

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MOBING – PSIHIČNO NASILJE NA
DELOVNEM MESTU

TATJANA ŠTEFE

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

MOBING – PSIHIČNO NASILJE NA
DELOVNEM MESTU

Tatjana Štefe

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Klemen Širok

POVZETEK

Diplomska naloga se osredotoča na mobing – psihično nasilje na delovnem mestu, ki tudi v Sloveniji narašča in postaja vse bolj pereč problem v organizacijah. To je bilo potrjeno tudi z raziskavo, v kateri je sodelovalo 100 izrednih študentov. Analiza je pokazala, da skoraj polovica zaposlenih doživlja mobing. Največkrat so žrtve mlade, visoko izobražene ženske, ki ne zasedajo vodstvene funkcije v podjetju. Ključni dejavniki mobinga so stres pri delu, način vodenja ter slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom. Organizacije in posamezniki se le redko zavedajo problematike mobinga, njegove razširjenosti in ustreznih ukrepov, s katerimi je mogoče mobing preprečevati. Zato je pomembno prepoznavanje in razumevanje tega pojava ter zavedanje o njem, da bomo lahko učinkovito pristopili k preprečevanju psihičnega nasilja na delovnem mestu.

Ključne besede: mobing, psihično nasilje, žrtve nasilja, izvajalci nasilja, kontekstualni dejavniki mobinga.

SUMMARY

Thesis explores incidence of mobbing in Slovenia. Results of the survey administered to 100 part-time students sample confirmed the thesis hypothesis that presence of mobbing – psychical violence at work is increasing also in Slovenia and is becoming a very problematic issue in present-day organizations. The research has showed that almost a half of the students have experienced mobbing. In most cases, the mobbing victims are young, highly-educated women, who do not occupy leading positions. The key factors related to mobbing are stress at work, management style and improper employee – management atmosphere. Organizations and individuals are rarely aware of mobbing, its frequent occurrence and appropriate preventive measures. Consequently, it is of high importance to recognize, identify and be aware of the phenomenon in order to approach to the problem effectively and to be able to prevent psychical violence at work.

Key words: mobbing, psychical violence, violence victims, violent person, situational factors of mobbing

UDK: 658.310.42:364.636(043.2)

VSEBINA

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Smotri in cilji diplomske naloge | 1 |
| 1.2 | Teoretična izhodišča | 1 |
| 1.3 | Predvidene metode obravnavanja..... | 3 |
| 1.4 | Predpostavke in omejitve | 3 |
| 2 | Opredelitev mobinga | 5 |
| 2.1 | Mobing dejanja..... | 7 |
| 2.2 | Vrste mobinga | 8 |
| 2.3 | Proces mobinga | 9 |
| 2.3.1 | Konflikti..... | 9 |
| 2.3.2 | Psihoteror | 10 |
| 2.3.3 | Disciplinski ukrepi | 10 |
| 2.3.4 | Izločitev iz delovne sredine | 11 |
| 3 | Vzroki za nastanek mobinga..... | 13 |
| 4 | Posledice mobinga..... | 17 |
| 4.1 | Posledice mobinga za žrtve | 17 |
| 4.1.1 | Ekonomske posledice..... | 18 |
| 4.1.2 | Psihične in zdravstvene posledice..... | 18 |
| 4.1.3 | Socialne posledice..... | 18 |
| 4.2 | Posledice mobinga za sodelavce | 19 |
| 4.3 | Posledice za organizacijo | 20 |
| 4.4 | Posledice mobinga za celotno družbo | 21 |
| 5 | Razširjenost mobinga v Sloveniji in v Evropi | 23 |
| 6 | Raziskava | 25 |
| 6.1 | Raziskovalna metoda..... | 25 |
| 6.2 | Razvoj anketnega vprašalnika | 25 |
| 6.3 | Predstavitev rezultatov | 26 |
| 6.4 | Interpretacija..... | 27 |
| 7 | Sklep..... | 29 |
| | Literatura | 33 |
| | Priloge | 35 |

PONAZORILA

| | |
|--|----|
| Slika 4.1 Reakcije žrtev mobinga | 17 |
|--|----|

1 UVOD

1.1 Smotri in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je na osnovi pridobljenih teoretičnih znanj in obstoječih raziskav proučiti in predstaviti področje mobinga ter izvesti raziskavo o mobingu, da bi ugotovili razširjenost pojava ter razširjenost zavedanja o pojavu v delovnih okoljih slovenskih podjetij. Z raziskavo želimo opozoriti na resnost problematike mobinga, približati to področje organizacijam in posameznikom, ki se problema ne zavedajo ali zanj ne poznajo ustreznih rešitev, jih seznaniti z razlogi, zaradi katerih mobing razvije, z dejavniki, ki ga povzročajo, s posledicami za žrtev, za sodelavce, organizacijo kot celoto in ne nazadnje tudi družbeno skupnost.

