v Nemčiji in na Švedskem (Bilban, 2008).

Pomembno je, da organizacija sprejme politiko za preprečevanje in obvladovanje psihičnega nasilja, v kateri so jasno opredeljena glavna načela (npr. da organizacija ne bo dopuščala psihičnega nasilja) in s katero se zaveže k reševanju tovrstne problematike (Bilban, 2008). Vsebovati mora definicijo psihičnega nasilja (lahko tudi seznam dejanj, ki jih štejemo pod to kategorijo). Opredeljene morajo biti dolžnosti vodij in predstavnikov sindikatov v zvezi z reševanjem primerov psihičnega nasilja, hkrati pa je treba usposobiti kontaktne osebe, na katere se žrtve lahko obrnejo. Določiti je treba postopek prijave nasilnega dejanja, obravnavo prijave in omogočanja pomoči žrtvam. O politiki morajo biti obveščeni vsi zaposleni, nenehno moramo spremljati njene učinke, jo sproti izboljševati in posodabljati. Ukrepi za preprečevanje psihičnega nasilja na delovnem mestu zajemajo poleg naštetega tudi (Bilban, 2008):

- seznanjanje zaposlenih o psihičnem nasilju in njegovih posledicah,
- pravočasno reševanje konfliktov,
- oblikovanje jasnih zahtev in pričakovanj glede posameznih delovnih mest ter seznanjanje zaposlenih s temi zahtevami,
- redno obveščanje zaposlenih o dogajanju v organizaciji,
- ustvarjanje kulture sodelovanja in zaupanja med zaposlenimi,
- prijavljanje in reševanje primerov psihičnega nasilja.

V Sloveniji kot najpogostejši vzrok trpinčenja zaposlenega ugotavljajo neustrezno vodenje, pogosto pa so problematične tudi nejasno razdeljene pristojnosti in odgovornosti (Blagojevič, 2013). V zadnjih letih se povečuje pozornost za to problematiko, vendar je ozaveščenost o tem problemu še vedno dokaj nizka. Zakonska prepoved trpinčenja je bila opredeljena

še leta 2007. Delodajalci in sindikati temu pojavu posvečajo malo pozornosti, zato je tudi organizacij z urejenim pravilnikom o preprečevanju in sankcioniranju trpinčenja sorazmerno malo. Delovne organizacije, kjer se pogosteje kaže pojav trpinčenja, imajo bolj izraženo tekmovalnost med zaposlenimi v primerjavi s tistimi, kjer je prioriteta timsko delo. Slovenija je prav tako med prvimi v Evropi po stopnji absentizma; izostanki delavcev z dela pa so se v preteklosti povečevali predvsem zaradi krize in negotovosti na delovnem mestu. Tovrstni položaji organizacij negativno vplivajo na gospodarstvo. Vsi zdravstveni pregledi pri strokovnjakih in zdravljenje žrtev za posledicami trpinčenja namreč bremenijo državno blagajno, v katero priteka denar iz gospodarstva. Problem je tudi v tem, da se vodstvo, ki izvaja trpinčenje, tega ne zaveda in temu ne posveča posebne pozornosti. Zato je pomembno, da v organizaciji vzpostavijo pravilnik o preprečevanju in odpravljanju trpinčenja, za ozaveščanje in sankcioniranje pa je priporočljivo, da za to področje skrbi oseba, ki ni neposredno povezana z organizacijo. Tako se delodajalec zaščiti pred pristranskim obravnavanjem prijav in pritožb. V Sloveniji med storilci prevladujejo neposredni vodje, žrtve trpinčenja pa so najpogosteje ženske (Blagojevič, 2013). Kot najpogostejši vzrok ugotavljajo slog vodenja, neodkrito komuniciranje in zanikanje konfliktov. Avtorica raziskave sklepa, da se zaposleni v kadrovske sektorju niso hoteli izpostavljati in svojih težav zaupati odgovornim.

Če neformalno reševanje ni mogoče, se lahko o spolnem ali drugem nadlegovanju obvesti predstojnika, katerega naloga je, da zagotovi takšno delovno okolje, v katerem ne bo spolnega ali drugega nadlegovanja ali trpinčenja (Povše Pesrl, Arko Korošec in Vrečar, 2010). Vendar pa neformalno reševanje ni procesni pogoj za formalno reševanje. Obvestilo za predstojnika mora vsebovati podatke o tem, kdo je storilec, opis dogodka ter kdaj in kaj se je zgodilo. Rok za izpolnitev obveznosti predstojnika izhaja iz drugega odstavka 24. člena Zakona o javnih uslužbencih, ki pravi, da mora predstojnik ustrezno ukrepati za zagotovitev takšnega delovnega okolja, v katerem ne bo nadlegovanja ali trpinčenja ter odpraviti kršitve. V tem času ima predstojnik tudi možnost, da zaradi lažje odločitve o nadaljnjih ukrepih imenuje tričlansko komisijo, ki nato ugotovi okoliščine v zvezi z domnevnim nadlegovanjem ali trpinčenjem. Delo komisije ni natančno formalizirano, saj predstojniku predstavlja le neobvezno in neformalno pomoč pri sprejetju odločitve o nadaljnjih ukrepih v skladu s 24. členom Zakona o javnih uslužbencih za zagotovitev varstva pravic zaposlenih. V komisijo naj bodo imenovani tisti, ki imajo med zaposlenimi zaupanje in potrebno znanje s področja varstva pred nadlegovanjem ali trpinčenjem. V komisijo ne

more biti imenovana oseba, ki je osumljena nadlegovanja ali trpinčenja in tudi ne oseba z izkušnjo nadlegovanja in trpinčenja, ki je v obravnavi. Komisija o svojih ugotovitvah predstojnika obvesti v najkrajšem možnem času, saj psihosocialne obremenitve žrtve lahko povzročijo dolgotrajno bolniško odsotnost, znižanje kakovosti življenja vseh zaposlenih, poslovno škodo ter visoke stroške zdravstvenega in invalidskega zavarovanja. Če obstaja sum kršitve prepovedi spolnega ali drugega nadlegovanja ali trpinčenja, ki so kot kazniva dejanja opredeljena v Kazenskem zakoniku in se preganjajo po uradni dolžnosti, potem se ne glede na določbe Uredbe o ukrepih za varovanje dostojanstva zaposlenih v organih državne uprave nemudoma o dejanju obvesti policijo ali državno tožilstvo, ki je za to pristojno in je pomembno zaradi zavarovanja dokazov. Če predstojnik v 15 dneh ne ukrepa, lahko žrtev v nadaljnjih osmih dneh vloži pritožbo na Komisijo vlade RS za pritožbe iz delovnega razmerja.

Če nadlegovana ali trpinčena oseba ne želi več delati v okolju, kjer se je to dogajalo, ima možnost, da se umakne, kar zagotavlja 112. člen Zakona o delovnih razmerjih (Povše Pesrl idr. 2010). V skladu z navedeno odločbo lahko po 15 dneh, odkar je predhodno opozorila delodajalca na izpolnitev obveznosti in pisno obvestila inšpektorat za delo o kršitvah, izredno odpove pogodbo o zaposlitvi. Pri tem je delavec upravičen do odpravnine, določene za primer izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov in do odškodnine. Če delodajalec tega ne izplača, to zanj predstavlja denarno terjatev iz delovnega razmerja. Delavec lahko po izredni odpovedi uveljavlja pravice iz zavarovanja za primer brezposelnosti, saj se šteje, da so razlogi za odpoved na strani delodajalca in delavec ni kriv za prenehanje delovnega razmerja. Delavec se pri reševanju primera lahko obrne tudi na Inšpekcijo za sistem javnih uslužbencev, na Inšpektorat RS za delo, zagovornika načela enakosti ali na varuha človekovih pravic.

