

# Učinkovite strategije ravnanja in delovanja pri toksičnih ljudeh v delovnem okolju

Mateja Lenarčič\*

## EFFICIENT STRATEGIES FOR DEALING WITH TOXIC PEOPLE IN A WORK ENVIRONMENT

The article explores the dynamics of toxic workplace environments, with a particular focus on narcissistic and manipulative individuals who undermine trust, well-being, and organizational culture. It outlines key warning signs of toxic systems, including lack of transparency, favoritism, fear-based leadership, gossip, and psychological intimidation. The author explains typical traits of narcissistic personalities in professional settings and how their behavior can erode both individual mental health and organizational effectiveness. Emphasizing personal responsibility and inner strength, the article highlights mindfulness practices—particularly MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction)—as tools for developing self-awareness, emotional regulation, and boundary-setting. It also proposes organizational strategies such as zero-tolerance policies, education, leadership development, and support systems to foster healthier, more compassionate workplaces.

JEL J81, J53, M12, M14

V sodobnem poslovnem okolju, kjer so pritisk na rezultate, regulatorne zahteve in konkurenčnost dnevna realnost, postaja kakovost medosebnih odnosov ključni dejavnik dolgoročne uspešnosti organizacij. Toksična vedenja niso zgolj osebna posebnost posameznikov, temveč predstavljajo resno organizacijsko tveganje – vplivajo na kulturo, zmanjšujejo zaupanje, povečujejo fluktuacijo in neposredno ogrožajo psihološko varnost zaposlenih. V okoljih, kjer prevladujeta strah in manipulacija, se ustvarjalnost umakne obrambnim strategijam preživetja. Prav zato je razumevanje dinamike toksičnih odnosov ter razvoj osebnih in sistemskih strategij odzivanja nujen korak k zaščiti integritete posameznika ter zdravja in uspešnosti organizacije kot celote.

Ena izmed ključnih težav, s katerimi se lahko sooča delovno okolje, so toksični posamezniki, ki lahko negativno vplivajo na učinkovitost in počutje zaposlenih ter zadušijo ustvarjalnost in inovativnost. Žal je za marsikoga odhod na delo lahko prava muka, in sicer predvsem zaradi odnosov, ki vladajo v delovnem okolju. A čeprav imajo občutek, da so ujeti in da ne morejo spremeniti ničesar, to ne drži. Tudi v takih razmerah lahko za boljše počutje veliko naredimo sami.

\* mag. Mateja Lenarčič, mednarodno certificirana učiteljica čuječnosti po metodah MBSR in MBCL, certificirana transakcijska analitičarka – Counsellor, MEDIUS - Inštitut za čuječnost, izobraževanje in svetovanje, info@institut-medius.si, www.institut-medius.si

## Kakšni so znaki, da je okolje, v katerem delate, toksično

- Ljudi se obravnava kot robote in ne kot človeška bitja. Ni občutka za sočloveka, odsotnost empatije, ni občutka povezanosti.
- V organizaciji se oblikujejo t. i. negativne klike, skupine, ki širijo le negativne informacije in govorice, npr. o privatnem življenju sodelavcev, obsojajoče govorice, kdo bo naslednji odpuščen, ipd. Toksično energijo prejemamo tudi takrat, ko poslušamo govorice; to je oblika manipulacije.
- Ni rednih sestankov med nadrejenimi in podrejenimi. Pomanjkljiva je komunikacija, ni ustreznega obveščanja in pretoka informacij. Informacije se večinoma širijo le "po hodnikih" ali celo namerno zadržujejo. Vse to vodi do manj zaupanja med timi, oddelki, med zaposlenimi in med vodji.
- Ni transparentnosti in jasnosti, kaj se dela in česa ne. Nekonsistentnost pri upoštevanju sprejetih in dogovorjenih politik. Vodstvo ne stoji za napisanimi niti ne spremeni zapisanega v politikah.
- Ljudje si jemljejo zasluge za delo drugih.
- Rezultati so pomembnejši od vedenja. Prevladujejo nadzor, strah, izključevanje in kultura nespoštovanja. Ni posledic za nespoštljivo vedenje.
- Favoriziranje določenih posameznikov kljub njihovemu nespoštljivemu vedenju. Nagrajevanje le določenih

všečnih posameznikov in neprepoznavanje drugih, ki delajo enako dobro.