Namen naloge bo uresničen z doseganjem naslednjih ciljev:

1. Nalogo bomo oblikovali na podlagi teoretičnih proučevanj in obstoječih raziskav. Prebrali bomo literaturo, aktualne članke oziroma objave v različnih publikacijah in proučili nekatere televizijske in radijske oddaje. Tudi medmrežje bo imelo pomembno vlogo pri pridobivanju informacij. Proučili bomo izsledke iz opravljenih raziskav v Sloveniji in v Evropi.
2. Izvedli bomo raziskavo o razširjenosti mobinga. Uporabili bomo kvantitativen raziskovalni pristop. Raziskovalna metoda bo anketno raziskovanje. V vzorec je zajeta skupina izrednih študentov Fakultete za management, ki so zaposleni v poslovnem svetu v slovenskih podjetjih.
3. Predstavili bomo rezultate, pridobljene iz opravljene ankete, in podali njihovo vsebinsko interpretacijo.
4. Rezultate raziskave bomo zaključili s predstavitvijo ugotovitev spoznanj izvedene raziskave in jih bomo ovrednotili glede na druge empirične raziskave v Sloveniji in v Evropi ter glede na teoretična spoznanja, predstavljena v teoretičnem delu.

1.2 Teoretična izhodišča

Raziskave na področju delovnih razmer kažejo, da danes v organizacijah psihično nasilje predstavlja vse bolj pereč problem, pogosto imenovano mobing. Izpostavljeni so mu zaposleni pri svojem delu. Osamosvojitvev in gospodarska tranzicija sta pripomogli, da se je pogostost pojava psihičnega nasilja na delovnem mestu povečala. Kolikor bolj se je obseg sprememb povečal, toliko bolj se je razširil pojav mobinga na delovnem mestu. Vsaka sprememba prinese določeno negotovost. Pri nas se je zmanjšala varnost zaposlitve, česar nismo bili vajeni. Vendar pa naša tranzicija in vse spremembe v družbi niso edini razlog, ki so pripomogli k razširitvi tega fenomena. V delovnih sredinah, kjer vladajo slabi, odtujeni delovni odnosi, kjer ni pravega timskega dela, kjer ni urejenega

notranjega komuniciranja, organiziranost dela in vodenje pa sta slaba, vlada splošno nezaupanje. Prihaja do konfliktov, ki jih vodstvo ne rešuje. V takih delovnih okoljih pogosto prihaja do agresivnega vedenja nekaterih posameznikov, ki tako uspevajo pridobivati vse več materialnih in drugih ugodnosti od tistih, ki te moči nimajo (Brečko 2007).

Mobing pomeni resno grožnjo ne le za zaposlene, ki predstavljajo potencialne žrtve, temveč tudi za podjetja kot celote. Ravno tu se pokaže, kako pomemben del organizacije so zaposleni, saj psihično nasilje slabša odnose med njimi, psiho-socialno klimo v podjetju, motiviranost, zadovoljstvo, njihovo delovno storilnost in uspešnost. To pa preko povečane odsotnosti in fluktuacije zaposlenih ter manjše produktivnosti in uspešnosti celotne organizacije za slednjo nedvomno pomeni velike stroške. Zagotovo najprej finančne. Zato je pomembno, da vse organizacije in vsi zaposleni ozavestijo pojav psihičnega nasilja na delovnem mestu, da razumejo njegove vzroke, razvoj in posledice. Pomembno je, da nadrejeni znajo učinkovito pristopiti k problemu in z njegovim preprečevanjem posredno dosežati boljše poslovne rezultate.

Psihično nasilje na delovnem mestu je v kazenskem zakoniku opredeljeno kot kaznivo dejanje, prepovedano pa je tudi po zakonu o delovnih razmerjih. Priporočeno je, da človek vodi dnevnik, pripravlja arhiv in si zapisuje dogodke, če bi bilo treba zadevo razrešiti na sodišču. Sicer pa je najbolje, da ljudje najprej poskušajo poiskati rešitve v delovnem okolju, da se najprej obrnejo na nadrejenega, če ta seveda ni povzročitelj. V vsakem podjetju je kar nekaj ljudi, ki bi jih tovrstno nasilje moralo zanimati, in sicer kadrovske službe, sindikalne zaupnike. Vsak posameznik ima osebnega zdravnika, na katerega se lahko obrne. Če se pojavijo posledice v duševnem zdravju, so tu psihiatri. Včasih ne gre drugače, kot da je treba zamenjati službo, kar v času recesije postaja vse težje. Če ne dosežemo notranjih rešitev, so nam na voljo še neke zunanje možnosti, ki pa pomenijo zaostrovanje spora. Psihično nasilje lahko prijavimo na inšpektorat za delo, ki se predvsem v zadnjem času s tem področjem precej ukvarja. Na sodišču lahko vložimo tožbo proti delodajalcu, ker nas ni zaščitil pred psihičnim nasiljem na delovnem mestu, povzročitelja pa lahko prijavimo na policiji za storitev kaznivega dejanja šikaniranja na delovnem mestu.