Preventivni ukrepi za preprečevanje nasilja na delovnem mestu

Organizacija lahko s preventivnimi ukrepi zmanjšuje pogostost pojavljanja nasilja na delovnem mestu ali ga celo preprečuje prek (Povše Pesrl idr., 2010):

- internih predpisov in pravil,
- izobraževanj zaposlenih o pojavu trpinčenja na delovnem mestu,
- usposabljanja zaposlenih za prepoznavanje pojava trpinčenja na delovnem mestu,
- usposabljanja zaposlenih za dvig kakovosti komunikacije in spretnosti reševanja navzkrižnih situacij,

- rednega obveščanja zaposlenih o dogajanju v organizaciji,
- oblikovanja jasnih zahtev in pričakovanj za delovna mesta in seznanitev zaposlenih s temi zahtevami,
- spodbujanja sodelovanja in zaupanja med sodelavci,
- sprotnega reševanja navzkrižnih situacij,
- možnosti prijavljanja in obravnavanja nasilnega vedenja do zaposlenih znotraj delovne organizacije.

Preventivno delovanje za preprečevanje nasilja na delovnem mestu je veliko bolj učinkovito kot kurativa potem, ko se nasilje že pojavi (Povše Pesrl idr., 2010). Nasilje na delovnem mestu je treba preprečevati na več ravneh – na makroravni je treba uvesti sistemske ukrepe, ki so usmerjeni v zmanjševanje revščine, diskriminacije, konfliktov in nespoštovanja v državi. Sledi mezo-raven, kjer gre za ukrepe, ki jih sprejmejo podjetja, ustanove ali organizacije same, na mikroravni pa gre za vplive na posameznike oziroma zaposlene in njihov medsebojni odnos.

Raziskovalci in raziskovalke (npr. Bilban, 2008; Chappel in Di Martino, 2006; Povše Pesrl idr., 2010) delijo preventivne ukrepe za preprečevanje nasilja na delovnem mestu na različne sklope (tabela 1).

Tabela 1. Sklopi preventivnih ukrepov za preprečevanje nasilja na delovnem mestu in primeri ukrepov

| Sklop | Primeri ukrepov |
|------------------------------------|---|
| <i>Sprememba organizacije dela</i> | <ul style="list-style-type: none"> • razčlenitev organizacije na enote z manjšim številom vodstvenih ravni • oblikovanje jasnih zahtev in pričakovanj glede posameznih delovnih mest (natančen opis del in nalog za posamezno delovno mesto) • natančna opredelitev sankcij ob kršenju oziroma neopravljanju delovnih nalog • vodja je zavezan k preprečevanju nasilja na delovnem mestu • organizacija in zaposleni imajo skupno vizijo in vrednote |
| <i>Sprememba sloga vodenja</i> | <ul style="list-style-type: none"> • procesno, demokratično vodenje in ne togo hierarhično ali avtoritarno • vključevanje sodelavcev • ustvarjanje zaupanja med zaposlenimi • usposabljanje vodij za razvijanje vodstvenih veščin in vedenjskih kompetenc |

| Sklop | Primeri ukrepov |
|---|--|
| <i>Izobraževanje in usposabljanje za področje nasilja na delovnem mestu</i> | <ul style="list-style-type: none"> • usposabljanje za prepoznavanje in preprečevanje nasilja • pridobitev veščin za preprečevanje konfliktov na vseh ravneh organizacije • seznanjanje zaposlenih z elementi nasilja na delovnem mestu in njihovimi posledicami • izdaja informativne brošure ali navodil s predstavitvijo problematike za vse zaposlene, v kateri so natančno opredeljeni preventivni ukrepi |
| <i>Administrativni ukrepi</i> | <ul style="list-style-type: none"> • organizacija ima ničelno toleranco do nasilja • priprava organizacijskega dogovora/pogodbe/pravilnika o preprečevanju nasilja na delovnem mestu na ravni organizacije, v katerem so določene naloge in pristojnosti nadrejenih, če se nasilje zazna • opredelitev neželenih oblik vedenja in predvidenih sankcij za storilce • določitev posebnega svetovalca/pooblaščenca za prijave nasilja na delovnem mestu • vodja je zavezan k preprečevanju nasilja na delovnem mestu • spodbujanje prijavljanja nasilja • psihološko testiranje kandidatk in kandidatov za delovno mesto |
| <i>Pretok informacij in komunikacija</i> | <ul style="list-style-type: none"> • zagotavljanje jasnega komuniciranja in pretoka informacij v zvezi z delom na vseh ravneh • obveščanje zaposlenih • spodbujanje timskega dela • usmerjenost k dvigu pozitivnega delovnega ozračja z organiziranjem skupnega usposabljanja in druženja • prepoznavanje truda delavcev • oblikovan sistem podajanja povratnih informacij • zaposleni imajo možnost za osebni in profesionalni razvoj • organizacija spodbuja deljenje problemov in njihovo skupno reševanje |

Problem in raziskovalna vprašanja

Čustveno ali psihično nasilje, spolno in drugo nadlegovanje je v delovnem okolju vse aktualnejši pojav. Zaradi negativnih posledic trpinčenja so delodajalci primorani vzpostaviti sistem za preprečevanje trpinčenja in

zagotoviti osnovne temelje za dobre odnose med zaposlenimi. Zaradi tega je trpinčenje na delovnem mestu problematika, ki je čedalje pogostejša in s katero se je treba spopasti ter jo odpraviti v vseh segmentih pojavljanja v dobrobit vseh vključenih.

Na podlagi predhodnih raziskav smo predvidevali, da je ozaveščenost glede nadlegovanja in trpinčenja še vedno področje, kjer obstaja veliko prostora za izboljšave, saj večina evropskih držav še vedno nima sprejetih posebnih zakonov v zvezi z mobingom (npr. Bilban, 2008). Zato smo želeli ugotoviti, ali se v organizacijah ukvarjajo s preprečevanjem nasilja na delovnem mestu in ali imajo pripravljene ukrepe za preprečevanje pojavljanja nasilja na delovnem mestu. Pomemben preventivni dejavnik je odprtost organizacij za tovrstno problematiko, npr. prisotnost internih predpisov in pravil ter izobraževanje in usposabljanje zaposlenih o poznavanju trpinčenja na delovnem mestu (npr. Meloni in Austin, 2011; Pate in Beaumont, 2010; Povše Pesrl idr., 2010; Richards in Daley, 2003; Stagg idr., 2011). Tako smo želeli preveriti tudi, kateri ukrepi so najpogostejši in ali se različno veliko organizacije razlikujejo pri uporabi različnih preventivnih ukrepov. Glede na to, da nekatere najnovejše študije poročajo, da je v zadnjem času več organizacij oblikovalo preventivne programe, vendar so le-ti prinesli različne rezultate, nas je zanimalo tudi, koliko organizacij se je že srečalo z nasiljem na delovnem mestu in katere ukrepe so najpogosteje izvedli. Predvidevamo, da je še veliko organizacij, ki nima ustrezno urejenega pravilnika o preprečevanju nadlegovanja ali trpinčenja ter ustreznih sankcij, saj je pri nas delodajalec tisti, ki naj bi poskrbel za pomoč in svetovanje ob pojavu mobinga, saj svetovalcev in zaupnikov ni na voljo.

Metoda

Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 152 organizacij. Od tega je bilo 132 vprašalnikov izpolnjenih do konca, medtem ko je bilo 18 vprašalnikov izpolnjenih delno, osebe pa so prekinile z izpolnjevanjem vprašalnika pri vprašanjih o demografskih podatkih. Dve enoti smo izločili iz nadaljnje analize, saj je pri njiju bilo preveč manjkajočih vrednosti.