- Pogosta obtoževanja, poniževanja, ustrahovanja in različna šikaniranja ljudi. Zahteve in pričakovanja, da se dela in ste na razpolago do večera.
- Visoka fluktuacija v podjetju, veliko bolniških odsotnosti, prezentizem.
- Vodstvo, ki ni večje vodenja, ni profesionalno. Narcisi, sociopati ali celo psihopati v delovnem okolju. Za vse te profile je značilno, da nimajo vesti in empatije.
- Domov pridete mentalno in fizično izsušeni. Imate občutek, kot da bi ves dan stresali na vas smeti. Počutite se anksiozno, depresivno ali pa otopelo. Zvečer ne morete zaspati ali pa se zbudite ponoči. Telo vas tako opozarja. To so že alarmi, da morate nekaj spremeniti.

V nekaterih državah so že ukrepali, npr. islandsko ministrstvo za javno zdravje je kar nekaj časa preučevalo sociopate. Na podlagi tega je vlada Islandije leta 2020 sprejela ukrep, imenovan anti-Trumpova uredba, s katerim je sociopatom prepovedala opravljanje delovnih nalog v vladi. Povzeli so 7 značilnih lastnosti zanje:

- Ne spoštujejo družbenih norm ali zakonov in jih konstantno kršijo.
- Lažejo, zavajajo druge, uporabljajo lažne identitete in druge uporabljajo za osebno korist.
- Ne ustvarjajo dolgoročnih načrtov. Obnašajo se, ne da bi razmišljali o posledicah.
- Se vedejo impulzivno in agresivno.
- Ne upoštevajo lastne varnosti ali varnosti drugih.
- Ne upoštevajo osebnih ali poklicnih odgovornosti.
- Ne občutijo krivde in ne obžalujejo zaradi škode ali zlorabe drugih.

V strokovni literaturi se ocenjuje, da narcistična osebnostna motnja (NOM) prizadene približno 0,5 do 1 % splošne populacije, medtem ko so izražene narcistične osebnostne poteze bistveno pogostejše in se pojavljajo pri približno 10 do 20 % posameznikov. Pri tem je pomembno razlikovati med klinično diagnozo, ki pomeni trajen in pervaziven vzorec vedenja z izrazito funkcionalno okvaro, ter subkliničnimi narcističnimi lastnostmi, kot so povečana potreba po potrditvi, tekmovalnost ali poudarjen občutek lastne pomembnosti. Te lastnosti so lahko v določenih organizacijskih kontekstih celo nagrajene, zlasti v visoko kompetitivnih okoljih, kot je finančni sektor. Težava nastane, ko se takšni vedenjski vzorci povežejo z nizko empatijo, manipulativnostjo in pomanjkanjem odgovornosti, saj takrat predstavljajo pomembno tveganje za organizacijsko kulturo, psihološko varnost zaposlenih in dolgoročno uspešnost podjetja.

Možnosti so torej, da poznate vsaj eno tako osebo, morda je to kdo v službi, družini, v razmerju, od znancev, ali jo le naključno srečate.

### Tipične značilnosti narcisov v delovnem okolju in življenju

Imajo izredno močno potrebo po občudovanju in grandiozen občutek lastne pomembnosti. Tipična značilnost je tudi pomanjkanje empatije in sočutja do drugih. Pretirano so občutljivi na kritiko. Lahko izražajo tudi arogantno in ošabno vedenje, ni pa to nujno. Ponavadi so očarljivi, šarmantni, karizmatični, privlačni, vendar večiči manipulatorji.

