

PROZDRAV2

SOUSTVARJANJE ZDRAVIH ODNOSOV V DELOVNEM OKOLJU

Primeri in rešitve

Anka Zajc



Zdrúženje delodajalcev obrti
in podjetnikov Slovenije GIZ



Zavod za zdravstveno
zavarovanje Slovenije



SOUSTVARJANJE ZDRAVIH ODNOSOV V DELOVNEM OKOLJU

Primeri in rešitve

Avtor	Anka Zajc
Tisk in prelom	Grafika 3000 d.o.o.
Založnik in nosilec avtorskih pravic	Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije Celovška cesta 71, Ljubljana
Naklada:	1000 izvodov, brezplačna publikacija
Natis	2016, 1. izdaja

Publikacija je pripravljena v okviru projekta ProZDRAV 2 »Zozaveščanjem, promocijo in sodobnimi orodji do zdravih in varnih delovnih mest«. Projekt je na podlagi Javnega razpisa za sofinanciranje projektov za promocijo zdravja na delovnem mestu v letu 2015 in 2016 finančno podprl Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

331.445:316.472.4

ZAJC, Anka

Soustvarjanje zdravih odnosov v delovnem okolju : primeri in rešitve
/ [avtorica Anka Zajc]. - 1. izd. - Ljubljana : Združenje delodajalcev obrti in
podjetnikov Slovenije, 2016

ISBN 978-961-93645-8-1

283729152

SOUSTVARJANJE ZDRAVIH ODNOSOV V DELOVNEM OKOLJU

Primeri in rešitve

Anka Zajc

Kazalo

Pravni pridržki in pojasnila	6
Zdravi odnosi so predpogoj za zdravo poslovanje podjetja	8
Kritični dogodki, iz katerih se lahko razvije nadlegovanje	10
Razvijajte veščine reševanja medsebojnih težav pri vseh zaposlenih ...	14
Uporaba priročnika – pomen podnaslovov	18
Študije primerov	
A. Zmerjanje	22
B. Tožarjenje	25
C. Neizvedljiva naloga	28
Č. Izzivanje	31
D. Neslane e-šale	34
E. Zarota	37
F. Zamujanje	40
G. Strah	43
H. Vroče – hladno	46
I. Norčevanje	50
J. Boj za obstanek	53
K. Maščevanje	56
L. Zloraba e-pošte	59
M. Grožnje	62
N. Onemogočanje	65
O. Goljufija	68
P. Rivalstvo	71
R. Klevete	74
S. Občutek ogroženosti	77
Š. Zastrasovanje	81
T. Kolerik	85
U. Poniževanje	88
V. Preobčutljivost	91
Z. Pretirana vnema	94
Ž. Odvzemanje nalog	97
Zaključek	100

Pravni pridrži in pojasnila

Čeprav je to delo zasnovano kot praktični priročnik, ne predstavlja pravnega ali/in poslovnega nasveta. Tega je mogoče dati le v vsakem posameznem primeru, ob upoštevanju vsakokratnih okoliščin.

Vsaka situacija v zvezi s konflikti, predvsem pa z nadlegovanjem, je lahko specifična in zahteva individualni pristop k reševanju. Kot avtorica ne odgovarjam za uporabo priporočil in navedb iz tega priročnika, saj je vsak ukrep in/ali priporočilo potrebno prilagoditi individualnim okoliščinam vsakokratnega primera.

Primeri temeljijo na izkušnjah iz prakse, vendar so vse okoliščine, vključno z imeni in opisi, spremenjene tako, da iz njih v nobenem primeru ni mogoče razbrati dejanskih oseb ali organizacij. Vsaka podobnost je zgolj naključna in je lahko posledica dejstva, da se podobni primeri v različnih kombinacijah v praksi pogosto pojavljajo.

Priročnik predstavlja avtorsko delo. Vsako kopiranje, delno ali v celoti, ali drugačna uporaba avtorskih pravic, je dovoljena izključno s poprejšnjim pisnim soglasjem imetnikov pravic.

Priročnik ne izključuje morebitnih tiskarskih in drugačnih napak. Takoj ko bi bile te ugotovljene, bodo popravki objavljeni na www.prozdrav2.si.

Zdravi odnosi so predpogoj za zdravo poslovanje podjetja

Ni poslovnega uspeha in ni uspešnega podjetja brez kvalitetnih, zdravih odnosov med vsemi, ki podjetje sestavljajo, predstavljajo in vodijo. Uspešna podjetja se običajno lahko pohvalijo tudi z dobrimi odnosi med sodelavci. To nikakor ni naključje.

Dobro sodelovanje in uspešno reševanje težav omogočata rast, razvoj, kvaliteto in s tem poslovni uspeh. Zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom, z delovnim okoljem in s sodelavci, so bolj motivirani za kvalitetno delo, so bolj produktivni, samoiniciativni in kreativni. To so sodelavci, na katere se lahko zanesemo. Svoje delo bodo opravili dobro in pravočasno, ob tem pa bodo imeli interes, da razmišljajo o izboljšavah, novih produktih, pristopih do strank ... To so sodelavci, ki podjetju omogočajo rast in razvoj na dolgi rok. To so sodelavci, na katere lahko računajo lastniki oz. poslovodje, da bodo tudi v času njihove odsotnosti odgovorno nadaljevali s svojim delom in prevzeli polno odgovornost za ohranjanje dolgoročne uspešnosti podjetja.

ZADOVOLJNI SODELAVCI
OMOGOČAJO RAST IN RAZVOJ
PODJETJA

Vsako podjetje je sestavljena celota, ki lahko uspešno deluje le ob pogoju, da so njegovi različni deli in funkcije uspešno povezani. Ni dovolj, da je dobro urejeno le tisto posamezno področje, ki se lastniku ali poslovodji zdi ključno, pa naj bodo to finance, trženje, nabava, proizvodnja ali ravnanje z zaposlenimi. Pomembno je, da so dobro urejena vsa področja, ta pa morajo biti povezana v stvarno celoto.

Vsa zgoraj naštetá področja – in še mnoga druga – so pomembna. Vsa ta področja vodijo konkretni ljudje. Brez njihovega odgovornega dela, medsebojnega razumevanja in povezovanja med njimi, uspeha ni.

V praksi pogosto naletimo na 'vodje projektov', ki svoje delo razumejo v povsem tehničnem smislu – kako v skladu z roki in cilji izpeljati vsa zahtevana opravila. Osredotočajo se na delovne naloge, ki jih razdelijo sodelavcem na projektu. Redkokdaj se pravočasno zavejo, da je naloga vodje projekta predvsem motivacija, koordinacija in povezovanje ljudi, ki bodo s svojim delom pripomogli k uspešni izvedbi konkretnega projekta. Običajno jih na to opomni šele konflikt s sodelavcem na projektu ali kaka druga težava, ki je povsem 'človeške', ne pa tehnične ali poslovne narave.

Vodenje podjetja je v bistvu vodenje (velikega) projekta. Od briljantne ideje do ustanovitve podjetja in prvih začetkov še gre zgolj na 'tehnični' način. Ko pa se promet večá in pričnemo z zaposlovanjem prvih sodelavcev, smo že zapluli v vode odgovornega upravljanja odnosov v delovnem okolju.

Kritični dogodki, iz katerih se lahko razvije nadlegovanje

Nadlegovanje in trpinčenje zaposlenih na delovnem mestu je nedopustno, to področje je tudi zakonsko posebej urejeno. Delodajalec mora izvajati preventivne ukrepe, da do nadlegovanja sploh ne pride. V kolikor zazna ravnanja, ki bi lahko pomenila nadlegovanje ali bi se iz njih nadlegovanje lahko razvilo, mora pravočasno in ustrezno ukrepati.

V korist prijaznejšemu poteku besedila v nadaljevanju namesto pojmov nadlegovanje in trpinčenje uporabljam samo pojem nadlegovanje.

Nadlegovanje se vedno razvije iz manjših nesoglasij, (na prvi pogled nepomembnih nepravilnosti ali konfliktov). Praksa daje bogat nabor primerov, ko so v podjetjih opazili manjše nepravilnosti, nesoglasja med zaposlenimi, neustrezno komunikacijo vodje z zaposlenimi ali obratno ..., pa niso reagirali. Ko smo se kasneje pogovarjali, so priznali, da so verjeli oz. upali, da se bo težava rešila sama od sebe, da bodo zaposleni, ki so vendarle odrasle osebe, zmogli toliko odgovornosti in se dogovorili med sabo ... Žal se to zgodi le redkokdaj.

VODJA MORA UKREPATI,
KO ZAZNA NAPETOST MED
ZAPOSLENIMI

V večini primerov se manjše težave počasi razrastejo v velike težave. Če vodji, ki je občasno 'slabe volje' in kriči nad zaposlenimi, nihče ne pove, da je tako početje nesprejemljivo, bo imel vedno več 'slabih dni', saj bo ugotovil, da če kriči, se mu vsi umaknejo in ima mir. Pravilo je torej, da moramo na slab vzorec vedenja pri posamezniku čim prej opozoriti in zahtevati, da ga zamenja s primernejšim, sprejemljivejšim. Če bomo samo

tiho opazovali, ta posameznik ne bo dobil prave povratne informacije in bo slab vzorec le še utrjeval ter večal število neljubih dogodkov.

MAJHNE TEŽAVE, KI OSTANEJO
NEREŠENE, POSTANEJO
VELIKE TEŽAVE

Nadlegovanje se torej razvije tam, kjer se dopušča neustrezno vedenje in zato, ker majhne težave in majhni prekrški niso ustrezno obravnavani.

Najbolj pogoste težave, iz katerih oz. zaradi katerih se razvije nadlegovanje, so:

- pomanjkanje striktnosti, vztrajnosti – opuščanje zahtev, gledanje 'skozi prste'
- govorice – slab pretok informacij, neustrezna selekcija informacij
- neustrezna graja in pohvala – izzivanje zamer, užaljenosti, povračilnih ukrepov
- neustrezno odzivanje na grajo/pohvalo – 'Meni ne sme nihče oporekati. Jaz sem nezmotljiv!'
- zanemarjanje/nereševanje konfliktov – 'Saj se bo samo uredilo.'
- pomanjkanje argumentov – 'Ker sem jaz tako rekel!'
- iskanje krivcev namesto iskanja rešitev
- odsotnost sankcij – 'Mi lahko delamo kar hočemo, saj se nikomur nič ne zgodi.'
- neizvrševanje 'obljubljenih' ukrepov, sankcij
- neustrezno delegiranje nalog
- površno poslušanje in nesmiselni odgovori

To so le nekatere najpogostejše nepravilnosti, ki jih opazimo v podjetjih, ki se soočajo z resnimi težavami na področju odnosov med zaposlenimi in s primeri nadlegovanja. Velik del odgovornosti za te težave nosijo vodje. Vendar ne v smislu, da so vodje tisti, ki povzročijo konflikt. Zagotovo pa je prav od odziva vodje je pogosto odvisno, ali se bo konflikt uspešno rešil, ali pa nadaljeval in se razvil v nadlegovanje.

Vemo, da so mnogi vodje zelo obremenjeni z delom, da jih čas nenehno priganja k vedno hitrejšemu ritmu dela. Vendar to ni opravičljiv razlog za

neprimerno komunikacijo s sodelavci in za neupoštevanje lastnih pravil in zahtev. Če vodja postavi rok za izvedbo določene naloge, mora ta rok spoštovati. To pokaže tudi tako, da sodelavca, ki rok zamudi, ustrezno opomni in po potrebi primerno sankcionira.

ČAS, KI GA VODJE PORABIJO
ZA ZAPOSLENE, JE DOBRA
NALOŽBA

Vodje se niti ne zavedajo, da s tem, ko zaposlenim popuščajo ali jim ne odgovarjajo na zastavljena vprašanja, po nepotrebem tratijo čas. Popuščanje se prej ali slej izrodi v nered. V trenutku, ko želi vodja enega sodelavca sankcionirati zaradi določenih nepravilnosti, ta s prstom pokaže na množico drugih, ki jih za enak ali podoben prekršek ta isti vodja ni sankcioniral. In kaj sedaj? Naj popusti tudi temu? Enako je z zavračanjem vprašanj in prošenj zaposlenih, z odgovori v stilu 'Sedaj nimam časa. Ne moti me, ker imam polno dela.' ... Vprašanja ostajajo, zaposleni pa nanje ne dobijo odgovora. Nezadovoljstvo je vedno večje, vodja pa vedno manj ve, kaj muči zaposlene.

Pogosto se take nerešene težave nakopičijo in izbruhnejo vse naenkrat v najbolj neprimernem trenutku – ko imate že tako veliko dela in neodložljive obveznosti. Kakorkoli, verjemite: enkrat jih bo treba rešiti.

Praksa je pokazala: Če težave rešujete sproti, če se zaposlenim redno posvečate in poskrbite za odprto komunikacijo z njimi, boste za to porabili bistveno manj časa kot z reševanjem enega samega primera nadlegovanja, za katerega izveste šele, ko je že v 'akutni' fazi.

Mnogi primeri v nadaljevanju opozarjajo na to, kaj se lahko zgodi, če se konfliktnih situacij ne rešuje oz. se jih rešuje na neprimeren način.

Razvijajte veščine reševanja medsebojnih težav pri vseh zaposlenih

Prepričanje, da morajo veščine medsebojnega sporazumevanja, sodelovanja, upravljanja konfliktov ... obvladati izključno vodje, ni povsem pravilno. **Seveda so vodje prvi, ki morajo poznati te zakonitosti, jih v praksi uporabljati in s tem širiti dalje. Ni pa to dovolj. Zelo pomembno je, da so vsaj z osnovnimi pravili uspešnega sodelovanja, razvoja dobrih medosebnih odnosov ter odzivanja v težavnih situacijah, seznanjeni vsi zaposleni.**

Vsak posameznik se lahko znajde v situaciji, ko mora delati s težavnim sodelavcem, ko je udeležen v konfliktu, ko mora sodelavcu ali vodji sporočiti neprijetno informacijo ... Kako naj pravilno ravna, če nima osnovnega znanja, kaj je prav in kaj ne?

UPOŠTEVANJE OSNOVNIH PRAVIL BONTONA

Zagotovo prav vsak pozna – na osnovi vzgoje, izkušenj, lastnega zanimanja ... – osnovna pravila bontona. Tudi ta zelo koristijo v vseh naštetih primerih. Vendar so situacije v delovnih okoljih specifične v tem, da je osnovni namen prisotnosti posameznikov v podjetju, da v tem okolju delajo, ustvarjajo, opravljajo določene naloge in imajo dolžnost sodelovanja z drugimi.

V zasebnem življenju se sosedji ali sorodniki lahko tudi spremo in med sabo nikoli več ne spregovorimo. V delovnem okolju pa tak način 'reševanja' težav ni dopusten. Sodelavci smo eden drugemu pravzaprav dani – nismo si izbrali, s kom bomo delali in s kom ne. Že sam izraz sodelavec nakazuje idejo sodelovanja. Če torej v delovnem okolju pride do težav ali sporov,

jih moramo dejansko rešiti, ne pa se enostavno obrniti okrog in sodelavca ignorirati. To je z vidika podjetja in organizacije dela nedopustno.

Z vsemi drobnimi težavami se ne more vedno in povsod ukvarjati vodja. Prav je, da zaposleni čim več manjših težav v medosebnih odnosih rešijo sami. Vendar jim je v ta namen potrebno ponuditi možnost, da do tega znanja pridejo. Šele nato jim lahko naložimo obveznost in odgovornost za ustrezno ukrepanje.

SPodbujajte razvoj kulture
komuniciranja in sprotnega
reševanja medsebojnih težav

Tudi kritika bo s strani vodij bolje sprejeta, če bodo zaposleni poznali sistem podajanja kritike in bodo lažje prepoznali njen pravi namen. Sploh pa bo ob poznavanju tega področja neprimernih kritik med samimi sodelavci, pa tudi v odnosu do vodje, precej manj. S tem pa tudi manj konfliktov.

Z razširjanjem znanj s področja sporazumevanja in reševanja konfliktov na vse zaposlene bomo sčasoma dosegli višjo kulturo medsebojnega sporazumevanja in boljše odnose na nivoju celotnega podjetja. V tem delu bodo vodje morda manj obremenjeni in bodo lahko več časa posvečali strokovnim nalogam in pomoči zaposlenim pri tistih težavah, ki jih sami res ne morejo reševati.

Pomembno pa je še nekaj. Pogosto tudi vodje oz. direktorji nimajo ustreznega znanja in izkušenj za reševanje konfliktov, ki nastanejo v podjetju. So primeri, ki so izjemno kompleksni, težki, z mnogimi prikritimi elementi. Vodja, ki je sicer lahko izjemen strokovnjak za svoje področje, je lahko v takih primerih povsem nemočen. Kaj hitro se mu lahko zgodi, da težave ne uspe zajeti v celoti in da na podlagi nezadostnih informacij in neustreznega predvidevanja posledic sprejme neustrezno odločitev in ukrepa na način, ki v kolektiv vnese še več slabe volje.

ZADOVOLJNI SODELAVCI
OMOGOČAJO RAST IN RAZVOJ
PODJETJA

V takih primerih je bolje poiskati zunanjo strokovno pomoč. Če je direktor ob 'svojem' primeru povsem obupan, jezen ali malodušen, bo ta isti primer za zunanjega strokovnjaka 'zgolj' strokovni izziv. Ko so v konflikt vpleteni zaposleni, nagnjeni k manipuliranju s sodelavci, ki npr. direktorja poznajo še iz 'šolskih dni', obstaja velika verjetnost poskusov izsiljevanja, groženj ... Zunanji svetovalec je po eni strani na take izzive primerno strokovno pripravljen, sočasno pa je praviloma neobremenjen s preteklostjo, zato lahko na videz zelo težko situacijo reši hitro in rutinsko.

Zunanji strokovnjak dobro pozna različne strukture konfliktov, različne načine pristopov k njihovemu reševanju in posledice posameznih ukrepov. V kolikor s podjetjem ne sodeluje redno, ima določen primanjkljaj na področju poznavanja podjetja, njegovih specifik in notranjih povezav. Ta vrzel je lahko hitro rešljiva in povsem zanemarljiva, če odgovorne osebe v podjetju z zunanjim strokovnjakom korektno sodelujejo in upoštevajo njegova priporočila.

Prednost zunanjega strokovnjaka je, da lahko povsem neobremenjeno izpelje postopek ugotavljanja dejstev. Za uspešen zaključek postopka pa svetuje v praksi preverjene ukrepe, ki bodo z veliko verjetnostjo pripeljali do zelenih rezultatov.

Oblike nadlegovanja in primeri iz prakse

Opozorilo: Primeri temeljijo na izkušnjah iz prakse, vendar so vse okoliščine, vključno z imeni in opisi, spremenjeni tako, da iz njih v nobenem primeru ni mogoče razbrati dejanskih oseb ali organizacij. Vsaka podobnost je zgolj naključna in je lahko posledica dejstva, da se podobni primeri v različnih kombinacijah v praksi pogosto pojavljajo.

Uporaba priročnika – pomen podnaslovov

Prosim, ne izpustite tega poglavja. V njem pojasnujemo, kako so strukturirani primeri, ki so ključni del tega priročnika. Poznavanje strukture in navodila v tem poglavju vam bodo omogočala pravilno razumevanje obravnavanih primerov.

Primer:

V tem delu je opisana dejanska situacija posameznega primera. Ime je izmišljeno, spremenjena je lokacija dogajanja, strokovno področje, včasih spol omenjenih oseb ... Noben opisan primer ni identičen tistemu, ki ga poznam in se je v resnici dogajal. Je pa ohranjeno bistvo vzroka za nastalo situacijo, teža neustreznih ravnanj in tudi oblika večine opisanih neustreznih ravnanj. Vse opisane situacije se dejansko pojavljajo v praksi slovenskih podjetij. Spremembe, narejene z namenom zabrisa identitete posameznikov in organizacij, v ničemer ne zmanjšujejo realnosti samega problema.

Nevarnosti:

V poglavju nevarnosti pri vsakem primeru obravnavamo ključne nevarnosti, ki lahko nastanejo iz vsakega posameznega primera. Posamezniki v podjetjih – vodje, kadrovska služba, direktor, pa tudi vsak posamezen zaposlen ... se pogosto ne zavedajo, kakšne težave lahko nastanejo, če nekega osnovnega konflikta ne rešujemo na ustrezen način ali pa ga sploh ne rešujemo.

V tem poglavju opozarjam na najpogostejše negativne posledice za:

- posameznika, ki je žrtev nadlegovanja,
- za odgovorne v podjetju in
- za podjetje samo.

Da ne bi vse skupaj zvenelo preveč grozeče, pri vsakem primeru posebej ne opozarjam na možnost, da je celo takrat, ko se problem rešuje povsem pravilno, mogoče:

- da v podjetje pride (vsaj) inšpektor za delo,
- da so lahko odgovorne osebe v podjetju kazensko ovadene (tudi anonimno) ali
- da lahko zaposleni podjetje tožijo zaradi neustreznega ravnanja in škode, ki je zaradi tega nastala posamezniku.

Vse to podjetju in odgovornim v podjetju povzroča nekajkrat večjo škodo v času, živcih in denarju, kot jo povzroči aktivno interno reševanje vseh zaznanih težav, vključno s pravočasnim sodelovanjem z zunanjimi strokovnjaki.

Možnosti:

V poglavju možnosti opisujemo možne smeri reševanja nastalih neželenih situacij. Vsako težavno situacijo je mogoče uspešno rešiti. Tega se moramo zavedati in si nenehno ponavljati ter v praksi dokazovati tako zaposlenim, ki so žrtve nadlegovanja, kot tudi odgovornim osebam v podjetjih, ki bi take situacije morale reševati.

V tem poglavju predstavljam nekaj korakov, ki jih je v opisani situaciji možno storiti, da se premaknemo naprej v smeri rešitve. Vedno pa je pri reševanju težav potrebna odločnost, vztrajnost in potrpežljivost.