Tako smo v analizo vključili 40 majhnih (med 10 in 50 zaposlenih), 60 srednje velikih (med 50 in 250 zaposlenih) ter 32 velikih organizacij (več kot 250 zaposlenih). Glede na Standardno klasifikacijo dejavnosti (Braunberger idr., 2010) jih največ deluje na področju izobraževanja (40), sledijo

podjetja, ki delujejo na področju predelovalnih dejavnosti (18) ter zdravstva in socialnega varstva (10), informacijskih in komunikacijskih dejavnosti (7), strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti (7), trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil (6), finančnih in zavarovalniških dejavnosti (6), raznovrstnih poslovnih dejavnosti (6), prometa in skladiščenja (5), gradbeništva (5), dejavnosti javne uprave in obrambe, dejavnosti obvezne socialne varnosti (4), oskrbe z vodo, ravnanjem z odplakami in odpadki, saniranjem okolja (3), kmetijstvom, lovom, gozdarstvom ali ribištvom (3), oskrbo z električno energijo, plinom in paro (3), gostinstvom (1), poslovanjem z nepremičninami (1) ter kulturnimi, razvedrilnimi in rekreacijskimi dejavnostmi (1). Šest oseb je označilo, da se njihovo podjetje ukvarja z drugimi dejavnostmi, 18 oseb pa na vprašanje ni odgovorilo.

Vprašalnik je izpolnilo 100 žensk in 29 moških, 22 oseb ni označilo spola. Osebe so bile stare med 20 in 63 let ($M = 37,0$, $SD = 19,6$). Najvišja dosežena izobrazba pri večini je visoka, višja šola ali več ($n = 124$), nekaj oseb je dokončalo srednjo šolo ($n = 5$) ali poklicno oz. strokovno šolo ($n = 2$), 19 oseb na to vprašanje ni odgovorilo. Na vodilnem delovnem mestu je zaposlenih 37,7 % sodelujočih, 30 % oseb je zaposlenih na kadrovskega področju ter 2 % na pravnem področju, 17,3 % oseb je strokovnih sodelavk in sodelavcev, 13,3 % oseb pa ni odgovorilo na to vprašanje.

Pripomočki in postopek

Za namen raziskave smo oblikovali vprašalnik, ki je bil sestavljen iz štirih sklopov: preventivna strategija, strategija ukrepanja, ko se nasilje že pojavi, demografski podatki in odprta vprašanja. Vodilne zaposlene in kadrovske strokovnjake smo najprej vprašali, ali se v njihovi organizaciji sploh ukvarjajo s preventivo proti nasilju na delovnem mestu. Odgovarjali so lahko z »da«, »ne« ali »ne vem«. V primeru, da so označili odgovor »da« ali odgovor »ne vem«, se jim je prikazal seznam 43 možnih ukrepov za preprečevanje nasilja na delovnem mestu, za katere so označevali, ali so sprejeti v njihovi organizaciji ali ne (ukrepi so navedeni v poglavju Rezultati). Sledilo je vprašanje »Ali se je v vaši organizaciji že pojavilo nasilje na delovnem mestu?«. Odgovarjali so lahko z »da«, »ne« ali »ne vem«. Če so odgovorili »da«, se jim je pojavilo vprašanje »Katera oblika nasilja se je pojavila?«, pri katerem so imeli na voljo odgovore »fizično«, »psihično«, »spolno« ter »drugo«, kjer so lahko sami opredelili obliko nasilja, ki se je pojavila. Vprašalnik se je nadaljeval z vprašanjem »Ko se nasilje zgodi, katere od naštetih ukrepov izvajate?« Naštetih je bilo 11 možnih ukrepov, pri katerih so na 5-stopenjski

lestvici ocenili, kako pogosto jih izvajajo (nikoli, redko, včasih, pogosto ali vedno). Sledila so demografska vprašanja o organizaciji in o osebi, ki je izpolnjevala vprašalnik.

Na koncu vprašalnika so bila še tri odprta vprašanja: »Kakšno je vaše mnenje o raziskovanju nasilja na delovnem mestu?«, »Kateri je najbolj tipičen primer nasilja, ki se dogaja v vaši organizaciji?« ter »Kaj pogošate, da bi bilo preprečevanje nasilja v vaši organizaciji lažje?«

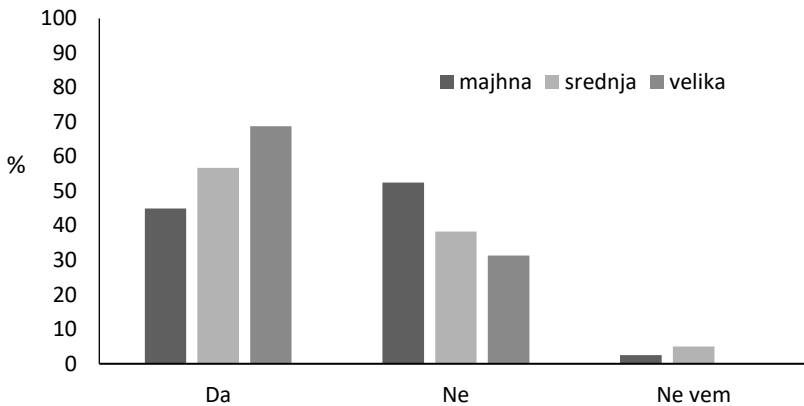
Podatke smo zbirali po metodi snežne kepe. Povezavo do vprašalnika smo objavili na spletnih družbenih omrežjih ter povabilo k sodelovanju poslali na naslednja stanovska združenja: Kadrovske zvezi Slovenije, Združenju management, Društvu psihologov Slovenije, Gospodarski zbornici, Združenju delodajalcev Slovenije in Obrtno-podjetniški zbornici. E-poštno sporočilo s povezavo do vprašalnika smo poslali tudi osebno 1500 različno velikim organizacijam in podjetjem, zaposlenim v njihovih kadrovskih službah in/ali vodilnim zaposlenim.

Rezultati

Ali se organizacije v Sloveniji ukvarjajo s preventivo proti nasilju na delovnem mestu?

»Moje mnenje je, da se nasilje na delovnem mestu premalo raziskuje. Veliko je namreč prikritega nasilja oz. nasilja, kjer se žrtve bojijo povedati ali prijaviti nasilje, da ne bi izgubile službe. Prav tako bi bilo smiselno podrobneje preiskovati predvsem verbalno nasilje, saj menim, da je tega precej več kot fizičnega. Dokaj pogosto je po mojem mnenju in izkušnjah kandidatov (predvsem kandidat) tudi spolno verbalno nasilje. Smiselno bi bilo opolnomočiti žrtve nasilja (verbalnega in spolnega), predvsem tiste, ki se bojijo izgube službe oz. jih nadrejeni izsiljujejo, kako se postaviti zase in preprečiti nadaljnjo nasilje.«

Približno polovica sodelujočih (50,7 %) se ukvarja s preventivo proti nasilju na delovnem mestu, medtem ko se 46,7 % organizacij s preventivnimi dejavnostmi ne ukvarja. Štiri osebe niso vedele, ali se v njihovi organizaciji ukvarjajo s preventivnimi dejavnostmi ali ne. Izkazalo se je, da se s preventivo proti nasilju na delovnem mestu ukvarja največ velikih organizacij, sledijo srednje velike organizacije in najmanj majhnih organizacij (slika 1).



Slika 1. Primerjava števila organizacij, ki se ukvarjajo s preventivo proti nasilju na delovnem mestu, glede na velikost podjetja.

Preventivne dejavnosti za preprečevanje nasilja na delovnem mestu, ki jih izvajajo v organizacijah

Organizacije, ki so označile, da se ukvarjajo s preventivnimi dejavnostmi proti nasilju na delovnem mestu, so imele v povprečju sprejetih več kot dve tretjini navedenih ukrepov, in sicer ne glede na njihovo velikost. Organizacije imajo sprejetih večino ukrepov, ki se nanašajo na pretok informacij in komunikacijo v podjetju, sledijo ukrepi, povezani z organizacijo dela in načinom vodenja ter nato administrativni ukrepi ter izobraževanja in treningi. Pri večini sklopov ukrepov se organizacije glede na velikost ne razlikujejo, izstopajo le administrativni ukrepi, ki jih imajo sprejetih nekoliko več v velikih organizacijah.

V nadaljevanju bolj podrobno prikazujemo, koliko organizacij ima sprejete posamezne ukrepe, ki smo jih razvrstili v štiri sklope: organizacija dela in način vodenja, administrativni ukrepi, izobraževanja in treningi ter pretok informacij in komunikacija.