Radi čustveno manipulirajo. So prikrito agresivni in vas dobesedno posrkajo. Po srečanju s tako osebo se dostikrat počutimo utrujeni in izsušeni. Pogosto so čustva pri njih vrhunsko zaigrana, tako tudi lahko igrajo empatičnost. Njihovo življenje je ena sama monodrama, v kateri so vsi drugi, tudi njim najbližji, nepomembni in le kulisa za njihov teater.

Težava nastane, ko začnejo izkoriščati ljudi, tako v delovnem okolju kot v zasebnem življenju, in jih izrabljajo za doseganje svojih ciljev. Ko jih več ne potrebujejo, pa jih le zavržejo. Če se čutijo ogroženi, jih skušajo onemogočiti. Zelo si prizadevajo za svojo idealno zunanjo podobo. Če zaznajo, da jih je kdo "prebral" ali jih kakor koli ovira, ga skušajo razvrednotiti in uničiti. Pričakujejo občudovanje in jih zelo skrbi, da bi jih kdo zasenčil. Okrog sebe težko prenesejo sposobne ljudi. Uporabljajo jih le toliko časa, dokler služijo njihovim ciljem.

Najraje imajo pridne in poslušne sodelavce, ki ne izražajo svojega mnenja in na katere bodo brez posledic lahko zvrnili krivdo za svoja vedenja in dejanja. Zelo pogosto si izberejo grešnega kozla.

Do nadrejenega na začetku kažejo občudovanje, poslušnost, slej ko prej pa ga bodo skušali zrušiti. Pri nadrejenem nenehno iščejo pohvale, za svoje napake pa krivijo druge. Pričakujejo poseben položaj in skušajo očrniti sodelavce.

*Narcistični zaposleni so lahko zelo dragi za organizacijo, še posebej če so v kombinaciji z narcističnim vodstvom. Če se ne ukrepa, lahko na koncu dobesedno »pojejo« organizacijo od znotraj navzven.*

### Kako ohraniti svojo integriteto pri specifičnih sogovornikih

**Prvi korak je razvijanje pozornosti, osredotočenosti, samozavedanja, polne prisotnosti.** Se ponovno naučiti poslušati svoje telo, telo ne laže, in okrečiti sebe, svoje no-

tranje moči, kar vse se lahko naučimo in obudimo s pomočjo znanstveno raziskanih tehnik MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduction) in čuječnosti. Poskrbeti moramo torej najprej zase, za svojo integriteto, svoje dobro počutje in zdravje.

**Nato pa se z določenimi tehnikami lahko naučimo odzivati drugače.** Se naučimo distancirati in ne jemljemo več osebno, nismo ujeti v njihovi drami, tako zaznamo npr. da oseba vedno pritiska na naš občutek krivde ali nam nastavlja past.

Ko vidite stvari z druge perspektive, vam to da moč in več možnosti, kako se odzvati. Vidite lahko, da ni v skladu z vašo integriteto. Postavite mejo in se s pomočjo določenih tehnik naučite zavestno odgovoriti namesto avtomatsko odreagirati. Tako ne oddate svoje moči. Se odločite, da ne boste igrali te njihove igre in se izpišete iz njihove realnosti. Niste več del njihove igre.

S tem ohranite svojo integriteto. Imate svoje dostojanstvo in samozaupanje. Bolj kot smo prisotni, več orodij in virov imamo. Slišimo in ne dovolimo, da z nami manipulirajo.

### **Strategije, ki vam pomagajo v toksičnem delovnem okolju in odnosih**

Manj je več. Čim manj kontakta z njimi in minimalna komunikacija, bodite vljudni, le osnovne odgovornosti. Naučite si postaviti mejo s pomočjo tehnik MBSR. Ne dovolite, da z vami manipulirajo. Nehajte jim ustreči. Ne bodite jim vedno na voljo.