ODLOČNOST
VZTRAJNOST
POTRPEŽLJIVOST

Včasih niti zaposleni, ki je žrtev nadlegovanja, niti delodajalec, ki težavo želi rešiti, tega ne zmore izpeljati sam. Vedno obstaja možnost vključevanja zunanjega strokovnjaka, ki na težavo gleda z drugega zornega kota in pogosto vidi rešitve, ki jih vpleteni v težave ne morejo videti. Zunanji strokovnjak lahko vodi celoten postopek, izvaja vse individualne razgovore in poda nevtravno strokovno oceno ter predlaga nadaljnje aktivnosti. Zaposleni in direktor sami veliko težje izpeljejo celoten postopek, delno zaradi časovne omejitve in drugih delovnih

obveznosti, delno zaradi neustreznega znanja s tega področja, delno pa tudi zaradi osebne vpletenosti in poznanstev s sodelavci.

Ustrezno reševanje:

V tem poglavju je predstavljen ustrezen način reševanja opisanega problema, ne glede na to, ali je bil ta način tudi v resnici uporabljen v praksi. Treba je vedeti, da so tudi primeri, ki so bili dobro vodeni in so pripeljali do dobre končne rešitve, na poti od zapleta do rešitve šli čez vmesne faze, ki niso bile prijetne in v katerih mnogi vpleteni niso videli pozitivnega izhoda. Prav v takih situacijah je koristna pomoč zunanjega strokovnjaka, da s svojim znanjem in izkušnjami vpletene usmeri k pravim odločitvam in k pravi rešitvi. Na osnovi dobro vodenega in ustrezno rešenega konflikta vsi vpleteni pridobijo izkušnje in spoznanja, ki jih v vseh nadaljnjih težavnih situacijah usmerjajo v prave odločitve.

S PRAVILNIM REŠEVANJEM
KONFLIKTA VPLETENI PRIDOBIMO
KORISTNO ZNANJE IN IZKUŠNJE

V tem poglavju so uporabljene posamezne aktivnosti, navedene v poglavju 'možnosti', vendar povezane v skladno celoto in obogatene z ustreznim načinom izvedbe. Ni dovolj, da veste, kaj morate narediti za neko rešitev. Enako pomembno je, da veste, kako to narediti, da boste resnično dosegli cilj, ki ga želite.

Neustrezno reševanje:

To poglavje predstavlja opise reševanja nastalih situacij, ki niso primerni. V tem poglavju se znajdejo tudi 'prave' aktivnosti, izpeljane na napačen način. Ker se na napakah učimo, je primerno obravnavati tudi situacije »slabih praks«, da jih ne bi po nepotrebnem ponavljali v vaši praksi.

V praksi se pogosto srečujemo z neustreznim pristopom k reševanju problemov. Vpleteni so nezadovoljni, konflikt se poglobi, tako posamezniku kot podjetju nastaja nadaljnja škoda. Obstajajo pa primeri, ko neustrezen način reševanja pomeni škodo za podjetje; za posameznika, ki je bil žrtev nadlegovanja in je poiskal drugo zaposlitev, pa je to dobro,

saj se je iz negativnega, nespodbudnega in konfliktnega okolja umaknil in dobil novo priložnost, v kateri se lahko resnično razvije.

Sklep:

V vsaki slabi stvari lahko najdemo nekaj dobrega.

Študije primerov

A. Zmerjanje

Primer:

Andrej je vodja delovne skupine na terenu in ima že dolg delovni staž. Strokovno je izjemno podkovan, natančen in zahteven. Do sebe in do drugih. Njegova težava je odnos do sodelavcev v ekipi. Zmerja jih, žali, osredotoča se samo na njihove napake. Nanje pogosto kriči, jim grozi brez pravega vzroka, grozi jim tudi s fizičnim napadom (zamahne, kot da hoče koga udariti), čeprav se doslej dejansko ni še nikogar niti dotaknil. Zaposleni so mu bojijo karkoli reči, saj se vsak boji, da bi s tem pri njem padel v nemilost in bi ga Andrej vzela 'na piko'.

Nevarnosti:

- V ekipi bo upadla delovna zavzetost, delo bo površno opravljeno, pojavljale se bodo napake. Sledijo nezadovoljni naročniki, reklamacije, upad naročil in zelo hitro tudi slabi poslovni rezultati podjetja.
- Dobri sodelavci bodo našli drugo delovno okolje, lahko znotraj podjetja, še verjetneje pa v drugem podjetju. Tisti, ki imajo znanje, sposobnosti in so samoiniciativni, bodo vedno našli zase najboljšo rešitev. Podjetje običajno s tem izgubi najboljše – tiste, ki so danes najboljši sodelavci in bi v prihodnje lahko postali najboljši vodje.
- Ostanajo tisti zaposleni, ki so brez ideje, kako in kam naprej, ki sami zase mislijo, da v kolikor bodo izgubili to službo, ne bodo mogli najti dela nikjer drugje. Žal je to velikokrat celo res – vendar ne zaradi 'razmer v gospodarstvu', temveč zaradi njihovega neustreznega znanja in sposobnosti.

Možnosti:

- Zaposleni Andreja sami opozorijo na neprimerne besede ali odnos. Bolje je, da to storijo takrat, ko jih je več, kot da to naredi en sam posameznik. Seveda pa se morajo za to medsebojno dogovoriti in ščititi drug drugega pred morebitnimi 'povračilnimi ukrepi'.
- Zaposleni na neustrezen odnos opozorijo odgovorno osebo v podjetju – kadrovsko-pravno službo, direktorja podjetja (odvisno od velikosti in organiziranosti podjetja).
- Odgovorna oseba opravi individualne razgovore z zaposlenimi in z Andrejem ter pripravi predlog aktivnosti za odpravo težav, na katere je bilo opozorjeno.

Ustrezno reševanje:

Nekateri zaposleni so Andreju že večkrat namignili, da je njegovo vedenje nevdržno, vendar mu kaj več niso upali reči, saj so se po svoje bali njegovih reakcij. Tako so se obrnili na direktorja, ki je Andreja povabil na pogovor. Andrej direktorju pove, da se tako obnaša samo takrat, ko ga sodelavci spravijo ob živce; pove, da ti pogosto ne upoštevajo njegovih navodil, nekateri se celo izogibajo delu ali pa so pri delu površni in morajo potem drugi za njimi popravljati. Direktor je Andreju povedal, da kljub vsemu njegovo vedenje ni primerno in ima lahko za posledico tožbo in tudi prenehanje delovnega razmerja. Ponudil mu je pomoč pri upravljanju zaposlenih. Z zaposlenimi se je ponovno temeljito pogovoril, tako na skupnem sestanku kot individualno in jih opozoril na dolžnosti, ki jih imajo pri opravljanju svojega dela.

ČE ŽELITE UGOTOVITI, KAJ JE
RES, NATANČNO PRISLUHnite
VSEM VPLETENIM

Po vseh teh razgovorih in opozorilih se je vzdušje v Andrejevi skupini precej spremenilo. Zaposleni so bili sicer bolj zadržani, delo pa je potekalo bolje in tudi Andrej je bolj pazil na svoje besede. Direktor je redno spremljal dogajanje v tej delovni skupini in s tem pokazal, da ima resen namen zadevo urediti. Razmere so se počasi normalizirale. Andrej je bistveno izboljšal svojo komunikacijo s sodelavci, bilo pa je tudi manj

razlogov za razburjanje, saj so tudi oni izboljšali svoj odnos do dela. Ko pa je kljub temu kdaj prišlo do konflikta, so se ga potrudili rešiti med seboj.

Neustrezno reševanje:

Zaposleni direktorja seznanijo z Andrejevim ravnanjem. Ta se z Andrejem pogovori. Andrej v razgovoru zanika vse obtožbe. Direktorju pove, da so zaposleni težavni, da delajo slabo, si vzamejo preveč odmora za cigarete, malice ... Skratka, ima velike težave pri tem, da jih usmerja v delo in s tem zagotavlja sprejemljive rezultate.

VZEMITE SI ČAS ZA TEHTEN
PREMISLEK

Direktor takoj skliče sestanek zaposlenih v Andrejevi ekipi ter jim pove, da od njih pričakuje vestno delo in da ne bo dopuščal lenobe in površnosti. Andrej s tem dobi (neustrezno) potrditev pravilnosti svojega ravnanja. Nad zaposlenimi se še bolj znaša, odnosi v ekipi pa se še poslabšajo. Neuspešen poskus urejanja razmer zaposlene potre, v službo neradi prihajajo, delajo z minimalnim naporom, poveča se število bolniških odsotnosti ...

Sklep:

Andrejevo ravnanje je imelo vse elemente nadlegovanja. Direktor mora podpirati vodje pri njihovem delu, vseeno pa jim ne sme slepo zaupati in verjeti. Včasih tudi zaposleni govorijo resnico.

B. Tožarjenje

Primer:

Direktor gradbenega podjetja se odloči, da dejavnost razširi s tehnično trgovino. Začnejo z majhno trgovino, odprto deljeni delovni čas, v kateri dela samo Beti. Zaradi velikega povpraševanja trgovino razširijo, delovni čas pa spremenijo v celodnevne. Zaposlijo še dva fanta, ki se hitro vključita in sta zelo samoiniciativna. Enega od njiju direktor postavi za poslovodjo, kar pa ta začne zlorabljati. Prične z nepotrebnim prerazporejanjem urnikov dela ostalih dveh, nenehno ju nadzira pri delu, njune napake pa vestno sporoča direktorju. Še posebej ga moti Beti, ki ne more opravljati težjih fizičnih del (prekladanje težjega blaga, rezanje pločevine ...). Obtožuje jo lenobe, prekomerne odsotnosti zaradi malice in kajenja, zasebnih telefonskih razgovorov ... Ko Beti v zvezi s tem prejme pisno opozorilo direktorja, je povsem obupana, saj so obtožbe pretirane. Vedno se je trudila delati po najboljših močeh, seveda pa je pri tem naredila kakšno napako, res je bila kdaj predolgo na malici, tudi kadila je. Vendar pri tem ni odstopala niti od ostalih dveh sodelavcev v trgovini, še manj pa od ostalih zaposlenih v podjetju (zaposleni v pisarnah, v delavnici in na terenu).

Nevarnosti:

- Pretirano očitane napak vodi zaposlenega v osredotočenost na napake, pojavi se strah in posledično pri delu stori še več napak.
- Z neustreznim razporejanjem nalog in delovnega časa poslovodja zaposlene po nepotrebnem vznemirja, kar negativno vpliva na kvaliteto dela in odnos do strank.
- Nesmiselne zahteve in nepravične obtožbe s strani poslovodje spodkopavajo njegovo avtoriteto, saj zaposleni sčasoma tudi njegovih upravičenih zahtev in utemeljene kritike ne upoštevajo več.
- V kolikor bo direktor še naprej poslušal in verjel samo poslovodji, bo med zaposlene vnesel nezaupanje in nezadovoljstvo.

Možnosti:

- Beti se pogovori s poslovodjo.
- Za pomoč se obrne na sodelavca.
- Pogovori se z direktorjem.
- Bolj je pozorna glede dela in odmorov, morebitna odstopanja od pričakovanj si beleži.

Ustrezno reševanje:

Beti se najprej pogovori s sodelavcem, ki se strinja z njo, da je direktorjevo opozorilo neupravičeno. Tudi sam pove, da mu obnašanje poslovodje ni všeč, vendar on ne bo nikomur nič rekel. Beti pa se odloči za pogovor pri direktorju. Sprva je ta noče sprejeti, vendar Beti vztraja. Ko se končno dobita, je Beti presenečena, ker je direktor do nje veliko bolj prijazen kot je bil v zadnjih stikih, ko se je dogovarjala za sestanek. Beti ne ve, da se je direktor zaradi njenega vztrajanja na razgovoru odločil bolj pozanimati o delu in odnosih v trgovini. S poslovodjo so imeli težave tudi drugi zaposleni v podjetju, saj se je do vseh obnašal kot 'veliki šef'. Dan pred sestankom z Beti se je zato pogovoril tudi s poslovodjo in mu prenesel vse te informacije. Poslovodja je sicer hotel vse zanikati, vendar je direktor vztrajal, da poslovodja sam pove resnico. Opozoril ga je na to, da vztraja, da v podjetju vsi delajo dobro in da to velja najprej za vodje, ki naj bi bili ostalim zgled. Povedal mu je, da je s kakšnim pristopom k delu in vodenju bo zaposlene motiviral za delo. Napovedal mu je pogostejše 'kontrolne' obiske v trgovini, hkrati pa mu tudi 'odprl vrata', če bo potreboval nasvet in pomoč. Beti se je direktor opravičil za pisno opozorilo in ji odkrito povedal, da je do tega prišlo zato, ker je preveč zaupal samo informacijam poslovodje.

PRIZNAJTE SVOJ DEL
ODGOVORNOSTI ZA NASTALE
TEŽAVE

Predstavil ji je zamisel, kako bi med sodelavci v trgovini izboljšali odnose in jo spodbudil k temu, da morebitne težave najprej poskušajo rešiti sami, sicer pa lahko kadarkoli pridejo tudi do njega in se bodo pogovorili.

Neustrezno reševanje:

Beti se pogovori s sodelavcem, ki ji sicer pritrdi, da poslovodja do njiju obeh ni korekten, da pa on sam nima večjih težav in ne čuti potrebe po ukrepanju. Beti pa spodbudi, naj se na opozorilo pritoži, saj je krivično do nje. Beti je jezna in užaljena in temu primerno je tudi elektronsko sporočilo, ki ga pošlje direktorju in poslovodji. Skupaj jo pokličeta na razgovor, kjer ji naštejeta vse njene prekrške in ji ostro povesta, kaj se od nje kot zaposlene pričakuje. Beti zaradi okoliščin, v katerih je potekal razgovor in zaradi strahu pred izgubo službe na razgovoru ne reče praktično nič. Samo kima in zadržuje solze. Po razgovoru je povsem pretresena. Sodelavec je ne podpre, poslovodja pa v naslednjih dneh z njo ravna še bolj poniževalno. Ker je to službo dobila po daljšem obdobju brezposelnosti, si ne upa reči nič, saj se boji, da bo ponovno 'na cesti'. Tiho prenaša nadlegovanje s strani poslovodje. Občasno se neprimerno do nje obnaša tudi sodelavec, saj vidi, da to 'deluje'.

KAKO LAHKO JE IZKAZOVATI MOČ
NAD NEKOM, KI JE POVSEM BREZ
MOČI

Sklep:

Od tistega, ki je žrtev nadlegovanja, je največkrat odvisno to, kako bodo ravnali drugi. Zgodilo se bo to, kar misli, da je najbolj verjetno, da se zgodi. Če je prepričan, da so drugi močnejši in da bo sam z ukrepanjem situacijo le še poslabšal, bo najverjetneje res tako. Če pa je prepričan, da to, kar se dogaja, ni prav in da je za vse vpletene koristno, da se razmere izboljšajo, bo s svojim ravnanjem tudi druge usmeril k razmišljanju o možnih rešitvah. Ta druga pot pa je težka in dolga. Vendar edina, ki pripelje do pravih rešitev.

C. Neizvedljiva naloga

Primer:

Cene je v podjetju zaposlen manj kot eno leto. Izkazal se je kot strokovno izjemno sposoben, hkrati pa ambiciozen in vedno odločen doseči zastavljeni cilj. Direktor ga določi za vodjo pomembnega projekta. Člani tima – vsi po vrsti starejši od njega in dlje časa zaposleni v tem podjetju – pa nikakor nočejo delati po njegovih navodilih. Rokov za izvedbo nalog ne spoštujejo, ne držijo se dogovorjenih vsebin ... Skratka, vse gre narobe. Hkrati tudi direktor nesramno pritiska na Cene in mu na skupnem sestanku tudi pove, da če ni sposoben izpeljati tega projekta, nima v tem podjetju kaj iskati. Ta projekt naj bi bil za podjetje izjemnega pomena – tako po vsebinski, kot tudi po finančni plati.

Nevarnosti:

- Podjetje bo oškodovano zaradi neizpeljanega projekta.
- Cene bo zaradi začetnega neuspeha izgubil zaupanje vase. Iz osebe z ambicijami in potencialom, ki bi jo lahko podjetje dobro izkoristilo, se bo zaradi neustrezne začetne obremenitve spremenil v pasivnega zaposlenega, nesposobnega sprejemati odločitve.
- Člani tima so z neupoštevanjem navodil vodje tima dokazali, kolikšno moč imajo in s tem pridobili izkušnjo, kako se znebiti neželenega sodelavca. Tokrat so neuspeh sodelavca dosegli ob podpori direktorja. Morda bodo naslednjič to lahko storili tudi sami ...
- Kadrovsko politiko podjetja bodo namesto posloводства dejansko vodili zaposleni.

Možnosti:

- Ob prvih znakih, da se člani tima izogibajo obveznostim in ne sledijo navodilom, jim mora Cene ta svoja opažanja jasno predstaviti, se z njimi pogovoriti in oblikovati dogovor o nadaljnjem sodelovanju.

- Cene naj se temeljito pogovori z direktorjem in mu jasno predstavi težave, s katerimi se sooča pri vodenju projekta, še posebej, če odkrit pogovor s člani tima ne prinese zelenih rezultatov.

Ustrezno reševanje:

Cene se o težavah, ki jih ima z vodenjem projekta in s člani tima najprej pogovori z enim od članov tima, ki doslej korektno sodeluje. Ta mu zaupa bojazen, da imajo nekateri izkušenejši člani tima nek 'rezervni' načrt, vendar glede tega ni prepričan, saj tudi sam ni vključen; ve pa, da se večkrat sami dobijo v službenem času. Cene odslej bolje opazuje dogajanje okrog sebe, ob tem pa se po nasvet obrne na znanca, ki je izkušen vodja projektov v večjem podjetju. Ta mu je sicer pripravljen svetovati, kako po korakih vključiti tiste, ki nočejo sodelovati in kako komunicirati z direktorjem, da bi ga ta podprl. Potrди pa mu tudi, da je povsem mogoče, da so mu tako nalogo dali prav z namenom, da ga malo 'zaustavijo' v njegovi delovni vnemi. Ker se čas izvedbe projekta bliža, se Cene odloči, da bo z reševanjem svojih težav pričel na 'izvoru'. Napove se na razgovor pri direktorju, kjer mu pove, kaj je spoznal glede projekta, sodelavcev in sebe. Odstopi od vodenja projekta in ponudi svoje sodelovanje na strokovnem področju, ki ga obvlada.

VČASIH HITREJE NAPREDUJEMO,
ČE STOPIMO KORAK NAZAJ

Glede na to, da direktor pozna 'igro', ki jo vodijo starejši člani tima, Cenetov odstop razume in sprejme. Cene direktorju predstavi idejo, kako bi na novo zastavil svoje delo in odnose s sodelavci in morda kasneje, ko bo bolj izkušen, ponovno poskusil z vodenjem projekta manjšega obsega. Direktor se s Cenetovim predlogom strinja in ga v tem podpre. Tak pristop ga je zelo presenetil, hkrati pa mu je tudi odprl pogled na svoje neustrezno in za podjetje pravzaprav škodljivo ravnanje, ko je zaposlene (tiho) podprl v tem, da na ponižujoč način onemogočijo 'preveč' ambiciozne mlade strokovnjake. Verjel je njihovim informacijam o tem, da so ti mladi strokovnjaki do starejših sodelavcev neprijazni, da jih 'odrivajo' na stran, jih ne seznanjajo s svojim delo ... V resnici pa je bilo pogosto prav nasprotno.

Neustrezno reševanje:

Teden dni pred rokom za oddajo projekta Cene spozna, da cilja ni mogoče doseči. Zaradi neuspeha da odpoved in prične z iskanjem druge službe. Iz medijev pozneje izve, da je podjetje s projektom, ki naj bi ga vodil on, uspelo na trgu in se izjemno promoviralo. Zanima ga, kako jim je to uspelo, saj je bilo po njegovem mnenju v enem tednu nemogoče pripraviti vse tisto, kar je še manjkalo, ko je on obupal. Pozanima se pri znancih, ki poznajo to podjetje in pride do osupljive ugotovitve – direktor je isti projekt zaupal še eni projektni skupini, ki so jo sestavljali isti člani, kot njegovo – samo vodja je bil drugi. Od vsega začetka so vedeli, da Cene ne sme priti do cilja.

MLADI IN AMBICIOZNI
PREDSTAVLJAJO NEVARNOST
RUTINI IN UDOBJU

Tako direktor kot člani tima so dva meseca Ceneta sistematično onemogočali. Vse z jasnim namenom – da se ga čim prej odstrani iz podjetja. Zakaj je bil tako nezaželen ni niti hotel izvedeti. Ima novo službo v kateri se dobro počuti in zanj je to najpomembnejše. Pomembna pa mu je tudi informacija, da odgovornost za neizvedbo projekta dejansko ni bila samo njegova, ampak v veliki meri tudi direktorjeva.

Sklep:

Ravnanje s Cenetom je bilo nedopustno. Predstavlja primer obremenitve posameznika z nalogo, ki je zanj prezahtevna, dodatno pa je otežen še z onemogočanjem pri delu. Ko prihaja do onemogočanja pri delu med zaposlenimi oz. med nižjimi vodji in zaposlenimi, se ti še lahko obrnejo po pomoč in podporo na direktorja družbe. V primeru, da direktor onemogoča posameznika, pa ta znotraj podjetja zelo težko najde ustrezno rešitev. V večjih podjetjih lahko morda ukrepa kadrovska služba ali zunanji pooblaščenec, v manjših podjetjih pa se zaposleni lahko obrne samo na zunanje institucije.