Izsledki različnih raziskav kažejo na prisotnost mobinga v poslovnih okoljih po vsem svetu in opozarjajo na njegove posledice za organizacije. Strokovnjaki so prišli do ugotovitev, da stopnja pojavnosti psihičnega nasilja kaže na visok delež v vseh severnih evropskih državah, ker imajo tukaj zelo nizko stopnjo tolerantnosti do tega pojava (Švedska, Finska). V južnih državah je ta delež nižji. Najmanj ga je v Bolgariji, še manj na Hrvaškem in v Srbiji. V Sloveniji smo bili zaradi stopnje zavedanja zelo nizko (2,8 odstotkov) (Brečko 2007). V Sloveniji smo v letošnjem letu dobili prvo slovensko raziskavo o trpinčenju na delovnem mestu, ki jo je pri Kliničnem inštitutu za medicino dela pripravljala Tanja Urdih Lazar (2009). Raziskava je pokazala, da je bilo v zadnji

polovici leta pred raziskavo 10,4 odstotkov anketirancev deležnih psihičnega nasilja na svojem delovnem mestu, v zadnjih petih letih pa ga je izkusilo 19,5 odstotkov (Urdih Lazar 2009, 10–12). To kaže, da smo v tem obdobju precej ozavestili pojav. Empirična spoznanja nekaterih študij so pokazale, da večji obseg psihičnega nasilja zasledimo v intelektualnih sredinah, v navidezno urejenih okoljih. Bolj ko gremo po hierarhičnih ravneh kar se izobrazbe tiče, prej zasledimo mobing med višje izobraženimi kot pa med nižje izobraženimi. Več mobinga zasledimo v institucijah državne in javne uprave, predvsem v bolnišnicah in šolskih zavodih. Ti poklici zahtevajo večjo koncentracijo, višje so zahteve delavca samega, višje so zahteve delovnega mesta, posebne zahteve pa so že po zasedbi samega delovnega mesta. Delo v zdravstvu je še posebej težko, je čustveno bolj zahtevno, ker se dela z bolniki in varovanci; z njimi je težje delati kot z običajnimi strankami. To delo zahteva večjo čustveno vpletenost, problem je tudi v organizacijski kulturi. V zdravstvu so stresne situacije pogostejše, ker verjetno manj skrbijo za sproščanje stresa, je tudi več neželenih situacij pri delu (Urdih Lazar 2009, 10–12). Nekaj pa k temu prispeva tudi dejstvo, da so v zdravstvu in socialni redko zaposleni poklicni menedžerji, saj na teh mestih navadno delajo ljudje, ki niso usposobljeni za vodenje in organizacijo dela. Bolj ko se gibljemo proti enostavnejšim panogam, manj je tega nasilja. Prva slovenska raziskava o trpinčenju na delovnem mestu (Urdih Lazar 2009) je pokazala, da med visoko stresne poklice uvrščamo zdravstvo in socialno varstvo (12,8 odstotkov), nato finančno posredništvo in javno upravo (10,3 odstotka).

1.3 Predvidene metode obravnavanja

Raziskovali smo razširjenost mobinga in koliko je razširjeno zavedanje o tem fenomenu v delovnih okoljih slovenskih podjetij. Razširjenost mobinga smo ugotavljali preko ankete. Instrument, s katerim smo zbirali podatke, je bil anketni vprašalnik. Model vprašalnika smo delno povzeli po avtorici mag. Pavli Mlinarič. Prizadevali smo si izvesti anketo na naključnem vzorcu, ki je obsegal 100 enot. Vzorec so predstavljali izredni študenti na Fakulteti za management. Večina od njih je zaposlenih v poslovnem svetu, v uspešnih slovenskih podjetjih. Izsledke raziskave smo primerjali z izsledki drugih empiričnih raziskav, ki so bile izvedene v Sloveniji in v Evropi. Svoje ugotovitve smo ovrednotili na podlagi teorije, kjer smo prikazali pomembne elemente, ki prispevajo k razširitvi mobinga.

1.4 Predpostavke in omejitve

Ob pripravi naloge smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- Mobing kot nek družbeni fenomen v Sloveniji obstaja.
- Ženske so pogosteje žrtve kot moški.

- Mobing povzročajo organizacijski in osebni dejavniki.
- Ni razlik v zaznavanju dejavnikov mobinga med tistimi, ki so deležni mobinga, in tistimi, ki ga niso deležni.
- Mobing največkrat izvajajo nadrejeni.

Ključna omejitev pri obravnavanju problema je bil priložnostni vzorec, v katerega smo zajeli izredne študente na fakulteti, zato lahko predpostavljamo, da to ni reprezentativen vzorec na ravni Slovenije.

V prvem delu diplomske naloge smo opozorili na pomemben element, ki ga je ob raziskovanju razširjenosti mobinga treba upoštevati. To so nastale družbene spremembe, ki so pripomogle k razširjenosti mobinga na delovnem mestu. Predstavili smo okoliščine, v katerih mobing dobro uspeva, in dejavnike, ki vplivajo na to, da se mobing pojavi v delovnih sredinah.

V drugem delu smo opredelili pojem mobinga, mu podali definicijo, predstavili proces, kako se mobing razvije, kdo so žrtve in kdo so izvajalci psihičnega nasilja na delovnem mestu. Predstavili smo mobing dejanja ter vrste mobinga. Tretji del obravnava kontekstualne dejavnike, ki povečujejo možnost nastanka mobinga, in posledice, ki jih mobing povzroča posamezniku, organizaciji in družbeni skupnosti. V četrtem delu smo predstavili izsledke prve slovenske raziskave o mobingu, ki smo jo dobili v začetku letošnjega leta. Peti del predstavlja opravljeno raziskavo o mobingu, da bi ugotovili razširjenost pojava ter razširjenost zavedanja tega fenomena. V vzorec smo zajeli izredne študente na fakulteti, ki so večinoma zaposleni v poslovnem svetu v uspešnih slovenskih podjetjih. Podali smo ugotovitve opravljene analize in jih ovrednotili glede na raziskave in teorijo, ki smo jo predstavili v teoretičnem delu.