Ne nasedite, ko vas zasipajo s pozornostjo ali lažnimi obljubami. Vaša vrednost prihaja odznotraj, ne odzunaj. Izogibajte se družabnim srečanjem z njimi. Ne delite svojega osebnega življenja v toksičnem okolju, raje o njem sprašujte njih. Krijte svoj hrbet. Ne ignorirajte znakov, ki kažejo, da bo prišlo do težav. Dokumentirajte svoje delo in njihovo toksično vedenje. Čim več pisno komunicirajte. Ne jemljite osebno njihovih vedenj. Zavedajte se, da to izhaja iz velike osebne šibkosti. Fokusirajte se na to, kaj naredijo, ne kaj rečejo. Ne pričakujte pravičnosti. Ne dovolite, da njihova nesigurnost postane vaša. Vzdržujte svojo integriteto in vrednote.

Poskrbite zase in za svoje zdravje. Toksično delovno okolje lahko zelo vpliva na vaše psihofizično zdravje, tudi z dolgoročnimi posledicami. Če še ne morete izstopiti iz takih okoliščin in odnosov, si za samoohranitev priskrbite podporo, individualno svetovanje ali pogovor s prijatelji, ki vas podpirajo.

Razmislite o odhodu, čimprej je možno. Začnite kreirati izhodni načrt. Bodite pozorni na možnosti zamenjave delovnega mesta znotraj ali zunaj organizacije ali pa začnite ustvarjati svoj posel in aktivno delajte na tem.

Če pa ste nadrejeni narcističnemu delavcu z vodilno funkcijo, mu ne verjemite bolj kot njegovim podrejenim. Dajte ga na mesto, kjer ne more narediti velike škode. Razmislite o tem, da bi ga umaknili z vodilne funkcije. Zavarujte njegove podrejene pred psihičnim nasiljem na delovnem mestu.

V svoji organizaciji razvijajte vodje, ki so sodelovalni in sočutni. Žal v naši kulturi še vedno veliko ljudi vidi prijaznost in sočutje kot šibkost, posebej pri moških. Posel in strateška pronicljivost za uspeh ne zahtevata narcisizma, sociopatije ali psihopatije.

Empatični in sodelovalni vodja lahko veliko več prispeva tam, kjer se sodelavci počutijo podprti, so tako bolj predani organizaciji, delujejo samoiniciativno, ne iz strahu.

### **Zadnje raziskave kažejo, da so ravno čuječnost, razumevanje in spoštovanje bistvene kvalitete uspešnega vodenja in delovanja v podjetju.**

Bolj kot ste prisotni, več orodij in virov imate. Slišite in ne dovolite več, da z vami manipulirajo. Odgovorite na način, ki podpira vaše dobro počutje, namesto da pustite nekemu drugemu, da vodi vaša čustva in vedenje.

### **Moč prisotnosti: »Večji sta naša sposobnost in kapaciteta pozornosti, večja je naša moč.«**

Specifični sogovorniki nas radi povabijo, da bi stopili iz svoje integritete. Če avtomatsko in čustveno odreagirate, s tem le izgubljate svojo moč. Vaša reakcija, vaš odgovor sta vaša odgovornost in vaša svobodna izbira. Svoj odgovor izberite zavestno. Ne pasti v past, da se začnete braniti. S tem hranite narcisa. Svoj ego dajte na stran. Bodite čustveno nevtralni ter odgovorite kratko in jasno.

### **Želite imeti prav ali biti srečni?**

Zelo pomembno je, da si naredite akcijski načrt za naprej, za spremembe v življenju in kako dolgoročno poskrbeti zase, za svoje zdravje, izpopolnjujoče odnose in kariero. Čuječi dialog vam tukaj lahko pomaga, da slišite sami sebe in ozavestite situacijo v svojem delovnem okolju in življenju.