Č. Izzivanje

Primer:

V večjem podjetju so uvedli nov program spremljanja zalog, ki je vsem odgovornim v podjetju dajal natančne informacije, potrebne za nabavo, računovodstvo, skladiščenje ... Skratka, od tega programa je odvisno celotno podjetje, zato so bili vsi zaposleni na izobraževanju, ki ga je organiziralo zunanje računalniško podjetje. Črt je odgovoren za skladišče materiala in že od vsega začetka nasprotuje modernizaciji poslovanja. Trdi, da sam na pamet ve, kje ima kaj spravljeno, koliko zalog ima in česa bo zmanjkalo; on ne rabi nobenega računalniškega programa. Ker nov računalniški program povezuje vse službe v podjetju, ga mora Črt kljub vsemu začeti uporabljati. Na izobraževanju je z mislimi drugje, saj še vedno upa, da njemu tega ne bo treba uporabljati. V prvem tednu uporabe novega programa je Črtu v skladišču pomagal tehnolog, ki sicer pripravlja ponudbe in usklajuje delo v proizvodnji. Ko pa je v naslednjih tednih Črt ostal sam, se je hitro pokazalo, da realno stanje v skladišču ni skladno z računalniškim izpisom. Tudi Črt je spoznal, da se ne bo mogel več upirati. Tehnolog mu je ponudil pomoč in mu obljubil, da ga lahko kadarkoli kontaktira. Ker je Črt potem klical ali prišel do tehnologa vsaj 10x dnevno, je ta svojo pomoč omejil na 2 uri dnevno. Črta je to razjezilo, zato je te 'uradne ure' ignoriral. Tehnolog mu je nekajkrat kljub temu pomagal, ko pa je enkrat Črt prišel v pisarno, medtem ko je imel tehnolog sestanek s strankami, ga je ta jezno zavrnil. Črt je kljub temu začel z razlago svoje težave, zato mu je tehnolog še enkrat, tokrat še bolj ostro, povedal, naj zapusti pisarno. Črt je jasno pokazal jezo in užaljenost, zaloputnil vrata in odšel.

Nevarnosti:

- Jeza in užaljenost pri obeh vpletenih, ki vpliva na odsotnost nujno potrebnega sodelovanja.
- Namerno nasprotovanje in nagajanje na področju dela.

- Neskladne evidence podjetja.
- Težave v proizvodnji zaradi pomanjkanja materiala.

Možnosti:

- Tehnolog se s Črtom odkrito pogovori o konfliktnem dogodku.
- V reševanje celotne težave se vključi direktor podjetja.
- Črtu se postavi jasne časovne roke, ko mora v celoti osvojiti nov način upravljanja skladišča.

Ustrezno reševanje:

Tehnolog je bil prepričan, da ga je Črt namerno izzival in je sedaj upravičeno jezen nanj; če hoče, da mu bo še naprej pomagal, naj se mu najprej opraviči. Sodelavka v pisarni pa se s tem ni strinjala. Svetovala mu je, naj malo razmisli, koliko časa bo igral užaljenost in kako se bo to končalo. Tehnolog se je tako odločil, da se bo Črtu za neprimerno ravnanje opravičil. Z namenom preprečitve morebitnih nadaljnjih konfliktov pa se bosta dogovorila za drugačen način sodelovanja. Tudi Črt je bil jezen in je tehnologu najprej odvrnil, da se z njim nima kaj pogovarjati.

NI POMEMBNO KDO JE KRIV –
POMEMBNO JE, KDO DA POBUDO
ZA REŠITEV KONFLIKTA

Naslednji dan je Črta na pogovor povabila tehnologova sodelavka v pisarni. Črt je prišel in s pomočjo sodelavke je stekel pogovor tudi med tehnologom in Črtom. Črt je s težavo sprejel opravičilo, saj ga je tehnolog res grdo 'odpravil' in to pred drugimi ljudmi. Skozi razgovor pa je tudi Črt spoznal, da je nov program pomembna in koristna pridobitev za celotno podjetje, da so spremembe tudi za njegovo področje dela nujne in da se bo moral pri delu bolj potruditi. Sodelovanje med Črtom in tehnologom se je nadaljevalo, vendar sta zastavila nov 'sistem' – Črt je težave in vprašanja tehnologu sporočal po elektronski pošti, tehnolog pa se je odzival glede na stopnjo nujnosti.

Neustrezno reševanje:

Tehnolog je bil prepričan, da ga je Črt namerno izzival in da je sedaj upravičeno jezen nanj; če hoče, da mu bo še naprej pomagal, naj se mu

najprej opraviči. Enako jezen in užaljen je bil tudi Črt, saj je bil prepričan, da tehnolog ni imel razloga za tolikšno neprijaznost in zadirčnost, še posebej je bilo to nesramno, ker so bili prisotni tudi drugi ljudje. Eden na drugega sta se jezila in se nista niti pozdravljala več. Sodelavka je obema povedala, da se obnašata otročje, vendar ni nič pomagalo. Ker je pri knjiženju zalog imela resne težave, je sama šla do Črta, da sta vse pregledala in mu je dala nekaj navodil za uporabo programa. Tehnolog pa se je nad Črta jezil vsakokrat, ko je zaradi njega imel težave pri delu, ukrepal pa ni nikoli. Ko pa je prišlo do resnega zastoja v proizvodnji, je o vsem skupaj moral povedal direktorju. Ta je 'znorel' in ukrepal, ne da bi se temeljito prepričal o vzrokih za zaplet in na da bi se s kom posvetoval.

KO STE HUDO JEZNI, NE
SPREJEMAJTE POMEMBNIH
ODLOČITEV

Ker je podjetju zaradi neustreznega ravnanja zaposlenih nastala poslovna škoda, je tehnologa kaznoval s 3-mesečnim odvzemom variabilnega dela plače, Črta pa je odpustil iz krivdnih razlogov. Črt je poiskal pravno pomoč in podjetje tožil.

Sklep:

Močna čustva vplivajo nas zapeljejo v odločitve, ki dolgoročno praviloma niso dobre. Jeza, užaljenost, pa tudi pretirana navdušenost, zameglijo pogled na dejansko stanje. Ko smo v taki situaciji, lahko naredimo vsaj to, da se zavemo in si priznamo, da smo v močnem čustvenem stanju in zaradi tega naše odločitve morda niso najboljše.

SAMOKONTROLA

O ustreznosti nadaljnjih ravnanj se pogovorimo z nekom, ki ni vpleten v zadevo in nam bo pošteno povedal svoje stališče. Ukrepajmo šele po tehtnem premisleku. Skoraj nikoli se ne mudi tako zelo, da za pogovor in razmislek ne bi imeli časa. Povedano drugače: s tem, ko si vzamemo čas za pogovor in razmislek, praviloma povzročimo manj škode kot s hitrimi in nepremišljenimi odločitvami.

D. Neslane e-šale

Primer:

Dejan je bil zelo uspešen in delaven inženir v večjem podjetju. Nikoli ni negodoval ob dodatnih zadolžitvah, naloge pa je običajno končal prej kot ostali sodelavci, z manj napakami. Za sodelavce je bil prava mora in iskali so način, kako ga ustaviti, saj jih je na nek način ogrožal. Komaj so čakali na priložnost, da je za daljši čas odšel iz pisarne. Takoj, ko je zapustil skupno pisarno, je eden izmed sodelavcev njegov računalnik tako ali drugače 'upočasnil'. Sprožili so program, ki se je 'nalagal' več ur, zbrisali kak pomemben program ali dokument, za katerega je Dejan potem potreboval več dni, da ga je ponovno pripravil ... Ker to ni dalo povsem zaželenih rezultatov, so pričeli s pošiljanjem elektronske pošte z Dejanovega poštnega naslova. Ker je bil Dejan vesten delavec, ni niti pomislil, da mu vse težave povzročajo 'prijazni' sodelavci. Kaj se v resnici dogaja, je spoznal šele, ko ga je vodja poklical na 'disciplinski' pogovor, saj je 'po pomoti' prejel elektronsko sporočilo, poslano z njegovega elektronskega naslova vsem sodelavcem o tem, kako nesposoben in krivičen je vodja in s provokativnim vprašanjem: Kdo ga bo spravil z njegovega stolčka? Dejan je vedel, da on tega ni napisal in odločil se je, da bo stvar raziskal.

Nevarnosti:

- Dejan da/dobi odpoved in s tem podjetje izgubi dobrega, pridnega in sposobnega sodelavca.
- Zaposleni se namesto s svojimi delovnimi nalogami ukvarjajo z 'odstranjevanjem' boljšega sodelavca.
- Če jim to uspe, se jim tako potrdi uspešnost njihove metode in velika verjetnost je, da bodo tudi v prihodnje to počeli. S tem zaposleni delajo vedno manj in slabše, dobri delavci odhajajo, ostajajo slabi in leni.
- Zaradi lažnih in žaljivih elektronskih sporočil, poslanih različnim

osebam v podjetju zgolj z namenom škodovati domnevnemu pošiljatelju, se med zaposlenimi ustvarja negativno ozračje, napetost, konflikti, nezaupanje ...

Možnosti:

- Dejan preventivno zaklepa svoj računalnik vedno, ko zapusti prostor.
- Preveri vso svojo elektronsko korespondenco in druge podatke o uporabi računalnika, ki imajo 'sled' in mu lahko pomagajo pri ugotavljanju nedovoljenih posegov v svojo elektronsko pošto in druge programe.
- O domnevah in ugotovitvah se čim prej pogovori s svojimi sodelavci in z vodjo.
- V kolikor sodelavci še naprej izkazujejo nesprejemanje Dejana v svojo delovno sredino, zaprosi za premestitev v drug prostor.

Ustrezno reševanje:

Opisano dogajanje se je vleкло tri mesece in Dejanu je bila storjena velika škoda. Ni mogel pokazati vseh svojih sposobnosti, prejemniki lažnih elektronskih sporočil pa so bili do njega zadržani, nezaupljivi ali so mu odkrito nasprotovali. Dejan je bil v boju proti 'skritemu sovražniku' odločen. Imel je vodjo, ki mu je bil pripravljen prisluhniti in se je problemu bolj posvetil ter se pogovoril z vsakim posebej. Po opravljenih razgovorih je sklical skupni sestanek, na katerem je podal svoje ugotovitve, zahteval odkrito reševanje težav v prihodnje in takojšnje javno opravičilo tistih, ki so bili odgovorni za vse storjene nepravilnosti – Dejanu in vsem prejemnikom lažnih elektronskih sporočil.

**E-KORESPONDENCA JE
IZJEMNO POGOSTO ORODJE
NADLEGOVANJA**

Dejana in vse ostale je direktor ponovno opozoril, da v podjetju obstaja pravilo, da se vsak uporabnik prijavi na delo z računalnikom s svojim geslom in da se morajo vsakokrat, ko zapustijo delovno mesto, odjaviti. Ker je to nepraktično, tega nihče ne počne. Direktor jih opozori, da bi lahko do podobne zlorabe prišlo tudi s strani zunanje osebe in bi bile

posledice veliko hujše. Zato zahteva, da se tega pravila striktno držijo. Primer se je zaključil tam, kjer se je začel – znotraj ekipe, v kateri se je nadlegovanje dogajalo.

Neustrezno reševanje:

Dejan je vodji povedal, da teh sporočil ni napisal on in da sumi, da mu nagajajo sodelavci. Vodja je bil pod vtisom vsebine zadnjega sporočila in informacij, ki so mu jih posredovali drugi občasni prejemniki 'Dejanovih' sporočil. Bil je tako jezen, da Dejana sploh ni poslušal. Dejstvo je, da je bilo tistih, ki so Dejanu nagajali, več in njihova beseda je pri direktorju premagala Dejanovo. Dejanu so sodelavci še naprej nagajali, seveda odslej bolj previdno. Dejan je veliko časa namenil 'obrambnim strategijam', da ne bi bil ponovno žrtev sodelavcev, kar mu je pobralo veliko časa in energije. Ker ni bil tako učinkovit pri delu, kot v preteklosti, tudi za sodelavce ni bil več tako zanimiva in pomembna 'žrtev'.

IZGUBA ZAGNANOSTI IN
VESELJA DO DELA JE TAKO ZA
POSAMEZNIKA KOT ZA PODJETJE
VELIKA DOLGOROČNA ŠKODA

Nadlegovanje je počasi izzvenelo, Dejan pa nikakor ni bil zadovoljen s svojim delom in rezultati. Ker se tudi v delovni sredini ni dobro počutil, saj sodelavcem ni zaupal, je vse več časa posvečal iskanju drugega dela. Ko se je podjetje reorganiziralo in so mogli zmanjšati število zaposlenih, je bil Dejan med prvimi, ki so izgubili službo. Sicer ga to ni zelo presenetilo, niti potrlo, nikoli pa ni več našel zagnanosti in veselja do dela, kot ga je imel pred nesrečnimi dogodki.

Sklep:

Šlo je za očiten primer nadlegovanja. Skupina sodelavcev se je spravila na Dejana, ga sistematično onemogočala pri delu in blatila pri sodelavcih in nadrejenih. Le visoka sposobnost vodje za prepoznavanje težav, njegova volja do ugotavljanja dejanskega stanja in usmerjenost k iskanju rešitve lahko pripelje do uspešne rešitve tega problema.

E. Zarota

Primer:

Eva je delala v manjšem podjetju, v ožji skupini petih sodelavk. Vodja je bil strog in dosleden, vendar korekten. Evine sodelavke so se nad njim venomer pritoževale in se njegovim zahtevam tiho upirale. Tako je bilo tudi pri zahtevi po doslednem beleženju ur, porabljenih za posamezne naročnike, kar so morali beležiti vsi zaposleni. Teh pet sodelavk, vključno z Evo, se je dogovorilo, da ur protestno ne bo beležilo. Čez mesec dni je vodja Evo poklical na pogovor, ker ni oddala evidence. V zagovor mu je rekla, da tudi drugi ne beležijo. Bila je zaprepadena, ko ji je povedal, da to ni res in da je ona edina.

Nevarnosti:

- Eva se spre s sodelavkami, ki so jo pustile na cedilu, nadaljnje sodelovanje trpi, delo ni ustrezno opravljeno.
- Direktor Evo sankcionira, kar je zanjo krivično, zato se še naprej upira in med zaposlene vnaša nemir, odpor do vodje in nekvalitetno delo.

Možnosti:

- Eva se v prihodnje osredotoča na delo in spoštuje pravila, ki veljajo v podjetju.
- Direktor se bolj natančno pozanima o delu skupine sodelavk, v kateri je Eva.
- Direktor se osredotoči na ugotovitev dejanskih okoliščin in vzroka za nezadovoljstvo zaposlenih.
- Izvedba aktivnosti za izboljšanje pretoka informacij in sprotno reševanje težav.

Ustrezno reševanje:

Eva je po razmisleku ugotovila, da to ni bilo prvič, da so jo sodelavke potisnile v tak položaj. Že večkrat je prav ona morala iti na zagovor k

vodji, ker se ostale niso držale dogovora, ki so ga sklenile. Ugotovila je, da jo zlorablajo za to, da njim ni treba delati in da nanjo prevalijo vso odgovornost za napake. Zaradi nevzdržnega odnosa v kolektivu je Eva hotela dati odpoved. Vodja je želel izvedeti razlog, in ko mu je vse razložila, jo je prepričal, da ostane. Celotni skupini 'upornic' – tudi Evi – je za odkrite napake izdal strog opomin. V nadaljnjih mesecih je sodelavke ustrezno prerazporedil, s čemer je preprečil morebitno ponovno snovanje zarote – zoper vodjo ali zoper morebitne sodelavce. Vpeljal je tudi sistem anonimnega sporočanja težav, nepravilnosti in predlogov za izboljšave v procesu dela, da bi imeli zaposleni več možnosti 'varnega' sporočanja nezadovoljstva in idej. Večkrat je tudi šel med zaposlene, se z njimi pogovarjal in sprti prepoznaval ter reševal morebitne težave.

PRAVI VODJA NE ČAKA, DA PRIDEJO
ZAPOSLENI DO NJEGA – PRAVI
VODJA GRE MED ZAPOSLENE

Neustrezno reševanje:

Vodja sprejme Evino odpoved. Na ostale sodelavke prerazporedi njeno delo in jim na sestanku v poduk ponudi Evino zgodbo v smislu 'punce, ne spleča se vam upirati, ker boste dodatno kaznovane – druga izbira je, da greste, tako kot je šla Eva'. Vse to še poveča nezadovoljstvo med zaposlenimi, saj so za enako plačo bistveno bolj obremenjene. Dobile so tudi jasno sporočilo, da vodji ni dosti mar za njihovo počutje, da ga zanima samo to, koliko naredijo. Delovna vnema kljub strahu in pritisku upada, več je bolniških odsotnosti. Ena izmed zaposlenih zanosi in kmalu odide na bolniško. Vodja tudi zanjo ne poišče zamenjave, temveč delo prerazporedi med že tako nezadovoljne in obremenjene sodelavke.

UTRUJENI IN NEZADOVOLJNI
ZAPOSLENI POGOSTEJE ZBOLJO

Začaran krog nezadovoljstva in slabega dela se vrtil. Tudi vodja je vedno bolj nezadovoljen, saj so rezultati poslovanja slabi. Vedno pogosteje se jezi na zaposlene, lastniki začnejo dvomiti v njegovo sposobnost in kmalu je na poti, ki jo je prehodila Eva ...

Sklep:

Dolgoročno je za podjetje koristno, da se vodja poglubi v problem in ne sprejme odpovedi zaposlene, čeprav bi bila to na videz najbolj idealna rešitev. Eva je bila bolj kot ne naivna. Težko bi rekli, da so sodelavke Evo nadlegovale. Prej je šlo za njihovo bojzljivost. Niso si upale na glas povedati svojega mnenja in v Evi so videle nekoga, ki bi to lahko izvedel namesto njih. K sreči se je za vse dobro končalo. Tudi premestitve so zaposlene po krajšem obdobju negodovanja dobro sprejele, saj je bila menjava delovnega okolja za vse koristna.

F. Zamujanje

Primer:

Franci je večkrat zamudil v službo. Vodja ni kompliciral in tega ni jemal kot resen prekršek. Občasno so zamujali tudi drugi, vendar so vedno naredili vse, kar je bilo potrebno ali pa so zamujen čas nadoknadili s tem, da so malo 'potegnili' čez uro, ko bi že lahko odšli domov. Franci pa je zamujal večkrat kot ostali. Ko ga je vodja opozoril, se je zgovarjal na ženo, otroke, pokvarjeno budilko ... Po večkratnih opozorilih pa je že očital vodji, da opozarja samo njega. Vodja ni več vedel, kaj naj stori, saj res ni bil strikten glede tega, poleg tega pa tudi ni imel pisnih evidenc.

Nevarnosti:

- Neustrezno sankcioniranje nespoštovanja pravil glede prisotnosti na delovnem mestu vodi v vedno bolj ohlapno razumevanje teh pravil; zamujanja je vedno več, zaposleni vedno več službenega časa porabijo za zasebne opravke; delo je vedno manj pomembno.
- Sankcioniranje posameznika na osnovi nepopolnih evidenc vodi k pritožbi zaposlenega, ki je lahko celo upravičena in poskus zagotavljanja redu se izjalovi.
- Vodja izgubi avtoriteto.
- Nova strožja pravila za vse, uveljavljena zaradi enega posameznika, ki grobo krši že obstoječa pravila, je nepriljubljen in pogosto neučinkovit ukrep, ki v odnos med vodstvom in zaposlenimi vnese nestrpnost, jezo ...

Možnosti:

- Pregled obstoječih evidenc.
- Natančno spremljanje prihodov in odhodov vseh zaposlenih, v skladu z obstoječimi pravili.
- Proučitev odstopanj od pravil – po posameznikih.
- Priprava kriterijev glede dopuščanja odstopanj – kaj je še sprejemljivo, kdaj se ukrepa in kako.

- Razgovor z zaposlenimi, ki večkrat zamujajo in opozorilo na obstoječa pravila.

Ustrežno reševanje:

Vodja je začel beležiti čas prihoda in odhoda vseh zaposlenih, Franci pa mu je tudi to očitil kot ukrep proti njemu osebno – z njegovimi besedami: »Ne maraš me in me hočeš nekje uloviti. Sedaj se delaš, da evidentiraš vse, v resnici pa samo meni nastavljaš zanko.« Vodja je kljub temu vztrajal, saj je vedel, da ne dela ničesar proti pravilom oz. da je celo njegova dolžnost, da poskrbi za spoštovanje pravil v praksi. Evidenca je jasno pokazala, da Franci močno vodi po številu in trajanju zamud. Na tej osnovi mu je podjetje izdalo opomin, na katerega pa se je Franci pritožil – češ, da gre za neenako obravnavo. Za rešitev tega konflikta je bilo potrebnih veliko individualnih pogovorov tako z vodjo kot s Francijem, na koncu pa je bila izvedena še interna mediacija z zunanjim strokovnjakom. Franci je imel prav – tudi od drugih se ni zahtevalo, da prihajajo v službo točno. Prav pa je imel tudi vodja, saj je Franci pomanjkanje kontrole pretirano zlorabljal. Tudi v obdobju, ko je vedel, da vodja striktno beleži zamude, se ni potrudil, da bi prihajal v službo točno. Zato je prejel pisni opomin.

REŠITEV NAJ BO USMERJENA V
ODPRAVLJANJE NEPRAVILNOSTI,
NE LE V KAZNOVANJE
POSAMEZNIKA

Končna rešitev je bila usmerjena v prihodnost – že dogovorjena pravila o delovnem času se bo dosledno izvajalo, vsako kršenje teh pravil pa takoj in primerno sankcioniralo.

Neustrezno reševanje:

Francijevi izgovori in izzivanja vodjo razjezijo. Ko Franci prvič ponovno zamudi v službo, mu ta izreče strog opomin in ga premesti v drugo izmeno, kjer ne more opravljati dežurstev in ima zaradi tega tudi nižjo plačo. Ne upošteva njegovih pripomb o nesorazmernem sankcioniranju glede na ostale sodelavce, ki tudi zamujajo, niti mu ne pokaže evidenc o zamudah – ker jih nima, Franci pa to ve. Zaradi pritožbe, ki jo Franci poda direktorju, mora vodja preklicati opomin in sankcije, povezane s

Francijevimi delovnimi nalogami. Na razgovoru pri direktorju se vodja Franciju opraviči za neustrezno obravnavo, Francija pa direktor samo bežno opomni, da mora v službo prihajati točno.

NEPREMIŠLJENI UKREPI
OMAJAJO AVTORITETO VODJE

V prihodnje se prihod zaposlenih na delo ne izboljša, Franci pri zamudah še vedno prednjači, stihija je vedno večja, vodja pa vse samo ustno opozarja in na tihem izgublja živce. Rezultati dela so temu primerni - slabi.