2 OPREDELITEV MOBINGA

Psihično nasilje na delovnem mestu ima dve osnovni obliki. Lahko se pojavlja v obliki nadlegovanja ali v obliki diskriminacije. V prvem primeru govorimo o mobingu in spolnem nadlegovanju. To sta dva različna pojava, čeprav sta lahko povezana. Morda so spolnemu nadlegovanju v nekaterih sredinah ženske bolj izpostavljene in doživljajo obe vrsti dejanj, sicer pa to ni ista stvar. Treba je ločiti med nadlegovanjem, mobingom in konfliktom. Diskriminacijo pa je moč izvajati na podlagi spola, rase, vere, starosti, spolne usmerjenosti, nacionalnosti, delovne nezmožnosti ipd. V okviru teorije bomo predstavili mobing kot psihično nasilje na delovnem mestu.

Izraz mobing se je začel uporabljati v 60-ih letih 20. stoletja, ravno takrat, ko so psihologi na Švedskem ugotovili obliko trajnega nasilja v šolah. Takrat se je prvič pojavil izraz mobing, ki se je potem v 80-ih letih preko utemeljitelja mobinga v delovnih razmerjih, po nemškem psihologu prof. dr. Heinz Leymanu, ki je delal na Švedskem, prenesel v odnose v delovnih razmerjih. Danes v glavnem uporabljamo izraz mobing za psihično nasilje na delovnem mestu. V projektni nalogi bomo uporabljali oba izraza: mobing in psihično nasilje na delovnem mestu. Psihično nasilje na delovnem mestu (angl. *mobbing*¹) označujemo še z nekaj drugimi izrazi – npr. tiranstvo (angl. *bullying*), psihološki teror, napad skupine na posamezno žrtev. Opredelitev mobinga je prvi podal Leymann (1996 v Tkalec 2006, 6) in je naslednja: »Mobing je konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri tem pa je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dalj časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom, da ga izrinejo iz delovne sredine. Da dobi nasilje na delovnem mestu razsežnosti trpinčenja, morata biti po tej opredelitvi izpolnjena dva pogoja: pogostost (statistična definicija: vsaj enkrat tedensko) in pojavnost skozi daljše časovno obdobje (statistična definicija: vsaj šest mesecev). Mobiranec je žrtev, nad katerim se izvaja psihično nasilje. Ta oseba pa ni vedno nemočna žrtev, saj se hoče temu dejanju upreti oziroma se iz tega izvleči. V diplomski nalogi bomo zaradi lažje razumljivosti uporabljali izraz »žrtev«. Leymannova opredelitev je le ena izmed mnogih, saj enotne definicije mobinga kot oblike nasilja na delovnem mestu ni, in sicer predvsem zato, ker se problem obravnava na različnih področjih in z različnih zornih kotov, kar je za samo spoznanje problema sicer dobro, ni pa na ta način mogoče problema jasno opredeliti.

Mobing izhaja predvsem iz nerešenih konfliktov. Konflikt lahko opredelimo kot situacijo, v kateri si udeleženci ali skupine udeležencev nasprotujejo (Kralj 2003, 449).

¹ Iz *mobile vulgus* (lat.) nestalna množica, nebrzdana množica, sodrga, drhal, svojat; in to *mob* (angl.) – navaliti na koga ali kaj, napasti; zbrati se (drhal), razsajati, razgrajati. V nekaterih državah (npr. Velika Britanija) se kot sinonim uporablja pojem 'bullying', ki pa se v ZDA v prvi vrsti uporablja za trpinčenje med šolajočo se populacijo. V slovenskem prostoru večinoma zasledimo delno poslovenjen izraz mobing, delovna zakonodaja pa uporablja izraz trpinčenje.

To pa še ne pomeni psihičnega nasilja. Psihično nasilje je procesno dejanje, kar pomeni, da se mora dogajati oziroma trajati najmanj šest mesecev skupaj, ne pa, da gre za enotedensko zamrznitev odnosov. To pomeni, da je v ozadju neka organizirana oblika in načrtna oblika delovanja oziroma pritiska na posameznika. Pri mobingu gre za to, da se psihično nasilje najprej začne izvajati nad enim posameznikom in potem se k temu enemu, ki je močna osebnost, priključijo še ostali. Če hočemo ugotoviti, ali gre za mobing dejanje, moramo vedeti, da je za mobing bistveno to, da je dejanje hoteno. To pomeni, da mora imeti napadalec (ali napadalci) namen, da žrtvi škodujejo. Lahko gre za maščevanje ali pa to počnejo, ker mu hočejo odtujiti rezultate. Želijo se ga znebiti z delovnega mesta, mu vzeti odgovornosti na ključnih področjih, mu odvzeti poklic, lahko pa se ga želijo znebiti z dobrega delovnega mesta zato, da bi sami prišli na to pozicijo ali pa nekdo izmed njihovih znancev, kolegov, prijateljev. Lahko rečemo, da mu začnejo »metati polena pod noge«. To je tisto, kar je pri tem procesu najbolj boleče, nepravično in nemoralno. Vsak bi rad veljal nekaj več, kot je v resnici, ampak ne na račun nekoga drugega. Za te ljudi (napadalce) je značilno pretirano nezaupanje do vsakogar, kar naprej je v njih dvom, občutek ogroženosti, zato so pogosto tako nečloveški. So tudi dejansko manj sposobni na določenih področjih (Cvetko 2007). Druga značilnost je, da gre za žrtev, ki se ne more braniti. Žrtev je označena kot »grešni kozel« in jo obsodijo za slabo stanje v podjetju. Pri tem nimamo v mislih nemočne, v usodo vdane osebe, ki je povsem odvisna od drugih. Da žrtev preživi trpinčenje, je namreč potrebne veliko energije in napora.