Na druge ljudi ne morete vplivati. Gre za vas in kaj želite delati v življenju in s kom. Ko ponovno pridete v stik s sabo in v srcu začutite, da je čas za akcijo, ne čakajte. Zamislite si strategijo in izhodni načrt ter najpomembnejše – izvedbo. To je zelo pomembno za vaše zdravje in vaše življenje.

**Možne aktivnosti soočanja s toksičnimi vedenji in zagotavljanja zdravega delovnega okolja**  
**Prepoznavanje in jasna opredelitev toksičnega vedenja.** Izdelava politik in pravil ravnanja in delovanja,

ki jasno določajo, kakšno vedenje je nesprejemljivo.

**Ozaveščanje in izobraževanje.** Organizacija delavnic, seminarjev in usposabljanj o toksičnem vedenju, posledicah tega in strategijah obvladovanja. Z ozaveščanjem se lahko zmanjša tveganje za pojav toksičnih vedenj in spodbudi zdravo delovno okolje.

**Posredovanje med zaposlenimi in vodstvom.**

Kadrovski sektor je lahko pomemben partner med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Lahko pomaga reševati konflikte, spodbuja dialog in sodeluje pri iskanju rešitev.

**Podpora žrtvam toksičnih posameznikov.** Kadrovski sektor je lahko tudi pomemben vir podpore za zaposlene, ki so bili žrtve toksičnega vedenja. Lahko ponudijo nasvet in podporo, pomagajo zaposlenim, da se pogovorijo o svojih izkušnjah, in jih napotijo na ustrezne vire pomoči, kot so svetovalci za duševno zdravje ali/in pravniki.

**Spodbujanje politike ničelne tolerance.** Izdelava politike ničelne tolerance do toksičnega vedenja. To pomeni, da nobena oblika toksičnega vedenja ne bo tolerirana in da bo vsako poročanje o takem vedenju vzeto resno, ustrezno obravnavano, vključno z učinkovitimi postopki in ukrepanjem.

**Sodelovanje z vodstvom.** Kadrovski sektor lahko sodeluje z vodstvom podjetja pri oblikovanju politik in strategij ravnanja v primeru toksičnih vedenj. Lahko zagovarja vzpostavitev politike ničelne tolerance do tovrstnih vedenj, sistemov za poročanje o incidentih,

uvvedbo postopkov obravnave toksičnega vedenja, pri čemer so postopki pravični, učinkoviti in spoštljivi do pravic vseh zaposlenih, disciplinskih ukrepov, coachinga in svetovanja.

**Poudarjanje pomembnosti duševnega zdravja.**

Kadrovski sektor lahko spodbuja pomen duševnega zdravja na delovnem mestu. To lahko vključuje spodbujanje politik, ki podpirajo duševno zdravje, kot so fleksibilen delovni čas, uvedba delavnic in programov za obvladovanje stresa na delovnem mestu, dostop do individualnega svetovanja ipd.

Z aktivnim ravnanjem, izobraževanjem in sodelovanjem z vodstvom lahko pomagamo ustvariti varno, zdravo in podporno delovno okolje za zaposlene.

Zdrava organizacija ni tista, kjer ni konfliktov ali zahtevnih osebnosti, temveč tista, ki ima jasne vrednote, meje in pogum za ukrepanje. Integriteta ni le osebna vrлина, temveč strateška prednost – za posameznika in za podjetje. Ko zaposleni razvijajo notranjo stabilnost, čuječnost in sposobnost zavestnega odzivanja, zmanjšujejo prostor za manipulacijo. Ko vodstvo prevzame odgovornost za kulturo spoštovanja in ničelno toleranco do toksičnih vedenj, organizacija krepi svojo odpornost, ugled in dolgoročno uspešnost. Na koncu ne gre le za vprašanje, kako preživeti v toksičnem okolju, temveč kako soustvarjati takšno delovno okolje, kjer dostojanstvo, odgovornost in človečnost niso izjema, temveč standard.