Sklep:

Ko se odločimo za ukrepanje, moramo celoten postopek dobro načrtovati, sicer ga ne bomo izpeljali do konca. To velja tako za zaposlenega, ki je nadlegovan, kot za vodjo, ki ima dolžnost vodenja zaposlenih. V tem primeru je vodja dobro poznal zaposlene in za Francija dobro predvidel, da se ne bo kar vdal in sprejel opomina in sankcij. Zato si je vzel čas in priskrbel ustrezno podlago za ukrepanje. Samo tako je lahko zagotovil, da bo kakršen koli ukrep imel pozitivne rezultate. Še tako mu ni bilo enostavno.

G. Strah in maščevanje

Primer:

Gregor je nedavno prevzel mesto vodje oddelka in izkazalo se je, da ne pozna podrobnosti poslovanja. Gaja ga je kot izkušena vodja projektov večkrat diskretno opozorila na nepravilnosti pri njegovem ravnanju, vendar je ni poslušal. Kmalu je prišel v navzkriž z zakonodajo, kar mu je bilo tako s strani direktorja kot s strani pravnega svetovalca očitano tudi na skupnem sestanku. Da bi zaščitil sebe, je za vse nepravilnosti okrivil Gajo. Ko se je ta z njim skušala pogovoriti, mu pojasniti dejansko stanje, mu ponuditi pomoč, je nanjo kričal in jo spodil s pisarne, kasneje pa z njo sploh ni več komuniciral, o njej je celo širil neresnične obremenjujoče informacije.

KRIČANJE IN IGNORANCA STA
ZNAK NEMOČI

Ker je narava dela zahtevala njuno sodelovanje, se je Gaja še naprej trudila, Gregor pa ji je vsako stvar zavrnil kot neustrezno pripravljeno, nepomembno, ni ji dajal potrebnih informacij ... Da mu ni bilo treba sodelovati z njo, je za isto delo najemal zunanje izvajalce.

Nevarnosti:

- Prijava nadlegovanja zaradi očitnega odvzemanja dela zaposleni.
- Prijava vodje zaradi neupravičenega sodelovanja z zunanjimi izvajalci, oškodovanja podjetja, neustreznih postopkov izbire zunanjih izvajalcev ...
- Težave z izvedbo projektov, neizvedba projektov in s tem nezadovoljstvo strank.
- Nezaupanje zaposlenih v delo vodje in s tem težave pri delegiranju nalog in doseganju rezultatov.

Možnosti:

- Gaja poskuša ponovno vzpostaviti komunikacijo z vodjo s pomočjo posrednika (pravni svetovalec, zunanji zaupnik za preprečevanje nadlegovanja ...).
- Gaja direktorja opozori na težave pri delu oz. na neupravičeno odvzemanje delovnih nalog.
- Gaja direktorja opozori na nekorekten in neprofesionalen odnos vodje oddelka.

Ustrezno reševanje:

Gaja je bila povsem obupana, saj je imela vedno manj dela, njene projekte so prevzemali zunanji izvajalci, z vodjo pa sploh ni mogla več komunicirati. Čas v službi je bil pekel. Obrnila se je na sodelavca, ki je z vodjo bolje 'shajal', poiskala pa si je tudi strokovno pomoč izven službenega okolja. Tako je sklenila, da se z vodjo odkrito pogovori – čakala je le na primerno priložnost. Ko je vodja njen predlog spet zavrnil brez pravega argumenta, je šla do sodelavca, ki mu je lahko zaupala, in skupaj sta šla do vodje in zahtevala resen razgovor. Gaja je zbrala ves svoj pogum in ravnala po nasvetu strokovnjaka – vodji je jasno predstavila svoja občutja ob njegovem neprimernem ravnanju. Ko je pričakovano povzdignil glas, mu je takoj rekla, da tokrat zaradi njegovega kričanja ne bo odšla iz pisarne. Na grožnje, da jo bo odpustil, se je odzvala s tem, da ga je opozorila na svoje pravice. Gregor se je moral sprijazniti s tem, da Gaja ne bo več tiho prenašala njegovih nesramnosti. S težavo in po daljšem obdobju občasnih opozarjanj, je toliko spremenil svoje vedenje, da je Gaja v službi lahko nemoteno opravljala svoje delo in da se je v službi počutila varno.

NAJBOLJŠA REŠITEV NI IDEALNA
– AMPAK REALNA

Gaja je celoten potek dogajanja sproti zapisovala in o tem svojem početju informirala tudi vodjo. Ko je bil najtežji del reševanja konflikta mimo je o vsem poročala tudi direktorju, s tem da mu je povedala, da ga želi z vsem skupaj samo seznaniti in ne pričakuje njegovega posredovanja, še posebej ne, če se bo težava še naprej reševala tako uspešno, kot doslej.

Neustrezno reševanje:

Gaja se uda v usodo in tiho prenaša nedelo in nekoristnost v službi. Prosi za premestitev v kak drug oddelek, vendar je podjetje relativno majhno in take možnosti ni. Išče si službo drugje, vendar je tako slabo razpoložena, da se vsak razgovor konča z negativnim odgovorom. Težavo ima tudi z izobrazbo, ki formalno ne ustreza takemu delu, kot ga zna in želi opravljati. Vedno bolj se zapira vase. Izogiba se stikom s sodelavci, saj ima občutek, da vsi vejo, da nima nobenega dela in mislijo, da je nesposobna, predvsem pa nepotrebna. Ob prvi reorganizaciji podjetja je tista, ki zaradi neustreznih rezultatov izgubi službo.

Sklep:

Agresivno obnašanje posameznika praviloma ne pomeni, da je ta močan in prepričan vase. Prej je to pokazatelj šibkosti in strahu. Čeprav se agresivni osebi res vsi najraje izognemo, pa v primeru, kot je ta, to ni sprejemljiva možnost, saj je za Gajo to lahko usodno.

POSLEDICE DOLGOTRAJNEGA
MOBINGA:
SOCIALNA IZOLACIJA, DEPRESIJA,
ALKOHOLIZEM ...

Treba je najti podporo in se spopasti ter zaščititi sebe in svoje pravice. To je težka naloga; vendar pa neukrepanje vodi v še precej bolj težavno in dolgotrajno nevzdržno stanje. Treba se je odločiti!

H. Vroče – hladno

Primer:

Hana je bila starejša gospa, v podjetju zaposlena že več kot 25 let. Bila je povsem samostojna – imela je svojo pisarno in svoje delovne naloge, odgovorna je bila neposredno direktorju. Dve desetletji mlajši sodelavec je želel priti na njeno delovno mesto, ker je bilo relativno blizu vodstvu in dobro plačano. Tudi selitev iz skupne pisarne v svojo lastno pisarno bi bila veliko olajšanje. Hano je želel izriniti iz podjetja – domneval je, da je že dovolj stara za upokojitev in da samo zaseda pozicijo, ki bi bolj pripadal njemu. Med drugim ji je nagajal tako, da ji je neustrezno uravnaval temperaturo v pisarni. Zamudil ni nobene priložnosti, da Hani spremeni nastavitve ogrevanja oz. hlajenja, ko nje ni bilo v pisarni. Tako ji je pozimi sklapljal ogrevanje, v toplejših mesecih pa ohlajanje oz. je toliko spremenil nastavitve temperature, da je bilo v pisarni neudobno – prevroče ali preveč mraz. Hana je najprej mislila, da ima zdravstvene težave, ker jo venomer ali zebe ali pa ji je vroče. Kasneje je ugotovila, da gre le za neustrezno nastavljen ogrevanje/hlajenje. Menila je, da je zmedena, da jo že izdajajo leta in da ne zna upravljati s klimatsko napravo. Ker pa se ji doma to ni dogajalo, je začela sumiti, da ji nekdo nagaja.

Nevarnosti:

- Hana na hitro osumi določenega sodelavca in ga po krivem obdolži, o njem v podjetju širi govornice in s tem sama počne nekaj podobnega, kot to njej počne (neznani) sodelavec.
- Hana brez dokaza pri direktorju obtoži sodelavca in mu s tem (lahko po krivici) nakoplje nemalo težav.
- Če sodelavcu uspe izriniti Hano iz njenega delovnega mesta in iz pisarne, pridobi izkušnjo, na osnovi katere bo zelo verjetno tudi v prihodnje ravnal podobno, ko bo želel nekaj doseči – osebo, ki mu bo 'napoti', bo onemogočal in ji nagajal, da se mu bo umaknila.

Možnosti:

- Ugotavljanje preverljivih dejstev, na podlagi katerih se lahko ugotovi, kaj se dogaja glede sistema ogrevanja/hlajenja.
- V primeru, da Hana ugotovi, kdo jo nadleguje, se s to osebo pogovori.
- V kolikor pogovor ne prinese izboljšanja, se obrne na nadrejenega in zahteva ustrezno ukrepanje.

Ustrezno reševanje:

Hana se je želela najprej prepričati, da ni sama zmedena. Začela je beležiti nastavitve na klimatski napravi in jih vedno, ko se je vrnila v pisarno, preverila. Ugotovila je, da jih v njeni odsotnosti nekdo spreminja, zato je začela poizvedovati. Ni potrebovala veliko časa, da ga je odkrila. Najprej je njemu povedala, kaj od njega pričakuje. Ker se njegovo ravnanje ni bistveno izboljšalo – začel ji je nagajati s tem, da je prestregal njeno pošto in ji je ni posredoval – je zahtevala pogovor pri direktorju. Ta je sprva želel prepustiti dogovor njima, vendar se Hana s tem ni strinjala, saj je po njenem šlo za nadlegovanje in je delodajalec dolžen rešiti problem. Tako je delodajalec od obeh zahteval predlog za rešitev. Na podlagi njunih predlogov in posvetovanja z zunanjim svetovalcem je izdal sklep, da Hana do upokojitve – če ne bo drugih objektivnih okoliščin – ostane na svojem delovnem mestu in v svoji pisarni; nadležni sodelavec pa je z direktorjem sklenil neformalni dogovor o 12-mesečnem obdobju, v katerem bo moral dokazati svoje strokovno znanje in spoštljiv odnos do sodelavcev. V kolikor bo direktor z njegovim delom in vedenjem zadovoljen, mu bo omogočil preselitev iz skupne pisarne (6 zaposlenih) v pisarno, kjer bosta samo dva sodelavca.

VČASIH SE BLIŽNJICA IZKAŽE
ZA DALJŠO POT

Neustrezno reševanje:

Hana je nemudoma, ko je ugotovila, kaj se ji dogaja in kdo stoji za tem, šla do direktorja in zahtevala, da se tega sodelavca kaznuje. Ker je bila Hana v podjetju že skoraj 30 let, jo je direktor poslušal in ji obljubil, da bo izpolnil njene zahteve. Ne da bi se prepričal, kaj je res in kaj ne, in ne

da bi se pogovoril tudi s sodelavcem, ki naj bi Hano nadlegoval, je temu zaposlenemu izdal opomin pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi.

Z NEPREMIŠLJENIMI UKREPI
IZZIVATE POVRAČILNE UKREPE
JEZNIH SODELAVCEV

Zaposleni je bil šokiran in se je pritožil ter o neustreznih postopkih podjetja obvestil inšpekcijske službe. Direktor je imel nadaljnjega pol leta z njimi kar veliko dela in ker ni imel vsega urejenega tako, kot zahteva zakonodaja, je plačal tudi kar nekaj kazni. Hana je sicer v vsem tem času, ko so bile v podjetju razne inšpekcije, imela mir, saj se sodelavec kljub vsemu ni upal ponovno izpostavljati. Vendar je bila cena, ki jo je podjetje moralo v času in denarju plačati zaradi nepremišljenega ravnanja direktorja, precej večja, kot bi bila, če bi se ta potrudil in ukrepal bolj premišljeno ter z občutkom za obe vpleteni strani.

Sklep:

Zaposleni morajo dobiti občutek, da so izrečeni ukrepi utemeljeni in pravični. Pretirane sankcije in enostransko uveljavljeni ukrepi običajno povečajo nezadovoljstvo – ne le pri tistih, ki so sankcij neposredno deležni, ampak v celotnem kolektivu. Zaposlenim se namreč na ta način da jasno informacijo, na kakšen način se v njihovem podjetju rešujejo težave zaposlenih.

NEGATIVEN ODNOS ZAPOSLENIH
DO VODSTVA JE MOČ
SPREMENITI LE Z VZTRAJNIM
IZVAJANJEM 'DOBRE PRAKSE'
REŠEVANJA NJIHOVIH TEŽAV

Ni presenetljivo, da se v mnogih organizacijah srečujemo z neomajnimi trditvami zaposlenih, 'da je pri njih najbolje biti tiho', da jih pri njih 'dobiš po glavi', če si upaš kaj reči in da 'njihovo vodstvo kaznuje vsako novo idejo'. Te trditve se le s težavo omili – kljub temu, da je novo vodstvo odprto do zaposlenih, da v organizacijah skupaj z vodstvom dobro rešimo

vrsto težav zaposlenih, da izpeljemo spremembe v skladu z njihovimi pripombami, da imajo na voljo anonimno svetovanje in pomoč ...

I. Norčevanje

Primer:

Igor je imel v preteklosti dokaj zahtevno in dinamično delo. Po prometni nesreči je ostal lažji invalid, zaradi česar lahko opravlja le enostavnejša opravila. Lastnik podjetja ima precejšnje težave pri zagotavljanju ustreznega dela zanj, saj je podjetje majhno. Kljub temu se vedno kaj najde. Igor z veseljem hodi v službo, čeprav opravlja bistveno manj 'spoštovano' delo kot prej. Žal pa ga njegovi prejšnji sodelavci nenehno zbadajo, mu nagajajo, onemogočajo dostop do materiala za delo ... Lastnik je veliko na terenu, na sestankih ... in ne opazi, kaj se dogaja. Ko ga Igor na to opozoril, pa ga v preobilici drugih skrbi in obveznosti na hitro odpravi. Reče mu, da so sodelavci pač taki, da se radi s kom pošalijo, saj jih pozna, in naj se na to navadi. Ker sodelavci nimajo mere se Igor počuti vedno bolj osramočenega. Vedno težje se odpravi v službo, nazadnje ostane doma zaradi 'slabega počutja'.

Nevarnosti:

- Socialna izolacija lahko vodi tudi v hujše psihične bolezni in samodestruktivnost.
- Igor bo ob vsakokratni vrnitvi z bolniške bolj 'nesposoben' za delo, kar bo zniževalo njegov občutek vrednosti in vodilo v vedno pogostejše in daljše odsotnosti. Tudi za delodajalca to pomeni vedno večje težave in dodaten strošek.
- Neustrezen odnos sodelavcev do Igorja se lahko ob neustreznem ukrepanju oz. neukrepanju razraste in negativno vpliva tudi na ostale. Vsi imamo slabosti in vsak je lahko žrtev posmehovanja in norčevanja.

Možnosti:

- Ustrezno vključevanje invalidne osebe v proces dela lahko za to osebo pomeni veliko spodbudo za rehabilitacijo v delovnem in

socialnem smislu. Primerno ukrepanje lahko zaposlenega spodbudi k dodatnemu trudu in večji učinkovitosti.

- Zaposlene se z razgovorom spodbudi k poskusu razumevanja in vživljanja v situacijo nekoga drugega in s tem omogoči spoštljive medsebojne odnose.

Ustrezno reševanje:

Ker se je Igor prej večkrat oglasil pri sodelavkah v pisarni, kjer sta med drugim delali tudi žena in hči lastnika, so te sodelavke posumile v uradni vzrok za Igorjevo odsotnost. Povabile so ga, naj se kdaj kljub vsemu oglasi na kavi in skozi pogovor se je izkazalo, da je Igor delno žrtev nadlegovanja s strani sodelavcev, delno pa preboleva posledice nesreče in spremenjenega statusa v družbi. Pogovor z njim je dal jasno sliko, kje je težava.

VSAKA ŠALA IMA SVOJE MEJE

Direktor in njegova žena sta se posvetovala s strokovnjakom za socialno rehabilitacijo invalidov po nesrečah in prosila za pomoč. Igorju so svetovali, naj si vzame krajši dopust ter tudi njemu ponudili možnost posveta s tem svetovalcem. Lastnik in njegova žena sta v tem času organizirala sestanek vseh zaposlenih, na katerem so se odkrito pogovorili o nastali situaciji. Odkrito sta jim je povedala, da je nedopustno, da s komerkoli tako grdo ravna. Prenesla sta jim nasvete strokovnjaka in dogovorili so se za maksimalno sodelovanje in ustrezno ravnanje s sodelavcem. Po vrnitvi Igorja na delo je bilo sodelavcem sprva malo nerodno. Bili so zadržani v odnosu do njega, sčasoma pa so se med njimi ponovno razvili zdravi odnosi.

Neustrezno reševanje:

Majhna podjetja običajno zaposlujejo minimalno število ljudi, ki opravljajo bolj ali manj enake delovne naloge. Vsaka omejitev zaposlenega, ki izhaja iz spremenjenega zdravstvenega stanja, pomeni veliko težavo, saj podjetje nima delovnega mesta, kjer bi zaposlenemu lahko zagotovili pogoje, ki so za njegovo zdravstveno stanje sprejemljivi. Manjši podjetniki in obrtniki so take težave v preteklosti najpogosteje reševali tako, da so takemu zaposlenemu uredili zaposlitev v kakšnem večjem (invalidskem)

podjetju, kjer je bilo zanj lažje najti ustrezno delovno mesto. To je bila tudi za zaposlenega z zdravstvenimi omejitvami dokaj sprejemljiva rešitev. V zadnjem času pa je tak postopek vedno manj izvedljiv, saj tudi 'velika' podjetja racionalizirajo poslovanje, znižujejo število zaposlenih in povečujejo produktivnost. Mnogi invalidi in drugi zaposleni z zdravstvenimi omejitvami se zato znajdejo med brezposelnimi in zaradi svojih težav izjemno težko zaposljivimi. To pomeni ne le ekonomsko temveč tudi socialno degradacijo posameznika.

ZA PONOVNO VKLJUČITEV
INVALIDNE OSEBE V DELOVNO
OKOLJE SE MORAJO POTRUDITI
VSI – DELODAJALEC, SODELAVCI
IN INVALIDNA OSEBA SAMA

Sklep:

Podpora in razumevanje invalidne osebe s strani delodajalca in sodelavcev ustvarja možnost za kvalitetno vključitev v delovni proces in za razvoj tistih veščin in znanj, ki jih prej, ko je bila ta oseba zdrava, ni razvijala. Invalidnost pomeni omejene sposobnosti na določenih področjih, dopušča pa razvoj drugih področij, ki so tako za posameznika kot za podjetje lahko prav tako koristne.

J. Boj za obstanek

Primer:

Janez je bil eden izmed skupine komercialistov v večjem podjetju. Ko se je začela recesija je podjetju precej upadlo število naročil in prodajni oddelek je moral skrčiti število zaposlenih. Sodelavci – komercialisti so vedeli, da bodo enega ali več izmed njih odpustili. Pričel se je boj za ostanek v podjetju. Nekateri so začeli še več in bolje delati, trije sodelavci pa so se odločili, da sami izberejo žrtev in jo določijo za 'odpis'. Izbrali so Janeza. Skupinica izvajalcev tega načrta mu ni dajala informacij o tem, da so ga klicale stranke, s katerimi je delal on. Dajali so mu napačne informacije o ceni izdelkov in o možnih rabatih. Vodji oddelka so kot 'dežurnega' krivca za morebitne napake sistematično navajali Janeza. Tako je bila logična posledica, da je prvi, ki je dobil odpoved pogodbe o zaposlitvi, prav on. Niti zavedal se ni, kaj se je v resnici dogajalo.

Nevarnosti:

- Ekipa, ki si je zadala nalogo 'določanja' kandidatov za odpuščanje, si lahko po prvem uspehu zada nove naloge in po logiki 'najboljši so nam največja grožnja' izbere najboljše sodelavce, doseže njihovo izločitev in s tem povzroči podjetju precejšnjo škodo.
- Podjetju ostanejo zaposleni, ki nikakor ne prispevajo k boljšim rezultatom poslovanja.
- Če se v okviru reorganizacije odpušča brez jasnih in v naprej znanih kriterijev, obstaja velika možnost kasnejših zapletov, saj si odpuščeni kandidati po začetnem šoku opomorejo, se pozanimajo o svojih pravicah in dolžnostih delodajalca in naknadno lahko sprožijo različne sodne ali inšpekcijske postopke.

Možnosti:

- Vodja vsako informacijo, ki mu jo posredujejo zaposleni, za katere mora vedeti, da med njimi vlada (tudi nezdrava) tekmovalnost,

preveri. Tako lahko zazna morebitne laži in podtikanja. Skladno z danimi razmerami se odloči, kako se bo odzval na tovrstne nepravilnosti.

- Vodja nenehno spremlja delo posameznega komercialista, se z njim pogovarja, spremlja zadovoljstvo strank ... Le na osnovi neodvisno zbranih podatkov se lahko odloča o tem, koga bo obdržal in komu se bo zahvalil za sodelovanje.
- Janez se lahko v trenutku, ko prejme predlog za odpoved pogodbe o zaposlitvi, pozanima o vzrokih zanjo in tako morda prepozna tudi škodljive in hkrati neresnične informacije o svojem delu.

Ustrezno reševanje:

Janez se ob prejemu dokumenta, ki naznanja odpoved pogodbe o zaposlitvi, najavi na razgovor pri vodji in ga prosi za utemeljitev. Vodja mu predstavi vse informacije, na osnovi katerih se je odločil, za odpoved pogodbe prav njemu. Janezu marsikaj ni jasno in to pove tudi vodji, saj nima kaj več izgubiti. Vodja Janezove pomisleke vzame resno in obljubi, da bo zadeve bolj proučil. Čeprav je v stiski s časom, saj nanj pritiska vodstvo podjetja, se pogovori z vsakim komercialistom posebej in kaj hitro ugotovi, da je v njihovih zgodbah veliko neskladnosti. Ker je bil tudi sam v preteklosti komercialist, dobro pozna njihovo delo in ve, kaj vse lahko naredijo zato, da nagajajo kolegu.

IZKUŠEN VODJA POZNA TUDI
SKRIVNOSTI 'STROKOVNEGA'
NAGAJANJA

Z nekaj podrobnimi vprašanji ugotovi resnico. Janezu kasneje na razgovoru ne pove vsega, kar je izvedel, ponudi pa mu nadaljnjo zaposlitev in obljubi korektno sodelovanje. Ker se je Janez že dogovarjal za novo sodelovanje, se vodji zahvali za trud, vendar ne želi nadaljevati z delom pri tem podjetju. Vodja njegovo odločitev sprejme z razumevanjem, v nadalje pa precej bolj vestno spremlja vsakega od zaposlenih posebej in natančneje določi kriterije za nujno odpuščanje.