Tkalčeva (2001, 916–917) opisuje procesni vidik mobinga na naslednji način:

Delovno okolje, kjer trpinčenje izvaja nadrejeni s pomočjo nekaterih sodelavcev, katere pritegne na svojo stran, ker jim zaupa, je zelo mučno, saj stalno seje strah in nezaupanje do vsakogar, ker misli, da bodo ljudje bolje delali, če bodo v stalnem strahu in pod nenehnim pritiskom. Ves čas sklepa neka nova zaveznitva in razdvaja sodelavce, nekaj časa te kujejo v zvezde, naslednji dan si čisto odveč. Žrtve na začetku bolje delajo, ker se želijo dokazati. Pozneje pa to navdušenje upade in se utruje, začne se zelo ukvarjati s svojim primerom in svojimi težavami, slabše začne delati. V prvem trenutku človek ne ve, kaj se mu dogaja, išče krivdo pri sebi. Živi v strahu, da je premalo učinkovit, da premalo doprinese, da se mora bolj potruditi. Toda prej ali slej se to konča, ker človek tega pritiska ne zdrži. Boleče je, da se na tak način izgublja zelo uspešne ljudi, ki so bili pred vsem tem dogajanjem celo nadpovprečno uspešni. Žrtve pogosto niso slabi delavci, ampak zelo dobri, nadpovprečni delavci. So zelo ustvarjalni, lojalni svoji delovni organizaciji, so bolj skrbni, vestni in imajo neke rezultate. Opozarjajo na določeno nepravilnost ali pa dajejo predloge, zaradi katerih se vodstvo počuti ogroženo. Sodelavci molče opazujejo situacijo in si ne upajo nič reči, se upreti, pomagati, ker se sami bojijo, da bi se to zgodilo njim. Zgodilo pa se je že, da iz podjetja ni odšel samo tisti, nad katerim so izvajali psihično nasilje, ampak tudi nekateri njegovi sodelavci, ki tega stanja niso mogli več gledati.

Pojavijo se tudi posledice oziroma simptomi, ki kažejo na to, da se je nad nami izvajal mobing. Mobing vodi v uničujočo zagrenjenost in razkrajajočo malodušje. Pojavijo se tudi zdravstvene posledice, ki se pokažejo na psihi posameznika. Pojavijo se anksiozne motnje, ki vodijo v depresijo, agresivnost, razdražljivost, slabo koncentracijo, negotovost. Pogost je tudi post-travmatski stresni sindrom. Gre za številne strese, za poglobljanje stresov, ki se nabirajo. Zaradi teh težkih simptomov je trpinčena oseba pogosto na bolniški, tudi prihodek je manjši, pogosto mora zamenjati službo ali ostane brez nje. Tako je žrtev ekonomsko ogrožena, s tem pa tudi družina, ki je od nje odvisna.

2.1 Mobing dejanja

Obstajajo različna mobing dejanja, v katerih se žrtev lahko znajde. Prof. dr. Heinz Leymann je z načrtnim raziskovalnim delom ter preučevanjem mobinga identificiral kar 45 značilnih dejanj mobinga, ki jih je razvrstil v pet preglednejših skupin (v Mlinarič 2007):

1. *Napadi zoper izražanje oz. komuniciranje*: omejevanje možnosti komuniciranja, kar izvaja nadrejeni, prekinjanje govora, jemanje besed, omejevanje možnosti komuniciranja, ko to izvajajo sodelavci, kričanje oziroma zmerjanje, nenehno kritiziranje dela, kritiziranje osebnega življenja, nadlegovanje po telefonu, verbalne grožnje in pritiski, pisne grožnje, izmikanje neposrednim stikom, dajanje nejasnih pripomb;
2. *ogrožanje osebnih socialnih stikov*: z žrtvijo se nihče več noče pogovarjati, ignoriranje, če žrtev koga sama nagovori, premestitev v slab delovni prostor, odmaknjen od sodelavcev, sodelavcem je prepovedano komuniciranje z žrtvijo, splošna ignoranca zaposlenih v podjetju;
3. *ogrožanje ter napadi zoper osebni ugled*: obrekovanje za hrbtom, širjenje neresničnih govoric, poskusi smešenja žrtve, izražanje domnev, da je žrtev psihični bolnik, poskusi prisile v psihiatrični pregled, norčevanje iz telesnih hib, oponašanje vedenja z namenom, da se nekoga smeši;
4. *napadi in onemogočanje kakovostnega dela*: žrtev ne dobiva novih delovnih nalog, odvzete so mu delovne naloge, žrtev si tudi sama ne more več najti dela, dodeljevanje nalog, ki so daleč pod sposobnostjo žrtve, dodeljevanje nalog, ki so pod ravno z namenom diskreditacije;
5. *napadi zoper zdravje*: dodeljevanje zdravju škodljivih nalog, grožnje s fizičnim nasiljem, uporaba lažjega fizičnega nasilja z namenom, da se žrtev »disciplinira«, fizično zlorabljanje, namerno povzročanje škode in stroškov posamezniku, namerno povzročanje psihične škode doma ali na delovnem mestu, spolni napadi.

