

# KO SE NA DELOVNEM MESTU SREČAMO S KONFLIKTI IN NASILJEM

Doroteja Lešnik Mugnaioni

[mugnaioni.lesnik@siol.net](mailto:mugnaioni.lesnik@siol.net)

# KONFLIKT IN NASILJE

Oba pojava sta zelo povezana,  
**a se kljub temu razlikujeta v:**

**vzrokih,  
dinamiki,  
vlogi in odgovornosti vpletenih,  
posledicah.**

**Zato tudi v načinih reševanja in ukrepanja.**

# KONFLIKT

- Gre za različnost v stališčih, vrednotah, interesih, pozicijah, moči, identiteti ...
- Ni prišlo do zlorabe moči, ki bi radikalno porušila ravnovesje v moči med vpletenimi.
- Vpleteni so soodgovorni za nastanek in dinamiko konflikta ter njegovo reševanje.
- Odgovornost za iskanje rešitev je na močnejšem subjektu.
- **Pristopi k reševanju:**  
pogovor, dialog, kompromis, posredovanje tretjega, mediacija, pogajanja, arbitraža, institucionalno reševanje ...

# NASILJE

- Je zloraba moči.
- Z uporabo nasilja je nastalo občutno neravnovesje v moči med vpletenimi.
- Prišlo je do posledic. Nasilje vpletene, predvsem žrtev in opazovalce, poškoduje.
- Za nasilno vedenje je odgovoren povzročitelj, saj je nasilno vedenje izbira.
- **Zunanja intervencija za zaščito žrtve in ustavitev nasilja je nujna!**

# DINAMIKA KONFLIKTA

**KONFLIKT** je ena od oblik medosebne ali medskupinske interakcije.

O konfliktu govorimo, kadar gre za dve ali več vpletenih strani z različnimi / nasprotujočimi si potrebami, interesi, stališči, pozicijami, močmi, vlogami, identitetami.

STALIŠČE A	X	STALIŠČE B
INTERES A	X	INTERES B
POTREBA A	X	POTREBA B
IDENTITETA A	X	IDENTITETA B

X = KONFLIKT

# TRI RAVNI V KONFLIKTU 1

## Raven spora

subjekt A ← SPOR → subjekt B

Vprašanje: **KAJ** HOČEM?

Večinoma se konflikti na tej ravni rešujejo s pogovorom in kompromisom ali pa formalno / institucionalno (vodstvo, sodišče, poravnava).

# TRI RAVNI V KONFLIKTU 2

**Raven interesa, ki je v ozadju spora**

interes X  $\longrightarrow$  SPOR  $\longleftarrow$  X interes

Vprašanje: **ZAKAJ** HOČEM TO, KAR HOČEM?

Osredotočimo se na interese vpletenih v konflikt.

Rešitev mora zadovoljiti interese vpletenih subjektov.

Metoda: posredovanje tretjega, mediacija ...

# TRI RAVNI V KONFLIKTU 3

## Raven identitete - korenine konflikta

Vprašanje: **ZAKAJ POTREBUJEM** TO, KAR HOČEM?

Gre za **korenine konflikta**, kjer so potrebe, čustva in identiteta vpletenih v konflikt.

Za reševanje je ključno spoštovanje do vseh vpletenih in zavestni koraki k medsebojnemu zaupanju.

Ti konflikti so najtežje rešljivi, saj se vpleteni ne morejo odpovedati svoji identiteti, vrednotam, potrebam, saj gre za njihovo dostojanstvo!



# DESTRUKTIVNO REŠEVANJE KONFLIKTOV

- Zavračanje pogovora, kompromisa, rešitve.
- Vztrajanje na konfliktnem izhodišču.
- Čustva jeze se spreminjajo v čustva sovražnosti.
- Kritika dejanj vpletenih postane kritika njihovih osebnosti.
  
- **Konflikt pričnemo „reševati“ z agresivnimi in škodljivimi dejanji → NASILJE**

# KONFLIKTNA DRSALNICA

začetek konflikta

**konflikt se zaostruje**  
**(vse več čustev, predsodkov, stereotipov)**

**kriza, nasilje**

# DEFINIRANJE NASILJA NA DELOVNEM MESTU

- **Posamezna nasilna dejanja**, ki jih lahko povzročijo zaposleni, učenci, starši.
- **Sistematično, dolgotrajno, namerno** povzročanje psihičnega, besednega, spolnega, socialnega ... nasilja sodelavki ali sodelavcu s strani drugih zaposlenih - **trpinčenje (mobing)**
- **ZLORABA MOČI!**
- **Razlikujemo med PRAVNO in PSIHOLOŠKO definicijo nasilja!**

# PRAVNA OPREDELITEV MOBINGA / TRPINČENJA

- **Zakon o delovnih razmerjih** (Ur.l. RS, št. 21/2013)
- **Kazenski zakonik** (Ur.l. RS, št. 55/2008)
- **Zakon o varnosti in zdravju pri delu** (Ur.l. RS, št. 43/2011 – ZVZD – 1)

# Zakon o delovnih razmerjih

## 7. člen ZDR

**(prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu)**

- Prepovedano je trpinčenje na delovnem mestu. Trpinčenje na delovnem mestu je vsako **ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.**

# Zakon o delovnih razmerjih

## 8. člen ZDR

(odškodninska odgovornost delodajalca in denarna odškodnina)

- V primeru kršitve prepovedi diskriminacije ali trpinčenja na delovnem mestu je **delodajalec kandidatu oziroma delavcu odškodninsko odgovoren** po splošnih pravilih civilnega prava.
- Šteje tudi **nepremoženjska škoda**, ki je nastala kandidatu ali delavcu, zaradi **pretrpljenih duševnih bolečin**.
- Odškodnina mora biti učinkovita in sorazmerna s škodo, ki jo je utrpel kandidat oziroma delavec in da odvrača delodajalca od ponovnih kršitev.