Neustrezno reševanje:

Janez sprejme odpoved kot pričakovano dejstvo in se s tem niti pretirano ne obremenjuje. Poišče si drugo delo, kar ob referencah in pripravljenosti za delo ni težko. Čez nekaj mesecev pa se sreča z bivšim sodelavcem in ta mu razkrije ozadje – trojica je po prvem 'uspešnem primeru' namreč nadaljevala z iskanjem novih žrtev. Tako so jih ostali sodelavci precej hitro razkrinkali in uradno prijavili nadlegovanje. Podjetje je tistega izmed njih, ki se je izkazal kot idejni vodja, premestilo na drugo, manj zahtevno delovno mesto, ostalima dvema pa izreklo opomin. Janez je bil po eni strani zadovoljen, ker je izvedel, da ni bila njegova krivda, da je izgubil službo, po drugi strani pa ga je jezilo, da se je pustil izigrati tako podlim sodelavcem in je vodji očital nesposobnost, ker tega ni prepoznal. Ker pa je tudi sedanje delo opravljal z veseljem, se ni prepustil jezi ali obžalovanju.

Sklep:

V obeh primerih je podjetje izgubilo dobrega sodelavca in vsaj na kratki rok obdržalo tiste, ki so se bolj kot z delom ukvarjali z onemogočanjem drugih.

TEKMOVANJE MED SODELAVCI JE
KORISTNO, DOKLER UPOŠTEVAJO
'FAIR-PLAY'

Ne glede na to, kako očitne so videti pomanjkljivosti posameznega zaposlenega, je naloga vodje, da prouči ozadje in se seznanj z vsemi okoliščinami, ki vplivajo na določeno ravnanje tega zaposlenega. Kljub navidezni dobronamernosti sodelavcev ne moremo nikoli z gotovostjo vedeti, da ti nimajo škodoželjnih skritih namenov. Zato velja upoštevati pravilo, da mora vodja odločati v okviru svojih pooblastil in da te svoje odgovornosti ne more prepuščati osebam, ki so podrejene.

K. Maščevanje

Primer:

Klemen je delal je v povsem moškem kolektivu. Zaposlil se je takoj po končani osnovni šoli, ob delu pa se je vpisal v srednjo šolo, da bi pridobil ustrezno izobrazbo za poklic, ki bi ga v tem podjetju lahko opravljal. Zaradi spletov okoliščin šolanja ni zaključil. Vedno, ko je kateri od sodelavcev uspešno zaključil tak ali drugačen izobraževalni program in zaradi tega napredoval na drugo delovno mesto, ga je tiho jezilo.

OSEBNO NEZADOVOLJSTVO
LAHKO VODI V ZAVIDANJE IN
ŠKODOVANJE DRUGIM

Ker ni več zmožgel zadrževati jeze v sebi, se je enemu takih sodelavcev maščeval s krivimi obtožbami, zaradi katerih je ta sodelavec – raje, kot da bi bil po krivem kaznovan – dal odpoved in se zaposlil drugje. Ta 'uspeh' je Klemenu dal pogum za nove obtožbe. Kaj kmalu so sodelavci v njem prepoznali nevarnost in se ga začeli izogibati. Ostal je sam, brez družbe, nihče ni hotel delati z njim v izmeni, niso se upali pogovarjati z njim ... Vodji pa niso povedali, kaj se dogaja. Ko je Klemen ugotovil, da vodja ne ve, kaj se dogaja, je sodelavce uradno obtožil nadlegovanja. Trdil je – in to se je res dogajalo – da ga izolirajo, da se ne družijo z njim in da tudi delati nočejo z njim; s tem naj bi mu bilo onemogočeno normalno delo.

Nevarnosti:

- Kdo je tisti, ki v resnici izvaja nadlegovanje oz. tisti, ki je prvi nadlegoval? Iz tega vprašanja izhaja nevarnost, da za izvajanje nadlegovanja obtožimo osebo, ki se je le odzvala na nadlegovanje sodelavca.
- Neustrezno rešen primer nadlegovanja lahko vodi v nadaljnja

neustrezna ravnanja, tako s strani Klemena kot s strani drugih sodelavcev. Slabo vzdušje med zaposlenimi se še poslabša, sposobnejši sodelavci si poiščejo delo v bolj spodbudnih delovnih okoljih. Vse to vodi v vedno slabše delovne rezultate in nezadovoljne kupce.

Možnosti:

- Dosledna izvedba postopka ugotavljanja nadlegovanja v podjetju: individualni razgovori s Klemenom, s sodelavci, ki so pogosteje delali z njim in z neposredno nadrejenimi.
- Vključitev zunanje svetovalca, ki neodvisno prouči okoliščine in predvidi nadaljnje ukrepe

Ustrezno reševanje:

Direktor se je najprej postavil na Klemenovo stran in je na skupnem sestanku ostale opozoril na nedopustno ravnanje. Vendar pa zaposleni tega niso bili več pripravljeni tiho prenašati, zato so na sestanku sprva previdno, potem pa kar odločno povedali za vse zgodbe, ki so jih bili deležni. Ko je direktor vse to slišal, je zaposlenim obljubil, da se bo dodatno pozanimal in proučil celotno ozadje. S Klemenom se je poskušal ponovno pogovoriti, vendar je ta – ko je ugotovil, da z direktorjem ne more več manipulirati – sestanek jezno zapustil. S sodelavci ni več komuniciral. Ker mu ni uspelo izvesti zahrbtnega 'napada' nanje, je pri delu namerno povzročal škodo in izzival nevarne situacije. Ker je že tako globoko zabredel v škodljivo ravnanje, ni videl možnosti za umik ali prenehanje. Z grožnjami je nadaljeval. Direktor je s Klemnom še večkrat poskusil vzpostaviti stik vendar se mu je ta izogibal. Ker je bila njegova prisotnost v podjetju vedno bolj nevarna in škodljiva, ga je v skladu z internimi pravilniki in zakonodajo opozarjal in na koncu moral tudi odpustiti.

Neustrezno reševanje:

Direktor ignorira izpovedi sodelavcev, saj so bile podane po tem, ko je Klemen že podal obtožbo nadlegovanja. Meni, da so te zgodbe izmišljene za potrebe izmikanju odgovornosti. Na Klemenovo željo ga premesti na drugo delovno mesto, za katero je sicer zahtevana višja izobrazba od Klemenove, vendar direktor to utemelji z dejstvom, da je Klemen že izkušen zaposlen, ki obvlada zahtevano delo. Tako je Klemen dosegel

svoje – tudi sam je napredoval. To mu je uspelo z zlorabo internih pravil o preprečevanju nadlegovanja, ne pa z dobrim delom in izobraževanjem. Zaradi tega je zadovoljstvo le kratkotrajno. Samo vprašanje časa je, kdaj se bodo podtikanja in lažne obtožbe ponovile.

NAGRADA, PRIDOB LJENA Z
GOLJUF IJO, JE ZA NAGRAJENEGA
KAZEN

Sodelavci z direktorjevo odločitvijo nikakor niso zadovoljni. Ker tega njemu ne želijo/morejo povedati, se tiho maščujejo Klemenu, kar vodi v nove spore. Sodelavec se izogiba, njegov strah, kako se mu bodo maščevali, narašča. Tako dela vedno več napak, zaradi česar ga tako vodje kot direktor vedno pogosteje opozarjajo in na koncu degradirajo. Ko direktor napove nove spremembe v organizaciji dela, ki zaposlenim prinesejo še več obveznosti, se ti organizirano uprejo.

Sklep:

Zaposleni so dolžni sporočiti delodajalcu vsakršno škodljivo ravnanje, ki ga zaznajo. Neodgovorno od njih je bilo, da so direktorju zamolčali, kaj se dogaja, še posebej po tem, ko so videli, da nekateri sodelavci zapuščajo kolektiv zaradi krivih obtožb. V takih primerih mora direktor natančneje raziskati dejansko stanje.

DOBER PRETOK INFORMACIJ
V PODJETJU OMOGOČA DOBRE
ODLOČITVE VODSTVA

Čeprav je včasih zaradi obilice dela in pomanjkanja časa težko spremljati dogajanje med zaposlenimi, pa je to ena osnovnih direktorjevih nalog. Nepoznavanje dogajanja vodi v napačne odločitve in škodljive ukrepe, ki na koncu škodijo celotnemu podjetju. Stavka pomeni izgubo dohodka, hkrati pa je najbolj očiten dokaz, da je v komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi nekaj hudo narobe.

L. Zloraba e-pošte

Primer:

Lenart je računovodja v večjem podjetju. Svoje delo dobro opravlja. Je zelo natančen in prizadeven, pogosto pa posega tudi na področja, ki v osnovi presegajo njegova pooblastila. Lenart vsako najmanjšo težavo hitro zazna in jo temeljito opiše v elektronskem sporočilu, ki ga pošlje širokemu krogu sodelavcev. Ker imajo ti različne poglede na problem, ki ga Lenart opisuje v svojem sporočilu, so tudi odzivi na sporočilo precej različni – od tistih, ki se z njim povsem strinjajo, do tistih, ki mu nasprotujejo. Mnogi pa na ta sporočila sploh ne odreagirajo. V zadnjem takem sporočilu je Lenart problematiziral evidentiranje prisotnosti v službi. Po njegovem mnenju je ta sistem povsem v nasprotju s sodobnimi pristopi k motivaciji zaposlenih; zapisal je, da samo nesposobni vodje zaposlenim merijo čas prisotnosti – sposobni vodje pa merijo kvaliteto opravljenega dela. Na to dobi nekaj pikrih odgovorov, zaradi česar je užaljen in preneha komunicirati z vsemi sodelavci.

Nevarnosti:

- Polemiziranje v elektronskih sporočilih lahko hitro zdrsne v nekritično in žaljivo obtoževanje.
- Informacije, pridobljene skozi neformalna elektronska sporočila, postanejo pomembnejša od 'uradnih' informacij.
- Sporočanje nepravilnosti in težav vsem sodelavcem vnaša med sodelavce nezaupanje in slabo voljo, ne vodi pa k reševanju teh težav.
- Komunikacija v elektronskih sporočilih je praviloma 'preprosta' in dopušča izjemno široko možnost interpretacije v smislu 'kaj je sodelavec s tem mislil' – posledično pride do nesporazumov in konfliktov.
- Nevarnost zaradi poseganja v odgovornost drugih oseb

Možnosti:

- Lenart se s sodelavci, katerih odgovore dojema kot žaljive, osebno pogovori.
- V reševanje nastale težave se vključi vodja računovodstva ali direktor podjetja. Nanju se lahko obrne kdorkoli, ki opazi nastale težave v komunikaciji.
- Oblikuje se interna pravila glede e-komunikacije in opozarjanja na težave.

Ustrezno reševanje:

Lenartov sodelavec iz računovodstva, ki je na Lenartovo e-sporočilo kar ostro odgovoril, (pravilno) domneva, da je Lenart zato nanj jezen. Ker bi konflikt rad rešil, se skuša z Lenartom pogovoriti, vendar ga ta žaljivo zavrne. Tako se obrne na neposredno nadrejenega, ki po pregledu vse dostopne elektronske korespondence ugotovi, da težava ni povsem nedolžna. Vodja se pogovori z Lenartom in še z nekaterimi sodelavci, ki so vključeni v elektronsko korespondenco. Jasno je, da je težava tako v izvornem Lenartovem e-sporočilu, ki bi ga moral prejeti samo vodja, kot tudi v nesramnih odzivih sodelavcev, ki pravzaprav niso bili kompetentni za podajanje odgovorov. Vodja vse te sodelavce sooči, jim pove, kaj je kdo od njih storil proti pravilom osnovnega bontona in tudi proti pravilom podjetja. Zahteva, da se vsak za svoje neprimerno ravnanje in za svoje neprimerne besede opravičijo. Vodja računovodstva skupaj z direktorjem in ostalimi vodji oddelkov pripravi navodila za uporabo službene elektronske pošte in za sporočanje mnenj, idej, težav, konfliktov. Z Lenartom se o tem tudi pogovori.

ZA TEMELJITO REŠITEV JE
POTREBNO SODELOVANJE VSEH,
KI SO VPLIVALI NA VZROKE ZA
NASTANEK TEŽAVE

Neustrezno reševanje:

Sodelavci opazijo, da Lenart z nekaterimi med njimi ne govori in jih niti ne pozdravi. Ker to ni prvič, se s tem niti ne obremenjujejo. Ne vejo pa, da je Lenart tokrat resnično užaljen in pričakuje, da se mu za žaljive besede opravičijo. Sodelavci začnejo Lenarta dražiti, ta pa se zapira vase.

Ko vodja računovodstva opazi, da med njimi ni pravega sodelovanja, jim na rednem sestanku pove, da ga ne zanima, kaj imajo med seboj, da pa zahteva vestno delo. Čez nekaj časa Lenart popiše zanj neznosne odnose v računovodstvo in to elektronske sporočilo pošlje direktorju podjetja. Ta na razgovor pokliče vodjo računovodstva, ki pa nima pravih odgovorov. Ob prisotnosti vodje računovodstva direktor pokliče še Lenarta, ki slabe odnose, ki se vlečejo že več kot eno leto, podrobno obrazloži. Ko Lenart odide, direktor od vodje zahteva pojasnila, ki pa jih ta nima.

PREMESTITVE SO SAMO ZAČASEN
UKREP, SAJ NE ODPRAVIJO
VZROKOV ZA NEZADOVOLJSTVO

Direktor se brez nadaljnega posvetovanja odloči, da vodjo računovodstva zaradi neustreznega vodenja zaposlenih prerazporedi nazaj na delovno mesto računovodje, na mesto vodje pa imenuje drugo osebo iz podjetja. Lenart ostane na svojem delovnem mestu, še vedno nezadovoljen in še vedno z občasno potrebo po analiziranju težav.

Sklep

Med zaposlenimi se ves čas 'nekaj' dogaja. Kaj je to, lahko vodja izve le tako, da z njimi redno komunicira in ohranja stik z vsakim od njih. Zgolj ukazovanje ne reši vzrokov za težave. Le redko je vzrok za večje nevršečnosti samo en oz. samo v eni osebi. Tako tudi premestitev enega ali drugega zaposlenega težav ne reši, ampak samo začasno odvrne pozornost od njih.

M. Grožnje

Primer:

V pisarni so bili štirje sodelavci – dva moška, ženska srednjih let ter mlada novinka Maja. Brez posebnih razlogov je eden od moških začel Majo nadlegovati. Nesramno jo je ogovarjal, dajal neumestne pripombe glede njene obleke, videza, pa tudi glede sicer korektno opravljenega dela. V komunikaciji do nje je bil precej grob, fizično pa ji ni storil ničesar. Maja je bila vedno bolj zadržana, po svoje se ga je tudi vedno bolj bala. Vsak dan v službi ji je bil mora, saj ni vedela, kaj še lahko pričakuje. Bala se je, da ji bo tudi kaj storil, saj ji je vedno grozil (boš že videla ..., pazi se ...). Sprva je neprimerne opazke izrekal samo takrat, ko sta bila v pisarni sama. Ko pa je videl, da je Maja vedno bolj prestrašena, ga je to opogumilo in jo je nadlegoval tudi že v pričo drugih.

Nevarnosti:

- Če ne ustavimo verbalnega nadlegovanja, lahko ta preraste v fizično nadlegovanje.
- Starejši sodelavec s svojim nadlegovanjem lahko začne ogroziti normalen potek dela v pisarni.
- Med sodelavci se razvije napeto in negotovo vzdušje, ki lahko vpliva tako na kvaliteto dela kot tudi na stopnjo odsotnosti z dela zaradi bolezni.

Možnosti:

- Maja mora najprej sama sebe prepričati, da nima nihče pravice grdo ravnati z njo in pridobiti potrebno samozavest, da postavi jasno mejo v odnosu sodelavca do nje.
- Sodelavcu naj najprej na štiri oči, če to ne zaleže pa ob prisotnosti drugih, jasno pove, da je njegovo ravnanje zanj nedopustno in naj zahteva spoštljiv odnos.
- V kolikor ne zmore sama speljati razgovora s sodelavcem, ki jo nadleguje, naj za to prosi enega od ostalih sodelavcev ali sodelavko.

- Sodelavci, ki so kdaj priča situaciji nadlegovanja, samoiniciativno opozorijo kolega na neprimernost njegovega ravnanja.
- Maja gre do vodje in ji pove, kaj se ji dogaja, ter prosi za posredovanje.

Ustrezno reševanje:

Maja je zbrala pogum in se zaupala drugemu sodelavcu ter ga prosila, če ji lahko kakorkoli pomaga. Moška sta se izven službe dobila in pogovorila. Izkazalo se je, da nasilnež ni imel drugega cilja kot podrediti si najšibkejšo osebo v svojem delovnem okolju in s tem pridobiti (lažni) občutek moči. Ko mu je sodelavec povedal, da je tako ravnanje nedopustno in da zaradi tega mlada sodelavka doživlja hude stiske, v pisarni pa se ustvarja neprijetno vzdušje, je z ravnanjem prenehal. Nikoli pa se Maji ni opravičil, čeprav sta vsa nadaljnja leta normalno sodelovala.

STARI DOBRI 'MOŠKI' POGOVOR
ŠE VEDNO DELUJE

Neustrezno reševanje:

Maja je tiho in vedno težje prenaša nesramnosti svojega sodelavca. Nihče od ostalih sodelavcev ne ukrepa, saj si vsi mislijo, da mora to urediti ona sama. Njihov izgovor je: 'Ne vtikaj se v stvari drugih!' V resnici mislijo samo na sebe in se bojijo, da bodo še sami deležni podobnega odnosa, če bodo karkoli rekli. Niti vodji ne povejo nič. Tako starejši sodelavec neovirano nadleguje Majo, ki vedno težje prihaja v službo, dela napake, se ne vključuje v neformalne pogovore, pogosto je bolna in ostane doma. Ko po eni od daljših odsotnosti vodja z njo opravi razgovor, ji Maja zaupa težave, ki jih ima v službi. Vodja ji pove, da bo morala s tem sama razčistiti, saj je odrasla oseba. Pove ji tudi, da kar ne more verjeti, da bi se ta sodelavec res tako obnašal, saj v vseh teh letih, kar ga pozna, ni imel še nihče z njim kakšnih težav. Vodja sicer meni, da je do Maje prijazna, vendar je vsebina njenih 'nasvetov' za Majo nekoristna. Tako je Maja ostala sama s svojo težavo. Dala je odpoved.

TUDI ODRASLI NE ZMOREMO
VSEH SVOJIH TEŽAV REŠITI SAMI

Sklep:

V Majinem primeru je šlo za očitno nadlegovanje. Včasih zaleže 'moški' pogovor. V kolikor ne, je nujno obvestiti vodjo in zahtevati, da ukrepa. Včasih je treba razumeti osebe, kot je Maja, da kot mlajše in neizkušene z ukrepanjem čakajo predolgo. Ne moremo pa razumeti sodelavcev, da ne odreagirajo. Naloga vsakega zaposlenega je, da na kakršnekoli nepravilnosti, ki jih opazi v svojem delovnem okolju, opozori odgovorno osebo. Vodja bi to, da je Maja v stiski, morala prepoznati že sama, po tem, da je vedno več odsotna z dela in da njeno delo ni dobro. Prijazen način podajanja v bistvu neprijazne vsebine (si odrasla, moraš sama urediti svoje težave), s strani vodje ni podpora in nikakor ni dovolj. Že res, da so vsi zaposleni odrasle osebe in da morajo osnovne težave reševati sami. Če pa nekdo, ki je v stiski, pride po pomoč k vodji, mora ta ukrepati.

N. Onemogočanje

Primer:

Nace je kmalu po nastopu službe v trgovskem podjetju postal vodja logistike. Bil je mlad in zavzet, delo ga je zanimalo in želel se je izkazati. Tak pristop do dela je pričakoval tudi od svoje ekipe. Vendar v svoji vnemi ni videl, da ga zaposleni ignorirajo. 'Izkušeni' zaposleni, vsi po vrsti starejši od njega, niso spoštovali rokov, 'pozabili' so mu posredovati pomembne informacije, ki jih je nujno potreboval za kvalitetno delo; zamujali so na sestanke, direktorju pa so se potožili, da Nace od njih zahteva nemogoče.

Nevarnosti:

- Zaposleni prevzamejo vodenje v svoje roke, in praviloma poskrbijo za 'udoben' način dela, kar za podjetje pomeni tudi ekonomsko škodo.
- Izkušnja 'prevzema vodenja' zaposlene ohrabri in tudi ob morebitni menjavi vodje poskušajo izpeljati enako strategijo.
- Mlad vodja, brez ustreznega mentorstva, izgubi zaupanje vase in s tem ne razvije vseh svojih potencialov.

Možnosti:

- Nace se samoiniciativno izobražuje na področju vodenja in komunikacije, delegiranja nalog, postavljanja ciljev, upravljanja časa, avtoritete ... ter postopoma svoje znanje prenaša v prakso.
- Nace svojo težavo zaupa vodji oz. direktorju in zaprosi za pomoč in podporo.

Ustrezno reševanje:

Nace je zaznal, da pri vodenju ni tako uspešen, ko bi si želel. Ker ni vedel, kje dela napake, želel pa se je izboljšati, je direktorja zaprosil za razgovor na to temo. Na razgovor se je pripravil, odločil se je, da bo povsem iskren – tako glede svojih napak kot glede težav, ki mu jih povzročajo sodelavci.

NEPREMIŠLJENI UKREPI OMAJAJO AVTORITETO VODJE

Direktor je prepoznal Nacetovo voljo po izboljšanju lastnega dela, zato mu je Nace kar hitro 'odprl oči'. Izkušen direktor je ugotovil, kaj se v resnici dogaja in Naceta opozoril, da ga sodelavci sistematično onemogočajo. Direktor je Nacetu svetoval drugačen pristop. Pod direktorjevim mentorstvom je Nace postopno vpeljal nova pravila, predvsem pa na njih vztrajal. Določil je tako nagrade kot kazni in te tudi dosledno izvajal. S sodelavci je več komuniciral, med seboj so se bolje spoznali in razvili bolj spoštljiv odnos. Prej kot v mesecu dni so zaposleni začutili, da gre zares in da direktor ne bo podpiral njihove strategije.