Organizacija dela in način vodenja

V več kot 80 % organizacij so zaposleni seznanjeni z zahtevami in pričakovanji za njihova delovna mesta, delavcem je omogočeno raznoliko delo in delovne naloge, poznajo norme in vrednote organizacije ter lahko sodelujejo pri odločanju (tabela 2). Izkazalo se je, da vodilni zaposleni ter

kadrovski strokovnjaki in strokovnjakinje poročajo, da so delavci v skoraj vseh velikih organizacijah seznanjeni z zahtevami in pričakovanji njihovih delovnih mest, v vseh velikih organizacijah tudi poznajo norme in vrednote. V primerjavi s srednje velikimi in majhnimi organizacijami imajo velike organizacije v več primerih natančno določene posledice za kršitve norm in vrednot organizacije ter sankcije ob kršenju oziroma neopravljanju delovnih nalog. Majhne organizacije pa izstopajo od srednje velikih in velikih organizacij po tem, da večkrat poročajo, da je način vodenja demokratičen, da imajo zaposleni možnost sodelovati pri odločanju in izbirajo način opravljanja svojega dela.

Tabela 2. Odstotek organizacij, ki imajo sprejet posamezen preventivni ukrep za preprečevanje nasilja na delovnem mestu, ki je povezan z organizacijo dela in načinom vodenja (%)

| Preventivni ukrep | Skupaj | Majhne | Srednje | Velike |
|--|--------|--------|---------|--------|
| Zaposleni poznajo norme in vrednote organizacije. | 90,0 | 84,2 | 86,5 | 100,0 |
| Zaposleni so seznanjeni z zahtevami in pričakovanji, vezanimi na njihova delovna mesta. | 86,3 | 78,9 | 86,5 | 95,5 |
| Delavcem je omogočeno raznoliko delo in delovne naloge. | 83,8 | 89,5 | 83,8 | 81,8 |
| Zaposleni imajo možnost sodelovati pri odločanju. | 82,5 | 89,5 | 81,1 | 77,3 |
| V organizaciji so oblikovane jasne zahteve in pričakovanja glede posameznih delovnih mest. | 76,3 | 73,7 | 75,7 | 81,8 |
| Vodenje je demokratično. | 76,3 | 89,5 | 75,7 | 63,6 |
| Natančno so opredeljene sankcije ob kršenju oziroma neopravljanju delovnih nalog. | 66,3 | 68,4 | 59,5 | 77,3 |
| Zaposleni izbirajo način, kako bodo opravljali svoje delo. | 63,7 | 68,4 | 64,9 | 54,5 |
| Natančno so določene posledice za kršitve norm in vrednot organizacije. | 60,0 | 57,9 | 54,1 | 72,7 |

Administrativni ukrepi

V več kot 80 % organizacij imajo ničelno toleranco do nasilja in predvidene so sankcije za povzročitelje (tabela 3). Omogočajo, da se nasilje prijavi in

obravnava znotraj organizacije, ter menijo, da zaposleni vedo, na koga se lahko obrnejo v primeru pojava nasilja na delovnem mestu. V zelo malo organizacijah, ne glede na velikost, imajo sprejet dogovor z drugimi organizacijami, kamor lahko napotijo žrtve, ko se nasilje pojavi. Večina administrativnih ukrepov je v večji meri prisotna v velikih organizacijah kot v majhnih in srednje velikih. Vse velike organizacije poročajo, da imajo ničelno toleranco do nasilja, skoraj vse imajo tudi sprejeto politiko, ki zaposlene zavezuje k ukrepanju ob pojavu nasilja med zaposlenimi. Več velikih organizacij kot majhnih in srednje velikih v selekcijskem postopku preverja skladnost vrednot osebe z vrednotami organizacije. Izkazalo se je, da več majhnih kot velikih organizacij v selekcijskem postopku preveri osebnostne značilnosti kandidatov in kandidatov za delovno mesto.

Tabela 3. Odstotek organizacij, ki imajo sprejet posamezen preventivni ukrep za preprečevanje nasilja na delovnem mestu, ki je povezan z administrativnimi ukrepi (%)

| Preventivni ukrep | Skupaj | Majhne | Srednje | Velike |
|---|--------|--------|---------|--------|
| Zaposleni vedo, na koga se lahko obrnejo v primeru pojava nasilja na delovnem mestu. | 90,0 | 89,5 | 91,9 | 86,4 |
| Organizacija ima ničelno toleranco do nasilja. | 88,8 | 78,9 | 86,5 | 100,0 |
| Omogočena je možnost prijavljanja in obravnavanja nasilnega vedenja zaposlenih znotraj organizacije. | 86,3 | 78,9 | 86,5 | 90,9 |
| Predvidene so sankcije za povzročitelje nasilja. | 81,3 | 78,9 | 81,1 | 81,8 |
| Sprejeta je politika, ki zaposlene zavezuje k ukrepanju ob pojavu nasilja med zaposlenimi. | 78,8 | 63,2 | 75,7 | 95,5 |
| Določena je oseba, ki ji zaposleni zaupajo in se lahko nanjo obrnejo v primeru pojava katere koli oblike nasilja. | 75,0 | 68,4 | 75,7 | 81,8 |
| Jasno so določene naloge in pristojnosti nadrejenih, če se nasilje zazna. | 73,8 | 63,2 | 75,7 | 81,8 |
| Zaposlene se spodbuja k prijavljanju psihičnega ali spolnega nasilja. | 72,5 | 68,4 | 73,0 | 77,3 |

| Preventivni ukrep | Skupaj | Majhne | Srednje | Velike |
|---|--------|--------|---------|--------|
| V organizaciji je pripravljen dogovor (pogodbo, pravilnik) o preprečevanju nasilja na ravni organizacije, v katerem so opredeljene nezaželene oblike vedenja. | 71,3 | 63,2 | 70,3 | 81,8 |
| Pripravljen je protokol, kako ukrepati ob pojavu psihičnega nasilja med zaposlenimi. | 63,7 | 57,9 | 59,5 | 77,3 |
| Pripravljen je protokol, kako ukrepati ob pojavu fizičnega nasilja med zaposlenimi. | 63,7 | 57,9 | 59,5 | 77,3 |
| V selekcijskem postopku se preverjajo osebnostne značilnosti kandidatov in kandidatov za delovno mesto. | 62,5 | 73,7 | 59,5 | 63,6 |
| Pripravljen je protokol, kako ukrepati ob pojavu spolnega nasilja med zaposlenimi. | 61,3 | 52,6 | 59,5 | 72,7 |
| V selekcijskem postopku se preverja skladnost vrednot osebe z vrednotami naše organizacije. | 56,3 | 52,6 | 48,6 | 77,3 |
| Oblikovana je mreža organizacij, kamor lahko napotimo žrtve nasilja, ko se le-to pojavi. | 22,5 | 31,6 | 10,8 | 31,8 |

Izobraževanje in trening

V več kot 80 % organizacij so zaposleni seznanjeni s tem, kaj sta psihično in spolno nasilje (tabela 4). Izkazalo se je, da le približno polovica organizacij ali manj zaposlene usposablja za prepoznavanje in preprečevanje nasilja, to pa pogosteje delajo v majhnih kot srednje velikih in velikih organizacijah. Samo nekaj manj kot 40 % organizacij ima pripravljeno pisno gradivo s predstavitvijo nasilja na delovnem mestu, v katerem so natančno opredeljeni preventivni ukrepi in pravice delavcev, ki doživljajo nasilje.