Pojavljati pa se je začela še nova nevarnost, to je e-mobing, kamor uvrščajo vdor v informacijski sistem, spremembe vstopnih šifer, kopiranje datotek, brisanje datotek, okužbo datotek, instaliranje programskih napak, nadzorovanje celotnega sistema in podobno (Gogić 2004, 24).

2.2 Vrste mobinga

Glede na smer izvajanja ločimo horizontalni ali vodoravni mobing in vertikalni ali navpični mobing. Vodoravni (horizontalni) mobing se izvaja med zaposlenimi na isti hierarhični ravni. Tu gre lahko za primere, ko se zaposleni z različnimi dejanji mobinga skuša znebiti drugega zaposlenega, torej sodelavca, ki mu je glede na položaj v podjetju enakopraven. Napadalec namreč čuti, da ga posameznik, ki je verjetno bolj uspešen kot on, ogroža. Meni, da ga ta poklicno ovira oziroma ogroža njegovo napredovanje in razvoj kariere v organizaciji. Zato ni privoščljiv, je ljubosumen na kakršna koli dejanja in uspehe sodelavca, nad katerim nato izvaja psihično nasilje (Kostelić-Martić 2007, 27–28). V drugih primerih vodoravnega mobinga pa skupina zaposlenih v podjetju izvaja nasilje nad enim izmed članov te skupine, ki ga izberejo za »grešnega kozla«. Razlogi za mobing so podobni kot v zgornjem primeru, torej z nasilnimi dejanji želijo uničiti žrtev, saj se počutijo ogrožene, navdajata jih zavist in nevoščljivost. S tem, ko ponižujejo, žalijo ali kako drugače psihično nadlegujejo posameznika, pravzaprav povečujejo sami sebe in izživijo lastne frustracije ter si skušajo dokazati, da so močnejši in sposobnejši od njega. Poznamo tri vrste mobinga med sodelavci, in sicer posameznik proti posamezniku, skupina proti skupini in skupina proti posamezniku.

O navpičnem (vertikalnem) mobingu govorimo, kadar se psihično nasilje dogaja med nadrejenim/i in podrejenim ali skupino podrejenih. V tem primeru gre za nasilna dejanja, ki se vršijo med zaposlenimi na različnih hierarhičnih ravneh (Kostelić-Martić 2007, 27–28). Možna je tudi obratna situacija, in sicer, da je skupina podrejenih tista, ki vrši psihično nasilje nad nadrejenim, ki je v tem primeru žrtev mobinga. Moč ne izvira vedno iz neke hierarhične nadrejenosti, ampak je lahko skrita v drugih virih, ko nekdo ve neko podrobnost, ki je neprijetna za nadrejenega, in to izkoristi za obrekovanje, govornice, žaljenje. Takšno vrsto nasilja na delovnem mestu imenujemo »staffing«. Zanj slovenskega prevoda še ni, lahko pa bi ga na primer imenovali skupinski mobing, obratni mobing ali mobing navzgor. Takšni primeri so sicer redki, saj predstavljajo le majhen delež vertikalnega mobinga, vendar se pojavljajo – predvsem v tistih primerih, ko se zaposleni želijo znebiti svojega nadrejenega. Poznamo še strateški mobing, kjer nadrejeni skuša odstaviti nekoga na nižjem delovnem mestu. Slednji lahko zanje predstavlja presežek, motnjo ob poskusu reorganizacije podjetja, prevzema ali združitve podjetij. Zaradi nastale situacije se lahko zgodi, da se posameznik enostavno ne more prilagoditi spremembam, ki so bile izvedene v podjetju, in se ne more vključiti v novo okolje. Kot tak zaposleni seveda ni zaželen, zato vodstvo s sistematičnim izvajanjem

psihičnega nasilja nad njim želi doseči njegovo odpoved. Pri tem nadrejeni načrtno uporablja nasilna dejanja, podrejenega žali in ponižuje in se ga na ta način skuša znebiti (Kostelić-Martić 2007, 27–28).

Na podlagi raziskav so strokovnjaki prišli do ugotovitev, da je več mobinga med podrejenimi, ker gre med njimi za rivalstvo, kdo bo zasedal boljše delovno mesto. Seveda pa psihično nasilje izvaja tudi vodstvo, vendar v manjšem obsegu. Raziskava je pokazala (Zupan 2007, 11), da je približno 44 % psihičnega nasilja med zaposlenimi na isti ravni, medtem ko se 36 % izvaja na relaciji vodstvo–podrejeni. Psihično nasilje, ki se vrši v smeri od podrejenih do vodstvo, se pojavlja v povprečju v 10 %. Vendar pa praktiki, ki delujejo na področju mobinga, ocenjujejo in opozarjajo, da nadrejeni kot pobudniki mobinga zavzemajo bistveno večji delež – kar 70 %. Nadrejeni namreč pogosto uporabijo mobing kot sredstvo, da se znebijo zaposlenega, ki je v njihovih očeh nezaželen in predstavlja presežno delovno silo. S psihičnim nasiljem na delovnem mestu skušajo doseči njegovo odpoved in s tem zmanjšati stroške podjetja (Tkalec 2006, 9).