SPOŠTLJIV ODNOS IN ODLOČNOST PRI DOSEGANJU CILJEV

Ugotovili so, da Nace misli resno, da dela dobro, da jih spoštuje kot ljudi, da pa bodo tudi oni morali spoštovati njega in njegove zahteve ter ga sprejeti kot vodjo.

Neustrezno reševanje:

Direktor Naceta že nekaj časa opazuje, vendar ne ukrepa. Ocenjuje, da je kot vodja neuspešen. Ker mora delo biti opravljeno, direktor vedno pogosteje sam delegira naloge zaposlenim v Nacetovi ekipi, kar Nacetov položaj v očeh zaposlenih še poslabša. Vedno več operativnega dela opravi sam in vedno manj se posveča samemu vodenju in delu z ekipo, katere vodja je. Direktor ga po pol leta postavi nazaj na delovno mesto, ki ga je imel pred prevzemom vodenja sedanje ekipe. Nacetu se po svoje oddahne, v sebi pa čuti nezadovoljstvo. Tudi stari sodelavci ga večkrat zbodejo in pri delu ni več tako zavzet, kot je bil v začetku.

Sklep:

Zaposleni v Nacetovi ekipi so pri direktorju želeli ustvariti vtis, da jih Nace s svojimi 'nemogočimi' zahtevami nadleguje, v resnici pa so oni nadlegovali njega. Mlad in neizkušen ter nepoučen vodja tega ni opazil. Direktor pa.

Z MLADIMI IN NEIZKUŠENIMI
VODJI SE STAREJŠI V PODJETJU
RADI 'POIGRAJO'

Na položaj vodje pogosto napredujejo zaposleni, ki so se z znanjem in zavzetostjo izkazali na svojem strokovnem področju. Pogosto ti zaposleni nimajo niti znanja niti veščin vodenja. Dodatna težava se pojavi takrat, ko je vodja mlad, zaposleni v ekipi pa dolgoletni sodelavci. Če vodstvo podjetja želi, da bo tak vodja še naprej uspešen, ga mora ustrezno usposobiti z izobraževanji in mentorstvom.

O. Goljufija

Primer:

Oskar se je zaposlil v manjšem trgovskem podjetju. Direktor ga je sprejel za delo na terenu, vendar na razgovoru ni preveril, ali ima Oskar vozniški izpit. Zdelo se mu je samoumevno, da ima danes vsak odrasel tudi vozniški izpit. Oskar ga ni imel. Zavestno se je prijavil na delovno mesto, ki ga ni mogel opravljati in s tem povzročil podjetju nemalo težav. Tudi drugih del ni želel sprejeti. Sodelavcem v skladišču, kamor ga je direktor razporedil, je odkrito povedal, da noče delati. Veliko je bil odsoten zaradi bolezni. V celoten kolektiv je vnesel nemir in napetost. Zaposleni so bili jezni. Imeli so občutek, da delajo namesto njega, on pa jih vleče za nos. Direktorju so povedali, da imajo občutek, da jih Oskar zgolj izkorišča.

Nevarnosti:

- Upor zaposlenih, če direktor ne ukrepa zaradi goljufije in nedela enega posameznika.
- Zaposleni se Oskarja izogibajo in na koncu on prijavi nadlegovanje.
- Zaradi nenehnega ukvarjanja s Oskarjem, direktor zanemari ostale zaposlene, ki se zato čutijo zapostavljeni. Lahko se zgodi, da še kdo od ostalih želi pritegniti pozornost direktorja z neprimernim ravnanjem.
- Zaposleni ne bodo več želeli opravljati nalog namesto Oskarja, zaradi česar bodo trpele stranke, podjetje bo izgubilo posel in trpelo finančno izgubo.

Možnosti:

- Direktor Oskarju ponudi pomoč pri vključevanju v delovni proces in v kolektiv; ponudi mu možnost posvetovanja z zunanjim strokovnjakom.
- Direktor Oskarja pisno pozove na razgovor, ki ga opravi skupaj z zunanjim svetovalcem, sklepi sestanka se uradno zabeležijo.

- Če Oskar še naprej ne izpolnjuje svojih delovnih nalog, mu direktor izda pisno opozorilo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi.

Ustrezno reševanje:

Direktor se je zavedal, da mora resno in hitro rešiti ta problem. Ko se je z Oskarjem želel pogovoriti, ta ni hotel priti na razgovor. Poslal je samo pismo odvetnika s sporočilom, da ga direktor ne more prisiliti v razgovor. Direktor se je za nasvet glede nadaljnjih korakov obrnil na zunanjega strokovnjaka. Podjetje je bilo majhno in ni imelo veliko možnosti za prerazporejanje zaposlenih, po drugi strani pa je direktor vedel, da nihče ne bo tiho sprejel premestitve, za katero je 'kriv' Oskar. Kompromisno rešitev so skupaj oblikovali direktor, trije vodje in zunanji strokovnjak. Oskarja sta direktor in zunanji svetovalec povabila na razgovor in tokrat se je odzval. Več kot pol leta so se odvijali razni pogovori in individualna svetovanja, preden je Oskar vendarle sprejel ponujeno delo in osvojil toliko delovnih navad, da je začel v kolektivu normalno funkcionirati.

IZOGIBANJE DELU JE VEDENJSKI
VZOREC, KI GA JE IZJEMNO TEŽKO
SPREMENITI

Vendar je tako 'normalno' stanje trajalo le slabo leto. Oskar se je zopet začel izogibati delu in izostajati iz službe. Tokrat se je direktor odločil, da Oskarju odpove delovno razmerje. To je bilo za podjetje in za vse zaposlene edina sprejemljiva rešitev. Tako ali tako so morali Oskarjeve naloge že prej opravljati drugi sodelavci.

Neustrezno reševanje:

Ko je direktor videl, da Oskar v bistvu sploh ni pripravljen delati in da prevara z vozniškim izpitom ni bila zgolj prikrivanje osebne stiske, ampak premišljena prevara, se odloči za takojšnjo odpoved pogodbe o zaposlitvi. Takoj objavi nov razpis in zaposli novega sodelavca. Oskar to vestno spremlja in delodajalca prijavi zaradi neupravičene odpovedi (iz poslovnih razlogov). Sledi tožba, katere razsodba za podjetje ni 'poceni'. Vseeno pa jim Oskarja, glede na to, da nima vozniškega izpita, ni potrebno vzeti nazaj v službo.

Sklep:

Včasih je zaposleni tako problematičen, da ga ne moremo obdržati v kolektivu, saj povzroča preveliko škodo tako pri delu kot v odnosih. Lahko se potrudimo in ga poskušamo vključiti v podjetje, vendar, če ta posameznik noče nič narediti za to, da bi bil koristen in sprejet, tudi delodajalec tega ne more narediti namesto njega.

ZA TRAJNO REŠITEV STA NUJNI
VZTRAJNOST IN POTRPEŽLJIVOST

Način reševanja težave, ki je opisan kot ustrezen, traja bistveno predolgo da bi ga lahko ekonomsko upravičili – razen, če imamo pred seboj kalkulacijo stroškov v primeru tožbe (ki je bistveno višja) ali če se zanj odloči direktor, ki je hkrati tudi lastnik podjetja in le sam sebi odgovarja za stroške in druge posledice svojih odločitev.

P. Rivalstvo

Primer:

Peter je v podjetju poleg direktorja edini zaposleni. Skrbi za podporo poslovanju. Ker je dela zadnje leto res veliko, podjetje pa posluje dobro, direktor zaposli novega sodelavca, Primoža. Peter se s tem, da ima sodelavca, ne more povsem sprijazniti. Res, da je bilo prej dela veliko, vendar pa je bil pri tem povsem samostojen. Nihče ni vedel, koliko dela in koliko si vzame prosto ... Sedaj pa je drugače, tudi direktor je bolj natančen glede prisotnosti, ko kakšno delo ni opravljeno, pa obema jasno pove, da tako ne gre. Direktor Petru naroči, naj ustrezno prerazporedi naloge in naj se s Primožem sama dogovorita, kaj bo kdo od njiju prevzel. Peter se bi Primoža najraje znebil. Jezi ga, ker vse naloge, ki mu jih da, opravi hitreje in bolje od njega. Nalaga mu vedno več dela, medtem ko sam bere revije, brska po internetu, gre na kavo ali po zasebnih opravkih ... Direktorja pa nikoli ne pozabi opomniti na to, da Primož ni najbolj priden, da dela napake, da zamuja roke, da kar naprej nekaj študira, in da pravzaprav ni v nobeno pomoč ... Direktor je pogosto odsoten in ne vidi, kaj se dogaja v pisarni. Primož pa je vedno bolj prepričan v to, da Peter direktorju daje lažne informacije o njegovem delu, saj je direktor do njega vedno bolj neprijazen.

Nevarnosti:

- Zaradi nezadostne količine dela dva zaposlena skupaj naredita manj, kot bi lahko en sam.
- Direktor zaradi pogoste odsotnosti ne vidi prave slike stanja, zato napačno odreagira.
- V kolikor Petru uspe z lažmi izriniti sodelavca, bo imel občutek, da to lahko stori tudi v prihodnje, če bo na podoben način ogrožena njegova 'svoboda'.

Možnosti:

- Primož si beleži Petrova neprimerna ravnanja.
- Beleži tudi količino opravljenih nalog ter naloge, ki jih opravi Peter.
- Primož se odkrito pogovori s Petrom in poskuša najti pot za sodelovanje.
- Primož se z direktorjem pogovori in ga opozori na Petrovo neprimerno ravnanje.

Ustrezno reševanje:

Primož se odloči, da si bo teden dni zapisoval vse, kar je naredil on in kar je naredil Peter. Po enem tednu se poskuša s Petrom pogovoriti in mu predstaviti rezultate zapisov. Peter je tako presenečen, da ne reče nič. Samo zapusti pisarno in hitro pokliče direktorja, da bi mu povedal, kako nesramen je Primož. Primož ohrani mirne živce in si še naprej zapisuje Petrovo ravnanje. Ko se naslednji teden direktor vrne s službene poti, ga prosi za razgovor. Direktor mu prisluhne in se kasneje pogovori še s Petrom. Vpogled v računalnik, ki ga direktor izvede z dovoljenjem in ob prisotnosti obeh zaposlenih, pokaže dejansko stanje – že samo zgodovina odprtih dokumentov in zgodovina spletnega brskanja sta dovolj zgovorni.

VODJA POSTAVI MEJE IN PRAVILA
DELA IN ODNOSOV

Direktorju postane jasno, da je samo on tisti, ki lahko in mora postaviti meje in pravila. Z vsakim posebej se pogovori in jima pove, kaj od njiju pričakuje. Na skupnem sestanku pa jasno razdeli delovne naloge ter predstavi pravila glede prisotnosti in vedenja v službi.

Neustrezno reševanje:

Primož se s Petrom poskuša pogovoriti in ugotoviti, kaj je narobe, da se tako obnaša do njega. Peter pogovor zavrne in Primožu pove, da je direktorju že prej povedal, da je brez smisla, da še koga zaposluje in da se to sedaj izkazuje v praksi. Primož ni enakega mnenja, saj vidi, da je še veliko dela, ki bi ga lahko naredila, če bi se oba potrudila. Zato se z direktorjem dogovori za termin za sestanek. Ko direktor pride v pisarno, v terminu, ki ga je dogovoril Primož, direktor pokliče k sebi oba in ju vpraša, kaj mu imata povedati. Primožu je zoprno, saj se ob prisotnosti

Petra ne počuti sproščeno in z direktorjem ne more odkrito govoriti. Ker sta oba s Petrom tiho, ju direktor opomni, da morata medsebojne težave reševati sama, saj se on s takimi neumnostmi nima časa ukvarjati. Sestanka je konec v petih minutah.

TEŽAVEN ODNOS MED
SODELAVCEMA NI 'NEUMNOST' IN
ZANJ SI VODJA MORA VZETI ČAS

Primož je zelo razočaran. Vidi, da v tem podjetju nima smisla vztrajati, zato si hitro poišče drugo zaposlitev.

Sklep:

Vedno, ko pride do težav, je treba prisluhniti obema stranema konflikta. Šele pozorno spremljanje dogajanja in proučitev preverljivih podatkov običajno pokaže, kaj je res in kaj ne. Če bi vodja samo poslušal oba zaposlena, bi verjetno verjel Primožu, saj je bil bistveno bolj prepričljiv. Pregled podatkov pa pokaže realno sliko.

R. Klevete

Primer:

Rebeka je izobražena, razgledana in zelo urejena gospodična. Sodelavke ji zavidajo tako izgled kot tudi delovno uspešnost. Predstavlja jim nedosegljiv ideal uspešne ženske, ki ga same niso sposobne doseči. Ker z njo ne morejo tekmovati, se jo želijo znebiti. Ker majhen kolektiv ne dopušča možnosti za ne-sodelovanje, so o Rebeki pričele širiti drobne škodljive govorice. Visoko izobražene gospe znajo prefinjeno posredovati škodljive informacije. Rebeka je v komunikaciji nasploh zelo odprta in je tudi svojim sodelavkam povedala marsikaj, kar so slednje hitro uporabile kot orožje.

Nevarnosti:

- Osredotočenost na govorice in laži, namesto na delo.
- Zaradi nevoščljivosti zaposlenih in laži, ki jih te širijo, podjetje izgubi sposobno sodelavko.

Možnosti:

- Vodja preveri informacije, ki krožijo o Rebeki in se o tem pogovori tudi z njo. Tako lahko prepozna razliko med resnico in govoricami.
- Vodja se z zaposlenimi pogovori o neprimernem ravnanju, ki ga je zasledil in jih opozori na sankcije, ki lahko doletijo zaposlenega, ki nadleguje sodelavce.
- Rebeka zaprosi za premestitev v drugo delovno okolje.

Ustrezno reševanje:

Ko Rebeka ugotovi, kaj se dogaja, je sicer razočarana, vendar se ne pusti zmesti. Profesionalno odigra svojo vlogo do konca in si hitro poišče novo službo. Z njenimi sposobnostmi to ni težko. Neposredno nadrejenim ob odhodu odkrito pove za vse, kar se je dogajalo – tudi zato, da bodo v prihodnje bolj previdno presojali informacije, ki krožijo med zaposlenimi.

Direktor jo želi prepričati, da ostane, vendar se je Rebeka že dokončno odločila. Kljub temu direktor opravi razgovore z ostalimi zaposlenimi. Seznani jih z internim kodeksom vedenja in predvidenimi sankcijami za kršitelje. Opomni jih, da so tokrat podjetju napravile veliko škodo, saj Rebeka, ki se je izkazala kot odlična sodelavka, odhaja v drugo podjetje. Ker jim tokrat ne more dokazati neposredne odgovornosti, jih tudi ne more sankcionirati. Podobne poskuse jim 'odsvetuje', saj bo v prihodnje veliko bolj pozoren. Ob poslovilni zabavi Rebeka v nagovoru z drobnim verzom škodoželjnim sodelavkam da jasno vedeti, kdo gre naprej, kdo pa bo zaradi svojih nizkotnih dejanj ostal vedno na dnu.

SPOSOBNI POSAMEZNIKI LAHKO
HITRO NAJDEJO IZZIVE V DRUGIH
DELOVNIH OKOLJIH

Neustrezno reševanje:

Rebeka se s sodelavkami bori za pozornost in naklonjenost vodje. Tako vodi kot sodelavcem v drugih delovnih okoljih skuša dopovedati, da ni res, kar se o njej govori. Ker je preveč osredotočena na zanikanje govoric, pozablja na svoje osnovne delovne naloge, pri delu pa je nezbrana. Tako ji vodja vse manj zaupa in vedno bolj verjame temu, kar se govori ... Rebeka direktorju pove, kaj ji počnejo sodelavke, vendar ga ne prepriča, zato se tudi ne poglubi v problem in ne preverja verodostojnosti govoric. Rebeke kasneje premesti na manj zahtevno delovno mesto, kar jo zelo potre. Vda se v vlogo žrtve in nadalje vse svoje težave potlači, namesto da bi jih reševala. Prepričana je, da je bolje, da je tiho in opravlja svoje delo, saj se je njen poskus reševanja težave končal s tem, da je bila sama deležna škodljive premestitve.

Sklep:

Noben od predstavljenih načinov reševanja ni idealen. Za Rebeke je zagotovo koristnejši prvi način, saj si odpre nove možnosti. Podjetju pa se v vsakem primeru zgodi dolgoročna škoda zaradi izgube sposobne sodelavke. V kolikor vodstvo podjetja upošteva domnevne informacije o sodelavkah, ki jim jih je ob odhodu posredovala Rebeka, lahko vsaj prepreči njihove nadaljnje škodljive strategije. V nasprotnem primeru bodo tudi v prihodnje v podjetju ostali samo tisti novi sodelavci, ki se

bodo sprijaznili s tem, da delajo enako (slabo!), kot to velja za glavnino kolektiva. Gre za t.i. negativno selekcijo, ki jo izvajajo sodelavci med sabo. Vsak, ki ima ambicije in je samoiniciativen ter bolj sposoben, je deležen stroge in nepoštene obravnave s strani sodelavcev. Naloga vodij je, da to prepoznajo in ustrezno ukrepajo.

S. Občutek ogroženosti

Primer:

Na čelo storitvenega podjetja je po upokojitvi prejšnjega prišel nov direktor, ki naj bi imel izkušnje z vodenjem, saj je bil prej direktor podobno velikega proizvodnega podjetja. Kot tajnica direktorja je ostala Sabina, ki je imela dolgoletne izkušnje in veliko znanja. Prejšnji direktor ji je prepustil veliko nalog, saj ji je povsem zaupal, vodila je vse kadrovske evidence in evidence naročnikov. Bila je v bistvu koordinator poslovanja celotnega podjetja. Sprva je bilo sodelovanje med Sabino in novim direktorjem na videz dobro, kmalu pa se je med njima razvila napetost. Sabina je res veliko vedela o poslovanju podjetja in nalogah direktorja, zato je novega nadrejenega nekajkrat opomnila na določena pravila in zahteve zakonodaje.

PRI SVETOVANJU IN POMOČI
NOVEMU SODELAVCU BODIMO
ZMERNI

Ta pa tega ni razumel kot pomoč, ampak kot poskus 'neke tajnice', da 'komandira' direktorja. Do nje je postajal nesramen, nalagal ji je vedno več dela, popravljaj je njene tekste, ji nalagal nesmiselne zadolžitve. Poleg tega jo je pogosto neupravičeno kritiziral pred ostalimi sodelavci. Kljub temu Sabina ni odstopala od svojega načina dela in od pravil, ki so veljala prej in jih upoštevajo tudi vsi ostali, sploh pa je bila prepričana, da dela dobro. Direktor ji je večkrat zabrusil, da je bolje zanjo, da čim prej odide. Zaupanje vase pa ji je počasi plahnelo.

Nevarnosti:

- Ko je ključna oseba v podjetju pod nenehnim pritiskom groženj nadrejenih, se začnejo dogajati napake, ki so lahko za podjetje

tudi usodne (napačen obračun plač, zamujeni roki oddaje poročil državnim organom, nespoštljiva obravnava ključnih naročnikov – npr. tajnica pozabi obvestiti direktorja za sestanek, ...).

- Neustrezen odnos direktorja do Sabine, ki jo ostali zaposleni poznajo kot zanesljivo in prijazno sodelavko, se hitro obrne proti direktorju v obliki nespoštovanja avtoritete in nezaupanja do direktorja s strani ostalih zaposlenih.
- Če direktor, ki prihaja iz drugega podjetja, ne 'vzgoji' nadomestnega kadra, je lahko izguba koordinatorja poslovanja, ki podrobno pozna celotno podjetje, izjemno nevarna poteza.

Možnosti:

- Sabina se po pomoč obrne na sodelavce, s katerimi je sodelovala že prej in ji lahko pomagajo, jo podprejo pri direktorju.
- Sabina se po pomoč obrne na prejšnjega direktorja.
- S pomočjo prijateljev ali zunanjega strokovnjaka se pripravi na samostojno reševanje težave – okrepi samozavest in deluje na način, da novi direktor ne bo imel moči nad njo.
- Z direktorjem se odločno pogovori o njunem sodelovanju.

Ustrezno reševanje:

Sabina je prosila za pomoč nekatere sodelavce in sindikalnega zaupnika, vendar se nihče ni upal izpostaviti, saj je na trgu vladala kriza in je bilo vsako delovno mesto pod vprašajem. Zaupala se je prijateljici, ki jo je usmerila na ustrezno svetovalko. Na srečanjih sta preigravali vse različne možnosti in Sabina je počasi začela spreminjati svoje odzivanje na provokacije in neustrezno ravnanje direktorja. Sprva ni verjela svetovalki, da bo to delovalo, po prvih uspehih pa je dobila potrditev in s tem motivacijo za delo v načrtani smeri.

NAJVEČ, KAR LAHKO STORIMO ZA
IZBOLJŠANJE ODNOSA JE TO, DA
SPREMENIMO SVOJE RAVNANJE
IN ODNOS

Njeno počutje se je izboljšalo, pri delu pa ni imela večjih težav. Direktor ni vedel, kako bi jo še nadlegoval, zato je tudi njegova vnema v tem delu

popustila. Njuno sodelovanje ni bilo nikoli zgledno, vendar je bilo Sabini najpomembneje, da ohrani svoje zdravje ter da dela tako, kot ve, da je za podjetje najbolje. Direktor pa ni dolgo obstal. Zaradi slabih rezultatov in nezadovoljstva, ki ga je ustvaril tudi med zaposlenimi in strankami, so ga lastniki po treh letih zamenjali. Ob nastopu novega direktorja pa je Sabina že vedela, da mora odnos zastaviti drugače in ni takoj začela s 'podučevanjem', čeprav bi bilo to novemu vodji še kako koristno.