Tabela 4. Odstotek organizacij, ki imajo sprejet posamezen preventivni ukrep za preprečevanje nasilja na delovnem mestu, ki je povezan z izobraževanjem in treningom (%)

| Preventivni ukrep | Skupaj | Majhne | Srednje | Velike |
|--|--------|--------|---------|--------|
| Zaposleni so seznanjeni s tem, kaj je spolno nasilje in kakšne so njegove posledice. | 86,3 | 84,2 | 83,8 | 95,5 |
| Zaposleni so seznanjeni s tem, kaj je psihično nasilje in kakšne so njegove posledice. | 81,3 | 78,9 | 83,8 | 81,8 |
| Zaposleni imajo dovolj znanja, da lahko pravočasno prepoznajo značilne znake in pojave, ki kažejo, da je v delovnem okolju prisotno nasilje. | 75,0 | 73,7 | 83,8 | 63,6 |
| Zaposlene usposabljammo za dvig kakovosti komunikacije in spretnosti reševanja konfliktnih situacij. | 75,0 | 78,9 | 70,3 | 86,4 |
| Zaposleni vedo, katere pravne instrumente lahko uporabijo v primeru pojava nasilja na delovnem mestu. | 70,0 | 68,4 | 70,3 | 68,2 |
| Zaposlene usposabljammo za preprečevanje nasilja na delovnem mestu. | 51,2 | 63,2 | 51,4 | 45,5 |
| Zaposlene usposabljammo za prepoznavanje nasilja na delovnem mestu. | 43,8 | 57,9 | 40,5 | 40,9 |
| Pripravljeno imamo pisno gradivo (npr. brošure, navodila) s predstavitvijo problematike nasilja na delovnem mestu za vse zaposlene, v katerem so natančno opredeljeni preventivni ukrepi in pravice delavcev, ki doživljajo nasilje na delovnem mestu. | 37,5 | 42,1 | 32,4 | 36,4 |

Pretok informacij in komunikacija

Večino ukrepov ima sprejetih več kot 80 % organizacij (tabela 5). Vse velike ter večina srednjih in majhnih organizacij poroča, da imajo pri njih zaposleni možnost za osebni in poklicni razvoj. Velike organizacije imajo v primerjavi s srednjimi in majhnimi pogosteje oblikovan sistem podajanja povratnih informacij ter pogosteje sproti rešujejo primere psihičnega ali spolnega nasilja. V majhnih in srednje velikih organizacijah pogosteje kot v velikih prihajajo do rešitev z mediacijo.

Tabela 5. Odstotek organizacij, ki imajo sprejet posamezen preventivni ukrep za preprečevanje nasilja na delovnem mestu, ki je povezan s pretokom informacij in komunikacijo (%)

| Preventivni ukrep | Skupaj | Majhne | Srednje | Velike |
|---|--------|--------|---------|--------|
| Zaposleni imajo možnost za osebni in profesionalni razvoj. | 92,5 | 89,5 | 89,2 | 100,0 |
| Spodbuja se timsko delo. | 90,0 | 89,5 | 89,2 | 90,9 |
| Med zaposlenimi se spodbuja kultura sodelovanja in zaupanja. | 87,5 | 89,5 | 86,5 | 90,9 |
| V organizaciji je prepoznan trud delavcev. | 86,3 | 78,9 | 86,5 | 90,9 |
| Konflikti se rešujejo sproti. | 82,5 | 78,9 | 86,5 | 81,8 |
| Zaposleni so redno obveščeni o dogajanju v organizaciji. | 82,5 | 78,9 | 81,1 | 86,4 |
| V organizaciji se sproti rešujejo primeri psihičnega ali spolnega nasilja. | 81,3 | 78,9 | 78,4 | 90,9 |
| Zagotovljeno je jasno komuniciranje in pretok informacij v zvezi z delom na vseh ravneh. | 80,0 | 73,7 | 83,8 | 77,3 |
| Organizirane so aktivnosti za dvig pozitivnega delovnega ozračja z organizacijo skupnih usposabljanj in druženj (team-building aktivnosti). | 80,0 | 84,2 | 83,8 | 77,3 |
| V organizaciji je oblikovan sistem podajanja povratnih informacij. | 75,0 | 73,7 | 64,9 | 90,9 |
| V primeru nasilja se skuša priti do ustrezne rešitve z mediacijo. | 72,5 | 78,9 | 78,4 | 59,1 |

Kaj vodilni zaposleni in kadrovski strokovnjaki pogrešajo, da bi bilo preprečevanje nasilja lažje?

Na to vprašanje je odgovorilo 64 oseb. Odgovore lahko razdelimo v dve skupini, in sicer v prvi skupini osebe ne pogrešajo ničesar, kot razlog pa nekatere osebe navajajo, da se nasilje pri njih ne pojavlja. V drugi skupini poudarjajo pomen preventivnih dejavnosti za preprečevanje nasilja na delovnem mestu, vendar opozarjajo na pomanjkanje časa in/ali sredstev. Želijo si, da bi bilo več ozaveščanja o nasilju na delovnem mestu, več spodbujanja komunikacije med zaposlenimi, več enake obravnave vseh zaposlenih in bolj strogih ukrepov, ko se nasilje pojavi. Poudarili so pomen načina vodenja za preprečevanje nasilja na delovnem mestu. Pogrešajo jasno oblikovane

pravilnike in napisana pravila, povezana z nasiljem na delovnem mestu, ter si želijo, da bi bila v njihovem podjetju prisotna oseba, ki bi se znala strokovno in neodvisno odzvati na pojav nasilja. Želijo si tudi dodatnih izobraževanj na temo komunikacije, medosebnih odnosov, reševanja konfliktov, varstva pri delu in nasilja. Osebe, zaposlene na vodilnih položajih, so opozorile, da v njihovih organizacijah ni uradnih prijav nasilja ter da zanj pogosto izvejo, ko je že prepozno. Želijo si, da bi pravočasno dobili informacije o tem, kje in kdaj se nasilje dogaja, saj bi tako pooblaščen oseba za preprečevanje nasilja lahko ukrepala. Omenjajo tudi problem, da je vodja pogosto obtožen izvajanja nasilja nad zaposlenimi, ko želi ukrepati. Osebe, ki so odgovorile na to vprašanje, so podale tudi svoje predloge, s katerimi bi preprečevale nasilje na delovnem mestu. Predlagajo krepitev medgeneracijskega sodelovanja, določitev sobe za sproščanje, možnost anonimnega prijavljanja nasilja ter oblikovanje neodvisne zunanje strokovne komisije za ugotavljanje in sankcioniranje nasilnega ravnanja.

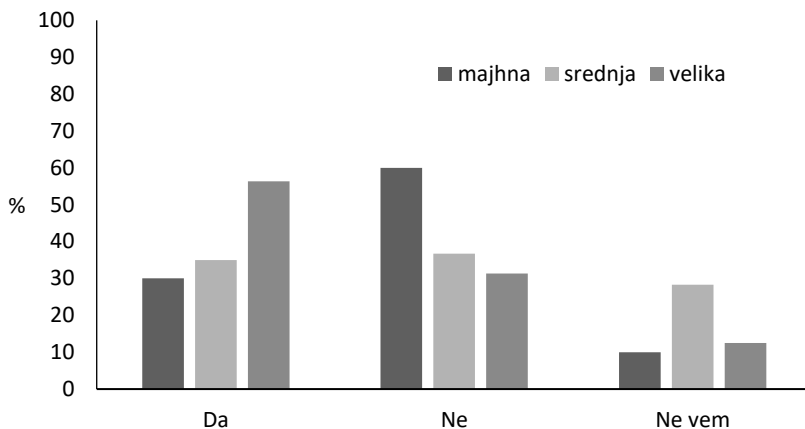
»Še vedno si prevečkrat zatiskamo oči, ko se zgodi kakršno koli nasilje. Največkrat se čutimo nepodprti s strani vodstva. Zelo pomembna je odprta komunikacija in iskrenost o občutkih, ki jih doživljaš.«

Kako v podjetjih in organizacijah ukrepajo, ko se nasilje pojavi?

Preverili smo tudi, ali se v organizacijah pojavlja nasilje in katere oblike se pojavljajo. 37 % vprašanih je navedlo, da se je v njihovi organizaciji že pojavilo nasilje, pri 43 % se nasilje ni pojavilo, 20 % oseb pa ne ve, ali se je nasilje v njihovi organizaciji pojavilo ali ne. Najpogosteje o nasilju na delovnem mestu poročajo v velikih organizacijah, najredkeje pa v majhnih (slika 2). V srednje velikih organizacijah se nasilje na delovnem mestu ponekod pojavlja, drugod ne, v skoraj tretjini primerov pa sodelujoči iz srednje velikih organizacij niso vedeli, ali se je pri njih nasilje že pojavilo ali ne.