2.3 Proces mobinga

Mobing se začne s konfliktom med dvema ali več zaposlenimi. Takrat še ne moremo govoriti o pojavu mobinga, saj je mobing proces, ki se razvija in traja daljše časovno obdobje. Raziskovalci so ugotovili, da je v tem procesu mogoče opredeliti določene faze oziroma razvojne stopnje, po katerih se lahko iz konflikta razvije mobing. Če se začetna konfliktna situacija ne razreši, posledično pripelje do pojavov psihoterorja. Zaradi nerazumevanja bistva problema pride v naslednji fazi do prvih disciplinskih ukrepov. Mobing se v četrti, zaključni fazi skoraj vedno konča s prekinitvijo delovnega razmerja med delavcem in delodajalcem. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili posamezne faze.

2.3.1 Konflikti

Vsak proces mobinga se začne s konfliktom, ni pa nujno, da se bo vsak konflikt razvil v mobing. Konflikt lahko opredelimo kot situacijo, v kateri si udeleženci ali skupine udeležencev nasprotujejo. To je sprva normalna posledica interakcij. Spori nastajajo v timu zaradi različnosti interesov in na njih zasnovanih ciljev. To lahko vodi tudi do razlik v mišljenju o tem, kako naj bodo cilji doseženi (Kralj 2005, 449). Konflikt je mogoče rešiti tako, da vpletene strani najdejo vsem sprejemljivo rešitev, ali pa se konflikt konča s prevlado oziroma zmago ene od vpletenih strani. Če pa konflikt ni rešljiv oziroma ga nihče ne skuša konstruktivno reševati, se zaostruje, kar lahko pripelje do mobinga. Medtem ko se proces mobinga razvija, postaja začetni konflikt vedno bolj drugotnega pomena in iz strokovnega konflikta nastaja osebni spor (Leymann 1996 v Tkalec 2001, 910). Odnosi v delovni sredini niso več pristni in prijateljsko odkriti.

Zaposleni se začnejo združevati v skupine, začnejo se širiti govorice. Zaposleni postanejo razdražljivi, kažejo se prvi znaki agresivnosti.

2.3.2 Psihoteror

Pojavijo se pikre pripombe in hudobno nagajanje, usmerjeno proti določeni osebi, ki je »določena za grešnega kozla«. Odnosi postanejo neuravnoteženi. Sovraštvo je uperjeno proti določeni osebi ali skupini. Osnovi konflikt je pozabljen. Vzpostavi se odnos storilec–žrtev. Pojavijo se opazke o značaju žrtve, ki se nenehno ponavljajo (na primer: če gospa XY ne bi delala v naši sredini, bi lahko delali veliko bolj uspešno, gospa XY nas s svojimi težavami nadleguje in zadržuje od produktivnega dela). Žrtev je označena kot težka, kot problem ali kot duševno bolna. Njen slab ugled jo spremlja povsod. Zaposleni bo postal nezaželen delavec v očeh nadrejenega. Tudi sodelavci, ki do sedaj niso nič opazili, ugotovijo, da je z mobiranim nekaj »narobe«. Ponižanjem in mobing dejanjem na delovnem mestu sledijo pogosto ukrepi delodajalca, saj mobirani postane »problematičen«: pogosto je dekoncentriran, dela napake in je, zaradi psihosomatskih težav, pogosto na bolniški. Poleg psihosomatskih motenj, ki so se pojavljale že v prejšnji fazi, ga pestijo tudi resne duševne težave, imenovane post-travmatski stres. Gre za psihično motnjo, ki se lahko razvije v primeru, ko se je oseba morala soočiti z zelo stresnim dogodkom, ki zanjo predstavlja veliko psihično breme, ki se navzven kaže kot nočne more, čustvena otopelost in mučni spomini, ki jim žrtev ne more ubežati (Tkalec 2006, 8).

2.3.3 Disciplinski ukrepi

Mobirane osebe se sodelavci izogibajo in ji več ne izkazujejo spoštovanja, saj se bojijo celo z njo družiti, da ne bi postali tudi sami žrtve. Zaradi tega mobirana oseba vse bolj izgublja zaupanje vase in začne delati napake, na kar povzročitelji mobinga samo čakajo. Napake, ki so nastale kot posledica nenehnega mobinga, pa opravičujejo ukrepe proti mobirani osebi. Nadrejeni bo mobiranega opozoril na napake in mu, če se še naprej ponavljajo, izrekel opomin. Ena izmed posledic oziroma začetnih ukrepov je lahko tudi znižanje plače (Cvetko 2003, 901). Takšni ukrepi nadrejenega situacije ne bodo izboljšali, temveč jo bodo le še bolj zaostрили. Z disciplinskimi ukrepi nadrejeni nezavedno prispeva k poslabšanju situacije. Lahko pa se problema prav dobro zaveda, saj je prav on tisti, ki izvaja psihično nasilje in situacijo izkoristi sebi v prid, torej se na prikrit način z razlogom slabih delovnih rezultatov zaposlenega slednjega skuša znebiti. Pri žrtvi se poveča nevarnost zlorabe zdravil ali odvisnost od njih, pogost je alkoholizem, ob koncu te razvojne stopnje pa niso redki primeri samomora, ker žrtev ne vidi izhoda iz nastale situacije.