Neustrezno reševanje:

Sabina je prosila za pomoč nekatere sodelavce in sindikalnega zaupnika, vendar se nihče ni upal izpostaviti, saj je na trgu vladala kriza in je bilo vsako delovno mesto pod vprašajem. Po pogovoru s prijateljico se je odločila, da bo zbrala ves pogum in se z direktorjem odkrito pogovorila. Tega pogovora jo je bilo zelo strah, že več dni prej je razmišljala o vseh možnih žalitvah, ki jih bo slišala. Točno tako se je tudi zgodilo. Direktor je nanjo kričal, jo žalil in ji očital napake, ki sploh niso bile njene. Iz pisarne je odšla povsem potrta.

POZOR – NAŠA PREDSTAVA O TEM,
KAJ SE BO ZGODILO V NEKEM
ODNOSU, SE PRAVILOMA URESNIČI

Začela je iskati novo službo, vendar je bilo to zaradi razmer na trgu skoraj nemogoče. V službo je prihajala z muko, veliko je bila na bolniški. Ko je bila v službi pa je v strahu pred direktorjevimi izpadi delala veliko napak, pozabljala na obveznosti in bila tudi sama do drugih sodelavcev vse bolj neprijazna. Ko so direktorja po treh letih neuspešnega poslovanja lastniki zamenjali, je bila Sabina le še senca tega, kar je bila prej. Zaradi resne bolezni je delala samo še polovični delovni čas. Nov direktor je tako v tajništvu zaposlil dodatno sodelavko, ki je počasi prevzemala vse tiste naloge, ki jih je prej opravljala ona. Sabina je sicer ostala v podjetju, vendar je opravljala samo še najbolj enostavne naloge, ki ji niso bile v veselje.

Sklep:

Moč misli je neizmerna. Sabina je življenje vzela v svoje roke in ob pomoči svetovalke vzpostavila vzdržen odnos s svojim nadrejenim. To, kar mislimo, se nam tudi zgodi. Sabina se je skozi to izkušnjo okrepila in bo v vseh nadaljnjih težavnih okoliščinah znala poiskati ustrezen način odzivanja. Žal pa je vse preveč 'Sabin', ki so deležne neustrezne podpore in po poti drugega 'scenarija' tudi fizično propadejo. Za te žrtve mobinga največkrat ne izvemo, ker se zaprejo vase in ne poiščejo ustrezne pomoči.

Š. Zastrafjevanje

Primer:

Štefan je delal v eni od poslovalnic gostinskega podjetja. Ko se je v njegovem domačem kraju sprostilo delovno mesto, ga je direktor prerazporedil v to poslovalnico. Štefan s tem ni bil zadovoljen, saj so o vodji te poslovalnice krožile same slabe govorice, predvsem glede njegovega odnosa do zaposlenih. Direktorja je prosil, če lahko ostane na sedanjem delovnem mestu, vendar te prošnje direktor ni upošteval. Štefan je tako z novim mesecem začel delati v novi poslovalnici. Vodja je zelo zahteven glede dela, v komunikaciji pa oster. Štefan opazi, da sodelavci med sabo niso povezani, ampak so razdeljeni na nasprotujoče si skupine, med katerimi je ena, v kateri so trije sodelavci, ki so še posebej dobri z vodjo. Vodja vsako Štefanovo napako hitro opazi in ga nanjo tudi nemudoma opozori, ne glede na to, ali sta sama ali pa so zraven sodelavci, stranke ... Ko Štefan kaj naredil tako, kot so to delali v prejšnji poslovalnici, ga vodja ostro opomni, da je sedaj tukaj in se mora prilagoditi njegovim pravilom. Tudi za enostavne naloge, ki jih dobro obvlada, mu daje podrobna navodila, še posebej, če so zraven drugi sodelavci ali stranke. Štefana to vedno bolj moti. Ko mu vodja zagrozi, da ga bo v primeru nadaljnjih napak ocenil nižje in mu s tem zmanjšal plačo, je Štefan res prestrašen in prepričan, da je vse, kar je o poslovođji slišal prej, res.

Nevarnosti:

- Neustrezni odnosi med sodelavci, še posebej neustrezen odnos vodje do zaposlenih, se odraža tudi v odnosu zaposlenih do strank.
- Odkrito nadlegovanje zaposlenih v pričo strank je tudi za stranke praviloma nadležno; če imajo to možnost, se preusmerijo k drugemu ponudniku.
- Grajanje in pretirano usmerjanje v pričo sodelavcev zaposlenega ne motivira za boljše delo, ampak ima nasprotne učinke.

- Vodja s svojim ravnanjem zaposlene usmerja k slabim delovnim rezultatom, ki bodo na koncu zagotovo pri direktorju postavile pod vprašaj kvaliteto njegovega lastnega dela.

Možnosti:

- Štefan se pogovori z vodjo in poskusi ugotoviti, kaj ta od njega pričakuje.
- Štefan se pogovori z direktorjem podjetja.
- Štefan se obrne na ustreznega strokovnjaka, ki mu pomaga vzpostaviti komunikacijo in sodelovanje z novim vodjo in sodelavci v novem delovnem okolju.
- Direktor spremlja rezultate poslovalnic in se z občasnimi obiski in razgovori z zaposlenimi seznanja s klimo med sodelavci.
- Direktor na letnih razgovorih z vodji poslovalnic spregovori tako o delu kot o komunikaciji in odnosih posameznega vodje z zaposlenimi.

Ustrezno reševanje:

Štefan se je povezal z nekaterimi sodelavci, vendar so ti samo potrdili dejansko situacijo, niso pa bili pripravljeni nič storiti za to, da bi se kaj spremenilo. Tudi njemu so svetovali, naj bo tiho, pa bo najbolje.

»NAJBOLJE JE BITI TIHO IN
POTRPETI« – PREPRIČANJE, KI
OMOGOČA NADLEGOVANJE

Štefan se s tem ni mogel sprijazniti. Obrnil se je na direktorja, ki se je z njim sicer pogovoril, vendar mu ni mogel obljubiti nič konkretnega. Zatrdil je, da vodja dobro vodi poslovalnico, da ima dobre rezultate in zato mu je svetoval, naj se temu prilagodi. Štefan je bil razočaran, vendar je poskusil s prilagajanjem. Globoko v sebi pa ga je neustrezen odnos jezil. Zato je še enkrat šel do direktorja in mu povedal, da je odnos vodje nevzdržen in da ga bo tožil zaradi nadlegovanja. Direktor je Štefanovo jezo vzel za res. Povezal se je z zunanjim svetovalcem in Štefanu ponudil njegovo pomoč. Štefan je to sprejel in z njegovo podporo počasi spreminjal odnos do vodje. Ker je bil vodja preveč avtoritaren in nedostopen, je svetovalec s privolitvijo direktorja kontaktiral tudi problematičnega

vodjo in ga opozoril na njegova neustrezna ravnanja in komunikacijo ter na posledice, ki jih ima to na zaposlene. Vodja je bil sprva presenečen, počasi pa se je začel zavedati svojih ravnanj in se do zaposlenih obnašal bolj profesionalno. Štefan je vzpostavil korekten odnos z vodjo, od nje ga se je lahko veliko naučil in je to tudi spoštoval.

Neustrezno reševanje:

Štefan se je povezal z nekaterimi zaposlenimi in skupaj so negovali svoje nezadovoljstvo in jezo nad vodjo. Direktorja so v anonimnem pismu seznanili s tem, kaj preživljajo. Direktor se je sicer o vsebini anonimnega pisma pogovoril z vodjo, vendar so bile navedbe v anonimnem pismu tako pretirane, da jih je vodja v resnici lahko zavrnil kot neresnične. Ko se je direktor o tem skušal pogovoriti tudi z zaposlenimi, pa so bili ti tihi oz. so povedali, da ni pri njih nobene posebnosti. Štefan je bil vedno bolj sovražno razpoložen. Zanalašč je delal napake, včasih tudi škodo, in se potem naslajal nad jezo in grožnjami vodje. Ob ponovnem obisku direktorja v poslovalnici se je obrnil nanj in ga opozoril na neprimerno ravnanje vodje, ko pa je direktor ponudil, da se o tem skupaj pogovorijo, je to zavrnil.

TEŽKO JE SPREGOVORITI O
TEŽAVAH – ŠE TEŽJE JE TEŽAVE
PRENAŠATI

Jeza in nezadovoljstvo sta Štefana privedla v depresijo, zaradi katere je moral začeti jemati zdravila in je bil nekaj časa tudi v psihiatrični bolnišnici. Ko se je vrnil na delo je bil sicer zaradi zdravljenja bolj miren, lažje je sprejemal dane okoliščine, pa tudi vodja je bil do njega bolj prizanesljiv. Posledice bolezni pa so negativno vplivale tudi na njegovo zasebno življenje.

Sklep:

Obe verziji reševanja sta v praksi precej pogosti. Brez pretiravanja lahko zatrdimo, da je edina prava pot, da o težavah spregovorimo. Samo na ta način damo vodji pravo povratno informacijo o tem, kako zaposleni občutijo odnos do njih.

ZA SPREMEMBO NA BOLJE SE JE
TREBA POTRUDITI – SPREMEMBE
NA SLABŠE SE DOGAJAJO SAME

Samo na ta način, da povemo, kaj mislimo in občutimo, ustvarimo možnost, da se karkoli spremeni. Če smo tiho, ostajajo razmere enake ali pa se celo poslabšajo. Samo od sebe se le redko kaj izboljša. Največ, kar lahko dobrega storimo zase je, da poskušamo izboljšati sebe. S tem vplivamo na spremembe in izboljšanje tudi pri ljudeh v našem vplivnem okolju.

T. Kolerik

Primer:

Storitveno podjetje zaposluje več strokovnjakov, specializiranih za posamezna področja. Vsak pokriva nekaj strank, na nekaterih večjih projektih pa mora več sodelavcev medsebojno sodelovati, da bi končni produkt pri stranki uspešno deloval. Tine je eden strokovno bolj podkovanih zaposlenih. Stranke so z njim zelo zadovoljne, sodelavci pa precej manj. V komunikaciji z njimi je namreč zelo eksploziven. Za vsako malenkost se razburi in takrat izgubi kontrolo nad seboj, predvsem nad vsebino tega, kar govori. Tako je že v mnogih situacijah grobo užalil koga od sodelavcev. Ko se pomiri, mu je žal in se sodelavcu opraviči, vendar je prišel v konflikt že skoraj z vsemi in sodelavci menijo, da ga niso več dolžni prenašati. Vodja se je z Tineto že večkrat pogovoril, vendar ne ve več, kaj naj stori. Sedaj so do njega prišli trije drugi sodelavci in zahtevajo, da proti Tinetu ukrepa, sicer bodo oni zapustili podjetje.

Nevarnosti:

- Zaradi nesodelovanja se upočasni in poslabša delo na projektu; stranke so nezadovoljne.
- Nesoglasja med sodelavci prerasejo v trajne konflikte, klima v kolektivu je nesproščena.
- Vodja zaradi sprtih sodelavcev težko oblikuje time, ki bi bili učinkoviti.
- Nezadovoljstvo med sodelavci se razširi na nezadovoljstvo do strank.

Možnosti:

- Vodja Tineta redno opozarja in ga usmerja v ustrezno vedenje.
- Tine se samoizobražuje v smeri obvladovanja čustev.
- Vodja za celotno ekipo organizira izobraževanje o samoobvladovanju pri komunikaciji in o odzivanju na neustrezno komunikacijo sodelavca.

Ustrezno reševanje:

Tine čuti, da je s svojimi izbruhi resno ogrozil sicer prijetne odnose med sodelavci. Pogovori se z vodjo, ta pa ga usmeri na zunanjo svetovalko za odnose in komunikacijo. Dogovorita se za individualni coaching s ciljem spremembe odzivanja v napetih situacijah. Tine se s svetovalko redno srečuje pol leta in že v tem času opaža pozitivne spremembe – tako v službenem kot v domačem okolju. Tudi sodelavci opazijo premike na bolje, zato so do Tineta prijaznejši. Tudi sami ob njegovih sicer vedno redkejših koleričnih izbruhih odreagirajo manj agresivno.

SODELAVCI SPOŠTUJEJO
ODLOČITEV POSAMEZNIKA ZA
SPREMEMBO IN SE DO NJEGA
DRUGAČE OBNAŠAJO

Tako umirjeno opozarjanje na neprimerno komunikacijo vedno bolj nadomešča prejšnje kričanje. Vodja je s potekom dogodkov zadovoljen. Tine tudi ne skriva ponosa nad samim seboj, da je premagal negativni vzorec ravnanja, ki je že njemu samemu šel na živce, še bolj pa ga je motilo, da je zaradi svojega ravnanja uničeval odnose s sodelavci.

Neustrezno reševanje:

Vodja oceni, da Tine v kolektivu povzroča preveč nesoglasij in da vedno slabše dela. Tako direktorju predlaga, da ga vsaj začasno premestijo v drug oddelek, kjer ne bo imel stika s strankami in tudi ne bo vključen v timsko delo. Direktor se strinja, Tine pa začuti, da gre za kazensko premestitev.

KAZENSKÉ PREMESTITVE
PRAVILOMA NE PRINESEJO
POZITIVNIH REZULTATOV

Ponovno 'znori', kriči, žali in obljublja maščevanje. Ker s svojim vedenjem ne preneha in se ob vsaki priložnosti znaša na bivše sodelavce, vodjo in direktorja, mu kmalu sledi disciplinski postopek in odpoved.

Sklep:

Na prvi pogled neznosna karakterna lastnost je lahko le vedenjski vzorec, ki ga je posameznik osvojil v določenem življenjskem obdobju.

Vsak tak vzorec je mogoče spremeniti, če ima posameznik:

- ustrezno in dovolj močno motivacijo
- ustrezno neformalno podporo (družinski član, sodelavci)
- strokovno pomoč

Ti trije pogoji so izjemno pomembni in praviloma vsi trije nujni. Nikogar ne moremo prisiliti, da se spremeni, če tega sam noče in če ne čuti, da je to zanj koristno. Prav tako velja, da brez spodbude iz okolja vztrajnost za tako spremembo kaj hitro popusti. Strokovna podpora pa je potrebna zato, da gre sprememba v pravi smeri in posameznik škodljiv vedenjski vzorec spremeni v koristnega in za okolje sprejemljivega, ne pa v nek drug škodljiv vzorec.

U. Poniževanje

Primer:

Uroš je v manjšem, a razvejanem trgovskem podjetju zaposlen že več kot 10 let in je delal že skoraj na vseh delovnih mestih. Dobro pozna vse delovne naloge in poslovalnice in lahko dela vse po vrsti. Zato direktor prav njega najpogosteje pošlje v različne poslovalnice, kjer nadomešča tiste, ki so zboleli ali šli na dopust. Uroš se je z direktorjem celo dogovoril za tak sistem dela, saj mu spremembe delovnega okolja ustrezajo, hkrati pa je za to tudi ustrezno nagrajen. Težava pa je v tem, da ga sedaj, ko nima 'stalnega' delovnega mesta, sodelavci drugače obravnavajo. Po eni strani so mu nevoščljivi, ker zna vse in ker ima malenkost višjo plačo, po drugi strani pa se mu posmehujejo, da je 'deklica za vse'. Tako poslovodje kot sodelavci se potrudijo, da mu odredijo najmanj priljubljene naloge, čeprav to ni bilo delo tistega, ki ga Uroš nadomešča. Vedno je on tisti, ki mora ostati v poslovalnici, medtem ko grejo vsi ostali na malico ali kavo, ali pa ostane po zaprtju trgovine, da uredi dnevno poslovanje. Ko jih na to opomni, mu odvrnejo, da je tako ali tako on le 'mašilo' za tiste, ki jih ni in da naj se s tem sprijazni.

Nevarnosti:

- Uroš do sodelavcev, s katerimi je bil do sedaj v dobrih odnosih, razvije nezaupanje in zamero.
- Uroš prelomi dogovor z direktorjem in znova se pojavijo težave nadomeščanj.
- Med zaposlenimi se ustvarijo interesne skupine, ki si nasprotujejo, kar negativno vpliva na delo in odnose.

Možnosti:

- Uroš se pogovori s sodelavci, ki ga omalovažujejo.
- Uroš se o negativnem odnosu s strani sodelavcev pogovori z direktorjem.
- Direktor razširi skupino tistih, ki nadomeščajo.

Ustrezno reševanje:

Uroš najprej poskuša z vsakim sodelavcem, ki se do njega neprimerno obnaša, razčistiti njun odnos, mu dopovedati, da sta si enakovredna in da imata od dobrega sodelovanja oba koristi. Sodelavci ga večinoma niti ne poslušajo. Še posebej slabo je v eni od poslovalnic, kjer je do Uroša najbolj nesramen prav poslovodja. Uroš o tem odkrito spregovori z direktorjem. Ta mu sprva ne verjame, saj doslej ni bilo nobenih težav, ko je kdo od zaposlenih priskočil na pomoč v drugi poslovalnici. Ker pa Urošu sicer zaupa, se je večkrat oglasil v različnih poslovalnicah, kjer je trenutno delal Uroš. Opazil je, da ga vedno dajo na najmanj hvaležno delovno mesto.

IZMENJAVA IDEJ IN REŠITEV MED
STANOVSKIMI KOLEGI

Če je druge zaposlene kdaj srečal ob zadnjem vhodu v trgovino na kavi in klepetu, med njimi prav nikoli ni bilo Uroša. Na srečanju trgovcev se je pozanimal, če ima kdo podoben primer z nadomeščanjem odsotnosti in dobil je kar nekaj dobrih idej.

ZAPOSLENE POGOSTEJE
ROTIRAJTE, SAJ JE TO TUDI ZANJE
KORISTNA OSVEŽITEV

Pripravil je načrt rotacij:

- iz vsake poslovalnice določi enega zaposlenega, ki je del skupine za nadomeščanje
- skupina za nadomeščanje je določena za pol leta
- vsak zaposleni v obdobju dveh let pride na vrsto za polletno nadomeščanje.

Načrt najprej predstavi poslovodjem, ki edini niso določeni za nadomeščanje, saj imajo dolžnost vodenja poslovalnice. Najprej imajo vrsto pripomb, vendar direktor vztraja, da pripombe dajo pisno in da vsako pripombo utemeljijo in podajo predlog drugačne rešitve.

VZTRAJAJTE NA PISNIH PRIPOMBAH IN PREDLOGIH

Po 10 dneh, kolikor je bil rok za oddajo pripomb, je dobil samo pripombo enega od poslovodij, da starejših delavcev ne bi uvrščali v skupino za nadomeščanje, kar je tudi sprejel. Uroš je dobil še štiri kolege, s katerimi so veselo krožili po različnih poslovalnicah in omogočali tekoče delo. Ker je vsak od zaposlenih vedel, da bo tudi sam prišel na vrsto za nadomeščanje, so dobro pazili na svoj jezik in odnosi med sodelavci so se bistveno izboljšali.

Neustrezno reševanje:

Uroš je poskusil v pogovorih s posameznimi sodelavci urediti odnose, vendar pri tem ni bil preveč uspešen. Omalovažujoč odnos se je nadaljeval. Šel je do direktorja in mu povedal, da tega na more več prenašati in da bi rad nazaj 'stalno' delovno mesto. Direktor mu ni verjel, da bi se lahko sodelavci tako znašali nad njim, zato mu je rekel, naj še malo potrpi, ker sedaj niti ne ve, kam bi ga lahko dal za stalno. Uroš je še poskušal, vendar ni šlo. Direktorju je povedal, da če ga ne bo dal za stalno v eno poslovalnico, da bo dal odpoved. Ker mu tega delovnega mesta ni mogel ponuditi, se je Uroš zaposlil pri konkurenci. Zmanjšano število zaposlenih je trgovcu povzročalo veliko težav, še posebej zato, ker ni mogel dobiti nikogar, ki bi hotel nadomeščati v drugih poslovalnicah – poznali so Uroševu zgodbo in niso želeli priti v tak položaj.

Sklep:

Med zaposlenimi se neverjetno hitro razvije občutek za več- oz. manj-vrednost določene pozicije. Čeprav so bili vsi zaposleni trgovci enakovredni, so hitro začutili, da se lahko postavijo nad Uroša, ki je 'samo' nadomeščal. Očitno ljudje vedno potrebujemo nekoga, ki je 'nižje' od nas, da na njegovih plečih razvijamo lasten občutek vrednosti. Žal je to lažen občutek, saj je prav človek, ki z drugimi grdo ravna, najmanj vreden – ne glede na njegov položaj v podjetju ali v družbi. Po drugi strani pa se zaposleni, ki med sodelavci pridobi status manjvrednega, zelo težko bori proti temu. Še posebej, če vodja tega ne vidi ali ne verjame.

V. Preobčutljivost

Primer:

Vid je starejši gospod, že vrsto let zaposlen v prodaji srednje velikega proizvodnega podjetja. Poslovne prostore imajo dislocirane od proizvodnje, v stanovanju večstanovanjskega objekta. Tudi njihov vodja je na lokaciji, kjer je proizvodnja, tako da so v pisarnah sami enakovredni zaposleni. Vid je v pisarni skupaj z mlajšo sodelavko. Ta ima na svoji mizi sobni dezodorant, kar Vida moti, sodelavka pa mu pove, da ima rada, da v prostoru diši, zato tega ne bo odstranila. Ker tudi sebe med službo večkrat nadišavi, je Vid prepričan, da s tem skuša njemu sporočiti, da smrdi. Zato je na sodelavko jezen. Podobno težavo ima tudi s sodelavko iz sosednje pisarne, ki praviloma nosi čevlje s peto in s tem povzroča (zanj) neznosen hrup. Enkrat ji je celo rekel, da ga njeno peketanje moti, pa se je samo zasmejala, spremenila pa ni ničesar. Vid je prepričan, da ga mlajše sodelavke ne marajo zato, ker je starejši, ker ima več znanja in izkušenj in višjo plačo. Zato jim začne vračati 'milo za drago': v pisarno prinese radio in ga naravna na svojo najljubšo radijsko postajo; ko ga sodelavka vpraša, če lahko malo stiša glasnost, ji odvrne, da je tako njemu všeč, obenem pa to preglasi peketanje iz sosednje pisarne.