Pri organizacijah, kjer so se že zgodili primeri nasilja, smo preverili tudi, katere oblike nasilja na delovnem mestu se pojavljajo. V skoraj vseh organizacijah, ne glede na velikost, se najpogosteje pojavlja psihično nasilje (v več kot 95 % primerov), fizično in spolno nasilje pa sta bolj redka (manj kot 25 % organizacij poroča o njunem pojavu).

Na odprto vprašanje, kaj je najbolj tipična oblika nasilja, ki se pojavlja v njihovi organizaciji, je odgovorilo 72 oseb. Vodilni zaposleni in kadrovski strokovnjaki so najpogosteje omenjali psihično nasilje v različnih oblikah – najpogostejše oblike so verbalno nasilje, obrekovanje, vpitje in izbruhi jeze



Slika 2. Pogostost pojavljanja nasilja na delovnem mestu v različno velikih organizacijah.

s strani nadrejenega, pa tudi nejasno izražanje pričakovanj ali njihovo konstantno spreminjanje, trpinčenje s strani nadrejenega z namenom, da zaposleni da odpoved, ignoriranje, zapostavljanje, obrekovanje, poniževanje in zmerjanje, posmehovanje, podcenjevanje, izsiljevanje, manipulacija ter grožnje z izgubo zaposlitve. Precej sodelujočih je poudarilo tudi, da se nasilje v njihovih organizacijah ne pojavlja, razlog za to pa nekateri pripisujejo temu, da je organizacija majhna.

Zanimalo nas je, kako se v organizacijah odzovejo, ko se nasilje pojavi (tabela 6). Najpogosteje se žrtev nasilja zaupa sodelavki ali sodelavcu. Izkazalo se je, da pri večini ukrepov več organizacij le-teh niti ne izvaja ali pa jih izvede redko. Ko smo preverjali, katere ukrepe uporabljajo organizacije glede na njihovo velikost, se je izkazalo, da v majhnih podjetjih pogosteje kot v srednjih in velikih podjetjih oseba, ki je žrtev nasilja, opozori storilca na nesprejemljivo ravnanje. Hkrati v majhnih podjetjih, v primerjavi s srednjimi in velikimi, pogosteje poročajo, da oseba, ki je žrtev nasilja, redko ali nikoli ne poišče pomoči pri svetovalki ali svetovalcu za pomoč in svetovanje niti formalno pisno ne obvesti vodje ali osebe, odgovorne za preprečevanje nasilja v organizaciji. Vodja pa redko imenuje komisijo za ugotavljanje okoliščin v zvezi s prijavo ali tega ne naredi nikoli. Ne glede na velikost organizacije osebi, ki je doživela nasilje, strokovna psihološka pomoč in podpora nista bili na voljo ali pa je bilo to redko, prav tako je bil storilki ali storilcu redko ali nikoli izrečen ukrep redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz krivdnih razlogov. Izkazalo se je tudi, da se organizacije, ne glede na velikost, izogibajo

izreku ukrepa izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi ter obveščanju policije, majhne organizacije pa poročajo, da tega niso storile nikoli.

Tabela 6. Pogostost izvajanja ukrepov, ko se nasilje že pojavi (%)

| Ukrep | Nikoli ali redko | Pogosto ali vedno |
|--|------------------|-------------------|
| Oseba, ki je bila žrtev nasilja, se je zaupala sodelavki ali sodelavcu. | 10,9 | 72,7 |
| Storilcu ali storilki, ki je povzročal(-a) nasilje, je bil izrečen opomin. | 50,9 | 41,8 |
| Osebo, ki je doživela nasilje, smo ves čas obveščali o poteku reševanja primera. | 47,2 | 41,8 |
| Oseba, ki je bila žrtev nasilja, je opozorila storilca na nesprejemljivo ravnanje. | 27,3 | 41,8 |
| Oseba, ki je bila žrtev nasilja, je poiskala pomoč pri svetovalki ali svetovalcu za pomoč in informiranje. | 50,9 | 36,3 |
| Oseba je formalno pisno (v elektronski ali papirni obliki) obvestila vodjo oziroma drugo osebo, ki je odgovorna za preprečevanje nasilja v organizaciji. | 45,4 | 34,6 |
| Vodja je imenoval komisijo za ugotavljanje okoliščin v zvezi s prijavo. | 60,0 | 29,0 |
| Osebi, ki je doživela nasilje, je bila na voljo strokovna psihološka pomoč in podpora. | 70,9 | 12,8 |
| Storilki ali storilcu je bil izrečen ukrep redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz krivdnih razlogov. | 81,8 | 9,1 |
| Obvestili smo policijo. | 76,4 | 9,1 |
| Storilki ali storilcu je bil izrečen ukrep izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi. | 83,7 | 7,3 |

Razprava

Uporaba preventivnih strategij in ukrepov je ključnega pomena za zmanjševanje pojavljanja nasilja in njegovih posledic. V Sloveniji še nobena raziskava ni ugotavljala, v kakšni meri so strategije in ukrepi za preprečevanje nasilja prisotni v organizacijah ter kateri so najpogostejši. Raziskovanje in ozaveščanje tega je pomembno, saj je od tovrstnih ukrepov odvisno dobro počutje zaposlenih, kar se povezuje tudi z uspešnostjo organizacije (Leiter idr., 2011). V ta namen smo si postavili nekaj raziskovalnih vprašanj, na katera smo, na podlagi naših rezultatov, odgovorili v nadaljevanju.

Ali se v slovenskih organizacijah ukvarjajo s preprečevanjem nasilja na delovnem mestu?

Na podlagi analize sodelujočih organizacij smo ugotovili, da se slovenske organizacije ukvarjajo s preprečevanjem nasilja na delovnem mestu – približno polovica delodajalcev se ukvarja s preventivnimi aktivnostmi, največ jih prihaja iz velikih organizacij. Ugotovljen delež je relativno nizek, če predpostavljamo, da ima prav vsak zaposleni pravico do varnega delovnega okolja. Delodajalec je po zakonu dolžan zagotavljati delovno okolje, v katerem nihče od zaposlenih ni izpostavljen spolnemu ali drugemu nadlegovanju ali trpinčenju (ZDR-1, 2013). Na tem mestu se postavlja vprašanje, kako lahko delodajalci, ki se s preprečevanjem nasilja ne ukvarjajo, zagotavljajo tovrstno okolje?

Preventivne dejavnosti za preprečevanje nasilja na delovnem mestu, ki jih izvajajo v slovenskih organizacijah

Več kot 80 % slovenskih organizacij, ki se ukvarja s preprečevanjem nasilja na delovnem mestu, poroča, da ima za to tudi pripravljene ukrepe. V največji meri se ti povezujejo s pretokom informacij in komunikacijo v organizaciji. To pomeni, da si organizacije prizadevajo, da je med zaposlenimi jasna komunikacija in redno obveščanje o dogajanju, da se težave rešuje sproti ter s pomočjo mediacije, da so zaposleni povezani med seboj in da si zaupajo. Veliko ukrepov se povezuje tudi z organizacijo dela in načinom vodenja. To pomeni, da vsak zaposleni ve, kaj se od njega pričakuje ter kakšne so posledice, če ne doseže pričakovanega cilja, hkrati pa ima delavec pri svojem delu določeno mero svobode ter se pri odločanju upošteva tudi njegovo mnenje. To je pomembna kategorija ukrepov, ki bi jo bilo smiselno uvesti v vseh organizacijah, saj neustrezno vodenje predstavlja v Sloveniji najpogostejši vzrok trpinčenja zaposlenih (Blagojevič, 2013). Manj ukrepov se je izkazalo vezanih na administrativno področje, kar pomeni, da imajo slovenske organizacije manj določenih protokolov delovanja v primeru nasilja, določanja sankcij ali pomoči žrtvam. Najmanj ukrepov, o katerih so poročali, je bilo vezanih na izobraževanja in treninge. Od ukrepov v udeleženih organizacijah je torej najmanj seznanjanja z nasiljem in usposabljanja za ukrepanje. Pomembno je poudariti, da imajo tu organizacije veliko priložnosti za izboljšave, saj so različne raziskave dokazale učinkovitost izobraževanj o nasilju na delovnem mestu (npr. Chipps in McRury, 2012; Staggs idr., 2011). Znotraj takega programa se zaposleni naučijo prepoznati nasilje in se nanj ustrezno odzivati.