# Zakon o delovnih razmerjih

## 47. člen

(varovanje dostojanstva delavca pri delu)

- Delodajalec je **dolžan sprejeti ustrezne ukrepe** za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu.
- O ukrepih mora delodajalec **pisno obvestiti delavce.**
- Dokazno breme je na strani delodajalca.

# OBLIKE MOBINGA / TRPINČENJA

Vplivanje na  
komunikacijo

Krnitev  
žrtvinega  
ugleda

Vpliv na  
družabne stike

Vpliv na  
poklicni položaj

Neposredni  
napadi na  
zdravje



# Vplivanje na samoizražanje in na komunikacijo žrtve

- stalno prekinjanje žrtve pri komunikaciji
- žrtvi se omejuje možnost, da bi se lahko izražala
- ustne ali pismene grožnje
- kričanje, zmerjanje žrtve
- zavračanje komunikacije
- onemogočanje stikov s pogledi, gestami

# Krnitev žrtvinega ugleda

- zlonamerne govornice, ogovarjanje, blatenje
- posmehovanje žrtvinemu osebnemu življenju in poklicnim odločitvam
- namigovanje na duševne težave žrtve, siljenje žrtve v psihiatrično preiskavo/zdravljenje
- zasmehovanje žrtvine invalidnosti, posebnih potreb, verske, politične, nacionalne pripadnosti
- zbadljivke, žaljivke, ponižujoča imena

# Omejevanje žrtvinih družabnih stikov

- socialno izoliranje žrtve
- premestitev žrtve na delovno mesto, kjer nima stikov z ostalimi
- z žrtvijo sodelavci ne govorijo več, izogibajo se stikom z njo
- žrtev sodelavci ignorirajo, z njo ravnajo, kot da je nevidna

# Napadi na žrtvin poklicni in življenjski položaj

- naloge pod /nad stopnjo njene strokovne usposobljenosti
- nenehno nove naloge /nalog za žrtev ni
- stalno kritiziranje žrtve - nikoli nič ne narediti prav
- odvzem pooblastil, zadolžitev, nalog
- onemogočanje kariernega razvoja žrtve
- poškodovanje delovnega mesta /doma

# Neposredni napadi na zdravje žrtve

- naloge, ki ogrožajo zdravje žrtve
- težko fizično naporno delo
- stopnjevanje nasilja z grožnjami, tudi s fizičnim nasiljem
- poškodovanje žrtvine lastnine
- fizično nasilje, odkrito spolno nadlegovanje

# FAZE MOBINGA (Leymann)



# POSLEDICE MOBINGA ZA ŽRTEV

- Žrtev začne veljati za problem, črno ovco,
- sodelavci redko posredujejo v zaščito žrtve,
- vedenje žrtve se spremeni (legitimira nasilje),
- praviloma pride do hudih zdravstvenih težav,
- zloraba strokovnjakov v gonji proti »nori ali problematični« žrtvi,
- žrtev se pogosto umakne, ker ne zdrži pritiska ali pa je izgnana z delovnega mesta.
- V organizaciji, kjer je prisotna kultura mobinga kot reševanja medosebnih konfliktov, se Leymannov krog kmalu ponovi!

# UKREPANJE DELODAJALCA

## PORUŠENI ODNOSI, SLABA KLIMA

- ✓ individualni pogovori
  - ✓ timski sestanki
  - ✓ intervizija, supervizija
  - ✓ izobraževanja
- 
- Vodstvena kultura? Vrednote vodstva?
  - Kako komunicira vodstvo, kakšna sporočila daje?
  - Kakšna je skupinska dinamika (medsebojno zaupanje in podpora, solidarnost, sodelovanje, pripadnost ...)?



# UKREPANJE DELODAJALCA

## KONFLIKT

- ✓ pogovori, iskanje kompromisa in rešitve
  - ✓ posredovanje tretje strani,
  - ✓ mediacija
  - ✓ o rešitvi odloči nadrejeni
- 
- **Poslušamo!**
  - Iščemo skupne interese vpletenih.
  - Ne pometamo konfliktov pod preprogo.
  - Gojimo odkrito komunikacijo.
  - Ustavljamo konfliktno drsalnico s predlogi reševanja konflikta.

# UKREPANJE DELODAJALCA

## NASILNA DEJANJA

- ✓ zaščita žrtve, psihosocialna podpora (Verjamemo!)
- ✓ ukrepanje za ustavitev nasilja
- ✓ žrtve in povzročitelja ne soočamo
- ✓ sankcioniranje povzročitelja
- ✓ ukrepi za preprečevanja ponovitve nasilja
- ✓ prijava nasilja