Nevarnosti:

- Solidno delovno vzdušje se zaradi neizrečenih misli, bojazni, pripomb, spremeni v nevzdržno.
- Zaposleni se začnejo izogibati sodelavca, ki svoje nezadovoljstvo izraža z neprimernimi ravnanji.
- Zaposleni začnejo sodelavcu, ki je malo bolj občutljiv, dodatno nagajati; zaradi tega je zmanjšana pozornost glede delovnih obveznosti.

Možnosti:

- Vid se s sodelavkama odkrito pogovori o tem, kako razume njuno ravnanje in kaj pričakuje v prihodnje. Skupaj se dogovorijo za nadaljnja pravila sobivanja v pisarni.
- Vid in njegova sodelavka se po pomoč pri urejanju zapleta obrneta na vodjo.
- Vodja določi, kaj je v prostoru, v katerem dela več zaposlenih, še dopustno in kaj ne.

Ustrezno reševanje:

Vidova sodelavka se zaradi preglasno nastavljenega radia obrne na vodjo in mu pove, da v takih pogojih ne more delati. Vodja se o stanju v pisarni prepriča z večkratnimi obiski. Pogovori se z Vidom, ki pa mu pove še za vse neprijetnosti, ki jih ima on zaradi ostalih sodelavk. Vodja Vidu obljubi, da se bo z njima pogovoril, da pa mora on v vsakem primeru radio stišati ali pa si nabaviti slušalke – s tem, da je to drugo malo nerodno glede na to, da potem ne bo slišal telefona, ko ga bo kdo klical.

MEĐSEBOJNA OBZIRNOST
JE RECEPT ZA KVALITETNO
SOBIVANJE V SKUPNI PISARNI

Vodja se individualno pogovori tudi z omenjenima sodelavkama in jima priporoča obzirnost. Končni dogovor vključuje tako zmanjšano koncentracijo vonjav kot zmanjšano jakost radia v pisarni. Sodelavka iz sosednje pisarne pa si v pisarni odslej obuje nizke čevlje ali pa hodi malo bolj po prstih. Predvsem pa vodja vsem naroči, da se v prihodnje o vsaki najmanjši težavi, ki jo imajo, čim prej pogovorijo in naj jo sami rešijo.

Neustrezno reševanje:

Sodelavka Vidu, ko gre ta iz pisarne, izklopi radio. Seveda ga Vid takoj spet vklopi in še malo poveča glasnost. Sodelavki gre to vedno bolj na živce. Zato Vida provocira z glasnimi telefonskimi razgovori, z mize mu umakne različne pripomočke (spenjač, škarje ...), da jih potem išče. Vid pa ji tudi ne ostane dolžen. Tako se napetost med njima povečuje. Iz nedolžnega, za Vida motečega vonja, je v pisarni v enem tednu nastal kaos, ki onemogoča nadaljnje delo. Vse skupaj je začelo motiti tudi sodelavce v sosednjih

pisarnah, zato so se pritožili vodji. Ta se oglasi v pisarnah in ob vstopu v Vidovo pisarno je zgrožen. Vid in sodelavka sta presenečena nad obiskom vodje. Vid izklopi radio, saj sicer pogovor sploh ne bi bil mogoč. Vodja je jezen in tako tudi odreagira. Kriči nanju in jima obljubi sankcije, nato se obrne in odide iz pisarne. Kasneje se vodja seveda zave, da ni ustrezno odreagirala, vendar mu ponos ne da, zato tako Vidu kot njegovi sodelavki izreče pisni opomin in jima – kljub sicer dobrim delovnim rezultatom – za tri mesece na polovico zniža variabilni del plače.

SANKCIJE NAJ BODO
SORAZMERNI Z UGOTOVLJENIMI
KRŠITVAMI – NE S TRENUTNO
JEZO TISTEGA, KI SANKCIJO
DOLOČA

Tako Vid kot njegova sodelavka sta na vodjo jezna. Poleg konflikta med njima, ki se s temi ukrepi seveda ni rešil, ima podjetje sedaj nov zaplet med zaposlenimi v prodaji in njihovim vodjo.

Sklep:

Dejstvo je, da smo ljudje med seboj različni. Nekateri smo bolj, drugi manj občutljivi. Nekateri so radi navajeni in ga niti ne slišijo, za druge je tako moteč, da ga sodelavec ne sme poslušati niti na najmanjši jakostni stopnji. O svojem dožemanju dražljajev v okolju se moramo pogovarjati. Če sodelavci ne vejo, da nas nekaj moti, tega ne morejo upoštevati. Če vejo, pa se lahko prilagodijo. Običajno pri tem ne gre za kakšne ključne elemente, ki bi delo bistveno olajšale ali onemogočale. Gre za spremljevalne dejavnike, kot v tem primeru – vonj, zvok, okus, način oblačenja, pozdravljanja, kako kdo je ali pije ... Pogovarjajmo se, sprejmimo svojo občutljivost in se prilagodimo na občutljivost drugih. Saj ni tako težko ...

Z. Pretirana vnema

Primer:

Zmago je sindikalni zaupnik, zaposlenih v gradbenem podjetju. Je izjemno angažiran in se glasno bori za pravice zaposlenih. Na vsakem sestanku se izpostavi in opominja na težave svojih sodelavcev. Do vodij je pogosto žaljiv, vendar ti z njim kljub temu poskušajo vzpostaviti dialog, saj bi težave zaposlenih radi ustrezno reševati. Enkrat pa je Zmago vodjo nabavne službe obtožil goljufanja in osebnega okoriščanja. Kot običajno je tudi tokrat to storil glasno, pred vsemi sodelavci. Še več – vse je zapisal in objavil v regionalnem časopisu. Vodja, ki ga je Zmago obtožil, je direktorju podal prijavo nadlegovanja in zahteval, da se Zmaga ustrezno kaznuje.

Nevarnosti:

- Glede na to, da je vpleten sindikalni zaupnik, ki se rad javno izpostavlja, lahko pride do obračunavanja v medijih in s tem do nezaupanja strank v podjetje.
- Neustrezno rešen konflikt pusti senco dvoma med zaposlenimi – ‘Je vodja res kradel?’ oz. ‘Si je Zmago res izmislil tako hudo obtožbo?’
- Če je karkoli res – kriva obtožba ali kraja – je neukrepanje za podjetje oz. za direktorja nedopustno. V vsakem primeru je prišlo do škode, ki jo je treba sanirati in preprečiti, da bi se kaj podobnega v prihodnje ponovilo

Možnosti:

- Direktor se pogovori z vsakim od vpletenih oseb posebej. Na pogovoru je lahko prisotna tretja oseba (interni ali zunanji kadrovski ali pravni strokovnjak).
- Direktor ustreznim službam naroči proučitev dejanskega stanja in pregled spornih evidenc.
- Direktor opravi razgovore z ožjimi sodelavci obeh vpletenih posameznikov.

Ustrezno reševanje:

Direktor se je zaradi kompleksnosti in javne izpostavljenosti konflikta ter resnih medsebojnih obtožb med sodelavcema odločil, da tega ne bo sam reševal. Ker podjetje ni prav veliko in se zaposleni med sabo (preveč) dobro poznajo, se je odločil, da bo najel zunanjega svetovalca za reševanje konfliktov. Slednji je prevzel vse razgovore z zaposlenimi in pripravil poročilo in program ukrepov. V tem času je direktor že dobil tudi poročilo glede evidenc. Obe poročili sta se ujemali – vodja nabave ni goljufal in se materialno okoriščal, Zmago pa je bil s strani tretje osebe grdo zaveden. Izkazalo se je, da je Zmago zelo naiven in takoj verjame vsemu, kar mu prišepnejo sodelavci. Ti ga zato izkoriščajo, da se prepira namesto njih. Drobne težave, ki bi jih morali zaposleni reševati sami s svojimi sodelavci ali z vodji, postanejo z Zmagovim posredovanjem velik problem celotnega podjetja. Večini zaposlenih se to ne zdi prav, vendar so bili doslej tihi, saj na skupnih sestankih ni prave 'klime', v kateri bi bilo 'varno' povedati kaj, kar ni skladno s tem, kar je izpostavljal Zmago. Odprli in zaupali so se šele zunanjemu strokovnjaku na individualnih razgovorih.

SINDIKALNI ZAUPNIKI NAJ
PREVERIJO INFORMACIJE, PREDEN
O DOMNEVNIH KRŠITVAH GLASNO
RAZPRAVLJAJO

Direktor se je odločil, da se z Zmagom, skupaj z zunanjim svetovalcem, resno pogovori. Povedal mu je, da želi s sindikatom dobro sodelovati, da pa ne more in ne sme tolerirati krivih obtožb. Svetovalec je Zmagu odprl oči glede tega, kako ga sodelavci zlorablajo, da namesto njih rešuje njihove probleme in se namesto njih spušča v konflikte z vodji. Zmago sicer ni želel razkriti, kdo ga je zavedel v primeru vodje nabave, obljubil pa je, da se bo o tem s to osebo sam pogovoril in da bo nadalje bolj previden. Vodji nabave se je javno opravičil – tako na sestanku celotnega kolektiva kot tudi v regionalnem časopisu. Vodja nabave je opravičilo sicer težko sprejel, vendar je po razgovoru z direktorjem in zunanjim svetovalcem, ki sta mu povedala za ozadje dogajanja, sprejel možnost, da se bodo zadeve uredile ne da bi bil Zmago dodatno kaznovan.

KAZEN NI NUJNA IN NE SME BITI
CILJ

Neustrezno reševanje:

Direktor vzame v zaščito vodjo nabave, saj mu je pregled evidenc pokazal, da se vse ujema in da bi zelo težko prišlo do kakršnihkoli goljufij. Zmaga pokliče na razgovor in mu pove za obtožbo nadlegovanja. Zmago se poskuša braniti in pove, da mu je informacijo o goljufijah dal nekdo, ki ga ne more imenovati. Direktor se odloči, da bo Zmaga kaznoval zaradi lažnih obtožb in javnega blatenja imena vodje nabave. Ko Zmago prejme pisno odločbo o sankcijah (opomin in denarna sankcija), se obrne na sindikalnega odvetnika, ki delodajalca opozori na številne pomanjkljivosti v postopku. Delodajalec se na ta opozorila ne odzove. Posledično pa v podjetje in na teren vedno pogosteje prihajajo različni inšpektorji, ki direktorju in odgovornim v različnih službah povzročajo nemalo skrbi.

Sklep:

Še tako neustrezna poteza posameznika ima lahko ozadje, zaradi katerega je moč najti rešitev, koristno za vse vpletene in prizadete. Potreben je temeljit pogovor in poskus razumevanja položaja vsakega posameznika ter skupka okoliščin, ki so pripeljale do določenega ravnanja. Največkrat je prav pomanjkanje časa za sprotne temeljite razgovore razlog, da pride do resnih konfliktov.

Ž. Odvzemanje nalog

Primer:

Žan je dobil službo v velikem podjetju. Dobro pol leta je normalno delal. Pri delu je bil prepuščen samemu sebi, vendar mu to ni predstavljalo težave, saj je bil zelo samostojen. Vodja mu je sicer dajal določene naloge, vendar se je pri vsem moral znajti sam – nikogar ni imel, ki bi mu pomagal ali mu dal informacije, s katerimi bi delo lažje, hitreje in bolj kvalitetno izvedel. Proti koncu prvega leta te službe pa je Žan začel dobivati vse manj nalog. Ko je vodjo vprašal, zakaj je tako, mu je ta odgovoril, da gre za prestrukturiranje, za začasno stanje in da naj ne skrbi. Trend upadanja zadolžitvev pa se je nadaljeval. Nazadnje Žan v službi ni imel praktično nobenega dela več. Hkrati pa je opazil, da so na oddelku zaposlili nove sodelavce, ki so imeli dovolj dela.

Nevarnosti:

- Izguba dobrih, ambicioznih, samoiniciativnih zaposlenih.
- Tožbe zaradi neupravičenega odvzemanja delovnih nalog.

Možnosti:

- Žan se z vodjo odkrito pogovori o tem, kaj se dogaja in vpraša za pojasnila.
- Žan na kadrovske službe ali direktorja podjetja naslovi pisno pritožbo oz. prošnjo za pojasnila glede njegove zaposlitve.

Ustrežno reševanje:

Žan je ponovno opozoril vodjo, ki pa mu je zabrusil, da je nesposoben, če sam ne vidi in ne najde dela. Ker ni bilo res, da sam ni videl dela ali da ne bi želel delati, je zaprosil za razgovor pri direktorju podjetja. Enega od sodelavcev v drugem oddelku je prosil, če bi šel z njim k direktorju kot 'priča', da je prvo polovico leta dobro delal, vendar mu je ta sodelavec odkrito povedal, da raje ne, ker se boji, da bi se potem Žanov vodja spravil

tudi nanj. Žanu je bilo marsikaj bolj jasno. Na razgovoru pri direktorju je vse odkrito povedal, s seboj pa je prinesel tudi nekaj izdelkov, ki jih je v okviru svojih delovnih nalog izdelal v prvem obdobju zaposlitve. Direktor mu je obljubil, da se bo z vodjo pogovoril in poskušal najti neko rešitev. Čez en teden je Žan prejel povabilo v kadrovsko službo, kjer so mu ponudili novo delovno mesto v drugem oddelku. Žan je to z veseljem sprejel. V novem okolju se je dobro počutil, delo mu je bilo všeč, s sodelavci so se dobro ujeli. S preteklostjo ni več obremenjeval.

INTERNI PRAVILNIK O
PREPREČEVANJU NADLEGOVANJA
ZAPOSLENIH

Direktor podjetja je z vodjo, ki je na očitno neprimeren način ravnal s sodelavci, ki mu niso bili všeč, opravil temeljit razgovor. Opozoril ga je na spoštovanje zaposlenih in na pravila, ki v podjetju veljajo glede preprečevanja nadlegovanja zaposlenih in na predvidene sankcije. Žanov primer je direktor vzel kot opozorilo. Skupaj s kadrovsko službo so v izogib podobnim težavam pripravili dolgoročni program ukrepov, ki je temeljil predvsem na dodatnem usposabljanju vodij in na vzpostavljanju komunikacijskih kanalov med vodstvom podjetja in zaposlenimi.

Neustrezno reševanje:

Žan je na pomanjkanje delovnih nalog ponovno opozoril vodjo, ta pa mu je zabrusil, da je nesposoben, če sam ne vidi in ne najde dela. Žan se je zagnal v iskanje nalog, intenzivno je poskušal priti do informacij, da bi izbrskal kak nov izziv, hotel se je dokazati, vendar je bil vsak njegov predlog ocenjen kot nesprejemljiv. Bilo ga je sram, ker je tako neuspešno zaključil prvo leto svoje zaposlitve, zato si je poiskal novo službo. Več kot leto dni po tem pa je srečal stanovske kolege, ki so bili v preteklosti zaposleni v istem podjetju, kot prej Žan. Ugotovili so, da se je vsem dogajalo isto in da so vse izrinili iz podjetja na enak način – enostavno jim niso več dajali zadolžitev oz. so njihove delovne naloge dali drugim sodelavcem. Žan se je skupaj s kolegi odločil, da bivšega delodajalca opozorijo na ta nedopusten način 'odpuščanja' z namenom, da se taka praksa poniževanja zaposlenih preneha. Direktorju podjetja so napisali pismo, vendar niso prejeli nobenega odgovora.

Sklep:

Očitna težava je bil vodja oddelka. V večjih podjetjih lahko pride do tega, da posamezen vodja precej samovoljno upravlja z zaposlenimi.

DIREKTOR POGOSTO NITI NE
VE, DA VODJA NADLEGUJE
ZAPOSLENE

V Žanovem primeru je vodja izrinil iz službe vse tiste, ki jih ni sam 'pripeljal', ampak mu jih je dodelila kadrovska služba (predvsem štipendisti podjetja). Nujno je, da zaposleni s tem seznanijo tistega, ki je neposredno nadrejen njihovemu vodji. Ko je ta seznanjen s tako prakso, mora ukrepati.

Zaključek

Iz predstavljenih primerov je jasno, da je kvaliteten stik z zaposlenimi za vodjo izjemno pomemben. Seveda, če je vaš namen iskreno dober. Če je vaš namen prepoznavati počutje, želje in potrebe ljudi, med katerimi ste. Vodja, ki se morda celo dvakrat dnevno sprehodi med zaposlenimi, pri tem pa zviška opazuje njihovo (ne)delo, jih opozarja na malenkostne nepravilnosti, z neodobranjem komentira morebitno sproščenost ... si ne dela velike koristi. Zaposleni bodo hitro ugotovili, da je pred njim treba igrati igro prezaposlenih delavcev; po njegovem odhodu pa bodo veselo 'gledali v zrak' in zbijali šale na njegov račun.

Pomembno je, da je vodja zaposlenim na voljo, ko ga ti želijo, da lahko pridejo k njemu in se pogovorijo. Vendar izkušnje kažejo, da se zaposleni za ta korak odločijo redko in po tehtnem premisleku, torej, ko imajo neko res nujno zadevo. Za sprotno 'tipanje' vzdušja in seznanjanje z drobnimi težavami ali uspehi zaposlenih pa je nujno, da gre vodja do zaposlenih, ne da čaka, da bodo zaposleni prišli do njega.

DOBER STIK VODJE Z
ZAPOSLENIMI POMENI PRENOS
TAKO DOBRIH KOT SLABIH VESTI

Vodja, ki želi imeti pravo podobo o zaposlenih, bo z njimi sproščen, vzel si bo čas za kratek pogovor, poslušal bo njihove pripombe in jih tako pohvalil kot tudi okaral – vse z jasnim namenom in argumenti, brez žaljivega in omalovažujočega pridiha. Na ta način bo odnos med vodjo in zaposlenimi pristen, izmenjava informacij pa iskrena. Vsaka nepravilnost bo hitro opažena, zaposleni pa tudi ne bodo imeli zadržka, da svojemu vodji nemudoma povejo, ko bo šlo kaj narobe – tako pri delu kot v odnosih. Med sodelavci mora vladati sproščeno delovno vzdušje. Nič ni narobe, če

se kdaj malo poveselijo in praznujejo, če znajo potem tudi poprijeti za delo, delati bolj intenzivno, morda celo kakšno uro dlje.

Med zaposlenimi se je treba gibati, jim prisluhniti in jim pomagati. Informacije, ki jih od zaposlenih dobite, pa obravnavajte z vso resnostjo. Predvsem tiste informacije, ki so 'navržene' kot nepomembne – tik pred odhodom, že malo za vašim hrbtom, izrečene kot da ne veljajo vam ampak nekemu drugemu sodelavcu ...

Dolgoročno se pred poskusi nadlegovanja zaposlenih zaščitimo samo s sistematičnim upravljanjem vseh področij, ki vplivajo na odnose med sodelavci. Potrebna je vztrajnost in temeljitost. Primer nadlegovanja pomeni za podjetje preizkus organizacijske stabilnosti. Skozi tak konkreten primer se pokaže, ali je usmerjenosti v pozitivne vedenjske vzorce zgolj fraza ali dejanski trend.

Primer nadlegovanja je priložnost, da podjetje, s formalnim vodjo na čelu, v praksi dokaže spoštovanje vrednot in vizije, ki jih zagovarja pred zaposlenimi in javnostjo. In če je primer uspešno rešen, je treba potegniti samo še črto, se iz njega kaj naučiti, priznati svoje napake in pomanjkljivosti, izboljšati šibka področja in aktivno delovati še naprej.

IZ USPEŠNO REŠENE
KONFLIKTNE SITUACIJE SE VSI
LAHKO KAJ DOBREGA NAUČIMO

V fazi po zaključeni obravnavi posameznega primera, po izreku končnih sklepov, se je treba posvetiti vzdrževanju tistih procesov, ki so se izkazali za dobre in k vzpostavljanju novih načinov delovanja, ki bodo uspešno preprečevali morebiten nov pojav nadlegovanja. Prav toliko, kot je pomembno, da se primer nadlegovanja pravočasno odkrije in obravnava s primerno dinamiko, je čas pomemben tudi na koncu. Nikar ne odlašajte s končnim sklepom, z izrekom sankcij, z izvedbo nujnih ukrepov. Vse to ni le sanacija nastale škode, temveč vstop v nov cikel preventive pred morebitnimi nadaljnjimi primeri.

Vsak ustrezno rešen primer nadlegovanja pomeni nov korak v preprečevanju novih težav.

Srečno!

O avtorici

Anka Zajc je sociologinja z bogatimi izkušnjami na področju vodenja, izobraževanja in svetovanja. Posveča se predvsem dinamiki medsebojnih odnosov v delovnih okoljih ter usposabljanju kolektivov za izboljšanje delovne klime. Sodeluje z mnogimi organizacijami, ki se zavedajo pomena zdravih medosebnih odnosov za dolgoročno zdravje in kvalitetno delo zaposlenih. Njene aktivnosti segajo od usposabljanja zaposlenih za razvoj in ohranjanje kvalitetne komunikacije in dobrih odnosov, individualnega coachinga posameznih ključnih zaposlenih, pa do aktivnega reševanja akutnih konfliktnih situacij. Pogosto se angažira tudi v vlogi mediatorke v internih procesih reševanja konfliktov med sodelavci.

Kot poudarja, jo pri delu vodi jasen cilj – spodbuditi ljudi, da aktivno prispevajo k razvoju dobrih medosebnih odnosov v svojem delovnem okolju in k učinkovitemu delu za uspeh celotne organizacije.

Poudarja pomen ohranjanja spoštljivega odnosa do sodelavcev, ki je ključno tako za vzpostavljanje in ohranjanje profesionalne države, strokovne avtoritete kot tudi za učinkovito reševanje težavnih situacij na področju odnosov in komunikacije.

S pozitivnim in strokovnim pristopom angažira tiste potencialne posameznike, ki dolgoročno pripomorejo k uspešni rešitvi vsake težave.

ProZDRAV2

Z OZAVEŠČANJEM, PROMOCIJO IN SODOBNIMI ORODJI
DO ZDRAVIH IN VARNIH DELOVNIH MEST

Publikacija je pripravljena v okviru projekta ProZDRAV 2 »Z ozaveščanjem, promocijo in sodobnimi orodji do zdravih in varnih delovnih mest«.

Projekt je na podlagi Javnega razpisa za sofinanciranje projektov za promocijo zdravja na delovnem mestu v letu 2015 in 2016 finančno podprl Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

www.prozdrav2.si