Najpogostejši ukrepi, o katerih so poročale predvsem velike organizacije, so namenjeni zaposlenim, in sicer da imajo možnost za osebni in profesionalni razvoj, poznajo norme in vrednote organizacije ter da ima organizacija ničelno toleranco do nasilja. Že Meloni in Austin (2011) sta v svoji raziskavi ugotovila, da je uvedba ničelne tolerance do nasilja povečala splošno zadovoljstvo zaposlenih in zmanjšala pojav nasilja na delovnem mestu. Za zelo pogoste ukrepe znotraj večjih organizacij so se izkazali tudi seznanjenost zaposlenih z zahtevami in pričakovanji, vezanimi na njihova delovna mesta, organizacijska politika, ki zaposlene zavezuje k ukrepanju ob pojavu nasilja med zaposlenimi, in seznanjenost s tem, kaj je (spolno) nasilje in kakšne so njegove posledice. V srednje velikih organizacijah pa se je kot najpogostejši ukrep izkazalo to, da zaposleni v primeru pojava nasilja na delovnem mestu vedo, na koga se lahko obrnejo. Ta ukrep je bil pogostejši pri majhnih in srednjih organizacijah, kar bi morda lahko bila posledica tega, da se v velikih organizacijah vsi zaposleni ne poznajo med sabo in posledično ne vedo, na koga naj se obrnejo.

Uporaba različnih preventivnih ukrepov se razlikuje glede na velikost organizacije. V večjih organizacijah imajo natančno opredeljene sankcije ob kršenju oziroma neopravljanju delovnih nalog ter tudi natančno določene posledice za kršitev norm in vrednot organizacije, kar v srednjih in manjših organizacijah ni tako pogost ukrep. Iz manjših organizacij pogosteje poročajo, da je vodenje demokratično, in da imajo zaposleni možnost sodelovati pri odločanju. To je seveda ukrep, ki ga večje organizacije z velikim številom zaposlenih težje udeležujejo. V večjih organizacijah so tudi bolj prisotni administrativni ukrepi. Poleg tega v selekcijskih postopkih pogosteje kot v majhnih ali srednjih organizacijah preverjajo skladnost vrednot osebe z vrednotami organizacije. Majhne organizacije pa bolj pogosto preverjajo osebnotne značilnosti kandidatov za delovno mesto. Sklepamo, da je razlog v tem, da imajo v velikih podjetjih vrednote, vizijo in poslanstvo eksplicitno navedene in je zato pomen tega večji kot pri manjših organizacijah. V slednjih je verjetno večji poudarek na medsebojnem sodelovanju in povezanosti ter je zato delodajalcu tudi bolj pomembno, da se oseba osebnotno ujame z ostalimi. V majhnih organizacijah, pogosteje kot v srednjih in velikih, zaposlene usposablja za prepoznavanje in preprečevanje nasilja. V velikih organizacijah pogosteje poročajo, da imajo oblikovan sistem podajanja povratnih informacij, ter da pogosteje sproti rešujejo primere psihičnega nasilja. V teh organizacijah je število zaposlenih veliko in se posledično vsi ne poznajo. To mogoče olajšuje prijavo nasilja in pri žrtvi povečuje občutek verjetnosti, da bo prišlo do ukrepa. Pri manjših in srednjih organizacijah pa

je pri reševanju pogosteje uporabljena mediacija, kar je lažje med sodelavci, ki so pogosteje v stiku.

Koliko slovenskih organizacij se je že srečalo z nasiljem na delovnem mestu in katere ukrepe so najpogosteje izvedli?

Od sodelujočih slovenskih organizacij jih je 37 % poročalo o tem, da se je v njihovi organizaciji že pojavilo nasilje, 20 % pa ni vedelo, ali se je nasilje že pojavilo ali ne. O pojavu nasilja so največ poročale velike organizacije, najpogosteje je šlo za primere psihičnega nasilja. Pri tem je treba upoštevati, da je del nasilja še vedno prikritega oz. zamolčanega (Danesh, Malvey in Fottler, 2008), tako da je po vsej verjetnosti delež še večji. Na to so opozorili tudi sami vodilni zaposleni in kadrovske strokovnjaki v odprtih vprašanjih našega vprašalnika. Poleg tega se je pri odgovorih na odprta vprašanja izkazalo, da se problemi najpogosteje pojavljajo pri komunikaciji, kar bi lahko nakazovalo na to, da so pri vprašalniku odgovarjali socialno zaželeno. Tukaj se kaže, da je velika potreba po izobraževanju, saj osebe nekatere oblike nasilja prepoznajo, nekaterih pa verjetno sploh ne. Dobro bi bilo, če bi osebe vedele, kako lahko ukrepajo in se zaščitijo, če se pojavi določena oblika nasilnega vedenja. Koristen bi bil tudi trening načina komunikacije in reševanja konfliktov, saj bi to znanje omogočalo reševanje medosebnih sporov na konstruktiven način, ne da bi ti prerasli v nasilno ravnanje. Tovrstni treningi so se izkazali za učinkovite, saj zmanjšajo število konfliktnih situacij na delovnem mestu (Hoel in Giga, 2006; León-Pérez idr., 2012).

Udeležene slovenske organizacije so poročale, da je najpogostejši ukrep ob pojavu nasilja na delovnem mestu ta, da se žrtev lahko zaupa sodelavki ali sodelavcu. Ta ukrep je bil veliko pogostejši od vseh ostalih, kar poudarja pomembnost dobrih medosebnih odnosov na delovnem mestu in hkrati nujnost informiranja zaposlenih o ustreznem odzivu v takih situacijah. Organizacije se precej izogibajo formalnim oblikam odzivanja na nasilje in se veliko raje poslužujejo neformalnih ukrepov. Možno je, da v organizacijah ne prepoznavajo določenih vedenj kot nasilje, temveč dojemajo nasilje kot vsakodnevne konflikte in pričakujejo, da bodo zaposleni sami razrešili neprijetne situacije, ki nastajajo med njimi. Kot pogoste ukrepe smo prepoznali tudi izrekanje opomina povzročitelju nasilja, stalno obveščanje žrtve o poteku reševanja primera in opozorilo storilcu o nesprejemljivem ravnanju s strani žrtve.

Naša raziskava ima nekaj omejitev, ki jih moramo upoštevati. Na podlagi velikosti vzorca je težko posploševati rezultate, saj je vprašalnik do konca

rešilo 132 oseb iz prav toliko delovnih organizacij, medtem ko je podjetij v Sloveniji 142.574 (Statistični urad RS, 2017), pri čemer niso zajete izobraževalne ustanove, so pa v naši raziskavi sodelovale. Vzorec je bil torej majhen, zato je veljavnost posledično lahko omejena in ne odraža najboljše slike realnosti. Prav tako so udeleženci reševali vprašalnik v spletni obliki, kar predstavlja nekatere pomanjkljivosti, kot je nedokočanje reševanja vprašalnika. Kot pomanjkljivost vidimo tudi morebitno podajanje socialno zaželenih odgovorov v smislu, da so udeleženci označili, da izvajajo določene ukrepe za preprečevanje nasilja na delovnem mestu, čeprav jih v resnici ne. Težava je namreč, da ne moremo vedeti, če se ti ukrepi v realnosti tudi izvajajo in koliko so učinkoviti.

Zaključki in predlogi za nadaljnje raziskovanje ter prenos spoznanj v prakso

Preventivni ukrepi so zelo pomembni v boju proti nasilju na delovnem mestu in so ključni za izboljšanje delovnega okolja. Glede na to, da rezultati naše raziskave kažejo, da ima le polovica sodelujočih organizacij sprejete preventivne ukrepe proti nasilju na delovnem mestu, je na tem področju še veliko prostora za razvoj. Ugotavljamo, da imajo organizacije najpogosteje sprejete ukrepe s področja pretoka informacij in komunikacije, najmanj pa je ukrepov, povezanih z izobraževanjem in treningom o nasilju na delovnem mestu. Vodje organizacij bi morali biti bolj ozaveščeni o nasilju in resnosti tega problema ter seznanjeni s posledicami nasilja in načini, kako lahko preprečijo njegovo pojavljanje in zaščitijo svoje zaposlene.

Menimo, da bi se bilo v nadaljnjih raziskavah smiselno osredotočiti na posamezne dejavnosti po klasifikaciji, torej jih izbrati le nekaj in primerjati, ali med njimi obstajajo razlike. Glede na to, da naj bi imeli vodilni zaposleni in zaposleni na kadrovske področju pregled nad formalno sprejetimi ukrepi, bi bilo dobro vprašati zaposlene v podjetjih, kateri ukrepi se dejansko izvajajo. Ni namreč nujno, da se vsi obstoječi načrtovani ukrepi v praksi tudi res izvajajo.

Pripravili smo nekaj predlogov za prenos naših spoznanj v prakso:

- Dobro je, če ima organizacija sprejeto ničelno toleranco do nasilja. V pravilnikih je smiselno opredeliti različne oblike nasilja, pripraviti načrt ukrepanja, kaj narediti, če se nasilje pojavi, jasno navesti posledice za povzročitelja nasilja ter določiti smernice za načrtovanje pomoči žrtvi.
- Znanje o nasilju je izjemno pomembno za njegovo prepoznavanje in preprečevanje, zato velja redno organizirati izobraževanja in delavnice

za vodstvo in zaposlene o nasilju, njegovih značilnostih, oblikah, posledicah, pa tudi možnih načinih odzivanja nanj. Na podlagi znanja se lahko v organizacijah načrtuje preventivne ukrepe za preprečevanje nasilja, ki so smiselni za delovno okolje in razmere, ki so prisotne v določeni organizaciji.

- Smiselno je redno preverjati, kakšno je počutje zaposlenih na delovnem mestu ter ali doživljajo nasilje oz. zaznavajo njegovo prisotnost. To se lahko v organizacijah izvede v letnih razgovorih z zaposlenimi, pa tudi prek anonimnih vprašalnikov, v katerih je zaposlenim omogočeno, da napišejo, kaj jim je pri delu v organizaciji všeč in kaj bi spremenili, prav tako pa lahko opozorijo na morebitno prisotnost nasilja v kolektivu. Z vprašalniki lahko vodje tudi spremljajo napredek, ko v organizaciji uvajajo spremembe in ukrepe za preprečevanje nasilja na delovnem mestu.
- Ko se nasilje zgodi, je pomembno, da zaposleni vedo, na koga se lahko obrnejo in da tej osebi zaupajo. Priporočljivo je, da je v organizaciji določena oseba, ki je posebej usposobljena za ukrepanje ob pojavu nasilja in se nanjo lahko žrtev nasilja obrne po pomoč. V organizacijah se zaposleni pogosto ne počutijo dovolj varni in bi si zato želeli komisijo za ugotavljanje in sankcioniranje nasilnega ravnanja, prav tako bi bila morda smiselna možnost prijave nasilja v anonimni obliki.

Literatura

- Arnšek, T. (2010). *Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu*. Ljubljana: Inšpektorat RS za delo, Socialna inšpekcija.
- Bilban, M. (2008). Nasilje na delovnem mestu (mobing) – pregledni članek. *Delo in varnost*, 53(1), 23–36.
- Blagojević, D. (2013). Preprečevanje trpinčenja na delovnem mestu kot ukrep za zagon gospodarstva. V A. Ježovnik (ur.), *Z znanjem do idej za nov zagon gospodarstva: Zbornik 10. festivala raziskovanja ekonomije in managementa* (str. 215–220). Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Braunsberger idr. (2010). *Standardna klasifikacija dejavnosti*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Chappel, D. in Di Martino, V. (2006). *Violence at work (Third edition)*. Geneva: International Labour Office.
- Cowan, R. L. (2011). »Yes, we have an anti-bullying policy, but ...«: HR professionals' understandings and experiences with workplace bullying policy. *Communication Studies*, 62(3), 307–327.

- Chipps, E. M. in McRury, M. (2012). The development of an educational intervention to address workplace bullying: A pilot study. *Journal of Nurses Staff Development*, 22(3), 94–98.
- Danesh, V. C., Malvey, D. in Fottler, M. D. (2008). Hidden workplace violence: What your nurses may not be telling you. *Health Care Manager*, 27(4), 357–363.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. in Cooper, C. L. (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice (2nd ed.)*. London in New York: Taylor and Francis.
- Escartín, J. (2016). Insights into workplace bullying: Psychosocial drivers and effective interventions. *Psychology Research and Behavior Management*, 9, 157–169.
- Hershcovis, M. S. in Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24–44.
- Hoel, H. in Giga, S. I. (2006). *Destructive interpersonal conflict in the workplace: The effectiveness of management interventions* (Report for the BOHRF). Manchester, England: Manchester Business School.
- Hoel, H., Sheehan, M. J., Cooper, C. L. in Einarsen, S. (2011). Organisational effects of workplace bullying. V S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf in C. L. Cooper (ur.), *Workplace bullying: Developments in theory, research and practice* (str. 129–148). London in New York: Taylor and Francis.
- León-Pérez, J. M., Arenas, A. in Griggs, T. B. (2012). Effectiveness of conflict management training to prevent workplace bullying. V N. Tehrani (ur.), *Workplace bullying: Symptoms and solutions* (str. 230–243). London in New York: Routledge.
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A. in Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1258–1274.
- McTernan, W. P., Dollard, M. F. in LaMontagne, A. D. (2013). Depression in the workplace: an economic cost analysis of depression-related productivity loss attributable to job strain and bullying. *Work Stress*, 27(4), 321–338.
- Meloni, M. in Austin, M. (2011). Implementation and outcomes of a zero tolerance of bullying and harassment program. *Australian Health Review*, 35(1), 92–94.
- Pate, J. in Beaumont, P. (2010). Bullying and harassment: a case of success? *Employee Relation*, 32(2), 171–183.
- Povše Pesrl, T., Arko Korošec, T. in Vrečar, M. (2010). *Obvladovanje trpinčenja na delovnem mestu: vloga organizacije*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Richards, J. in Daley, H. (2003). Bullying policy: Development, implementation and monitoring. V S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf in C. Cooper (ur.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (str. 247–258). London: Taylor and Francis.

- Schwickerath, J. in Zapf, D. (2011). Inpatient treatment of bullying victims. V S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf in C. L. Cooper (ur.), *Workplace bullying: Developments in theory, research and practice* (str. 397–422). London in New York: Taylor and Francis.
- Stagg, S. J., Sheridan, D., Jones, R. A. in Speroni, K. G. (2011). Evaluation of a workplace bullying cognitive rehearsal program in a hospital setting. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 42(9), 395–401.
- Statistični urad Republike Slovenije (2017). *Poslovanje podjetij po dejavnosti*. Pridobljeno 23. 12. 2018 z naslova: <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/16/103>
- Vartia, M. in Tehrani, N. (2012). Addressing bullying in the workplace. V N. Tehrani (ur.), *Workplace bullying: Symptoms and solutions* (str. 213–229). New York, NY: Routledge/Taylor and Francis Group.
- Tuškej, M. (2007). *Vloga kadrovskih služb pri obvladovanju mobbinga* (magistrska naloga). Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Zakon o delovnih razmerjih /ZDR-1/* (2013). Uradni list RS, št. 21/13 (12. 4. 2013). Pridobljeno s <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2013-01-0784?sop=2013-01-0784>