2.3.4 Izločitev iz delovne sredine

Na koncu procesa mobinga vsekakor pride do izločitve iz delovne sredine bodisi zaradi dolgotrajnih bolniških staležev, invalidske upokojitve, upokojitve ali prekinitve delovnega razmerja. Žrtev lahko sama poda odpoved, ker ne prenese več krivic na delovnem mestu, lahko pa nadrejeni izkoristi nastalo situacijo za zniževanje stroškov tako, da s primernim izgovorom žrtev odpusti, pri čemer žrtev le redko nasprotuje, saj že tako živi pod hudim pritiskom. Pri nekaterih žrtvah nastopijo huda psihosomatska obolenja, zato so trajno nesposobni za delo ter se upokojijo iz zdravstvenih razlogov. Ponovna zaposlitev pa je skoraj nemogoča, saj so telesno in duševno tako poškodovani, da ne bi prenesli niti vsakodnevnega pritiska na novem delovnem mestu, tudi če bi se jim uspelo ponovno zaposliti. Odpoved pogodbe o zaposlitvi za žrtev ponavadi ni rešitev njenega problema, kajti tudi kasneje, ko zapusti okolje mobinga, največkrat ni sposobna za normalno delo, saj ima že številne fizične in psihične težave. Tudi če žrtev nima hujših zdravstvenih posledic, pogosto dela ne dobi zaradi izgubljenega družbenega in poklicnega ugleda (Cvetko 2003, 901).

3 VZROKI ZA NASTANEK MOBINGA

Vzroki, zaradi katerih prihaja do mobinga, so različni. Lahko se pojavi samo zaradi agresivnosti človeka, lahko pa še kot posledica nekaterih drugih dejavnikov. Dejavniki, ki lahko vplivajo na pojav mobinga, so naslednji (Cvetko 2006, 31):

- kultura znotraj organizacije, v kateri se vprašanje mobinga podcenjuje ali ne prepozna,
- nenadna sprememba znotraj organizacije,
- negotova delovna mesta,
- slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom,
- nezdravo vzdušje med sodelavci,
- zelo visoke zahteve za delo,
- slaba kadrovska politika,
- stresne okoliščine zaradi zahtev dela,
- nesporazumi zaradi zasedbe položajev v organizaciji.

Tkalčeva (2001, 916–919) navaja štiri skupine, v katere lahko razvrstimo različne vzroke za mobing. Te so:

- pomanjkljiva organizacija dela,
- način vodenja,
- socialni položaj posameznika,
- moralna raven posameznika.

Konflikte, ki se kasneje razvijejo v mobing, pogosto sprožijo pomanjkljivosti v organizaciji delovnega procesa. Med te pomanjkljivosti štejemo nejasna navodila, premalo zaposlenih v določenih oddelkih, časovne stiske, zunanje pritiske. Za zaposlene, ki delajo v takih pogojih, je konflikt nekakšen ventil za frustracije, ki jih občutijo zaradi preobremenjenosti. Pomanjkljivosti so tudi v nejasnih pristojnostih. Vloge niso jasno porazdeljene, nejasne so sheme napredovanja, kar pomeni, da nihče ne ve, kaj mora narediti, da bi napredoval. Čim bolj zamegljena in nejasna je porazdelitev pristojnosti in nalog, organizacija dela pa pomanjkljiva, tem slabša je obveščena in slabše so komunikacijske poti. Vse to negativno vpliva na potek dela. Kjer so merila jasna, kjer se točno ve, kaj kdo dela in kakšne so pristojnosti in pravice posameznega delavca, tam je zelo malo možnosti za nastanek konflikta in izvajanje različnih pritiskov, ko se dodeljujejo naloge pod ravnjo sposobnosti ali nad njo. Vzrok za konflikte v okviru organizacije dela so tudi nezasedena delovna mesta, nezadostne možnosti komuniciranja, visoka odgovornost, a nizka možnost odločanja, podcenjevanje sposobnosti zaposlenih, podcenjevanje dela zaposlenih.

Pomemben dejavnik, ki povzroča nastanek mobinga, je tudi način vodenja. Za učinkovito vodenje primerna oseba naj bi do zaposlenih izoblikovala kolegialno avtoritativen odnos. Vodja sodelavcem predstavlja osebo, ki naj bi ji sledili, jo poslušali in ji verjeli. Za uresničitev slednjega mora izžarevati osebnostno moč, sam mora vedeti, kaj želi doseči in na kakšen način bo želeno tudi dosegel. V vodji morajo biti združene osebnostne lastnosti, ki nakazujejo njegovo karizmatičnost, samozavest pa mu nudi možnost sprejemanja lastnih napak in se iz njih učiti. Obstaja pa tudi prisilno vodenje, kjer pa gre za to, da se ne smeš zoperstaviti nobeni odločitvi, sicer si »odžagan«. Ljudje se v tem primeru bojijo za svoja delovna mesta, kar pa vodi v večjo manifestnost pojava psihičnega nasilja. Najpogostejša napaka nadrejenih je ravno ta, da si zatiskajo oči pred resnico in namesto da bi se problema lotili konstruktivno, še sami postanejo napadalci ali pa pri tem sodelujejo posredno in v žrtvi vidijo le slabega delavca ter s tem še dodatno poglobijo problem. Ker se bojijo konfliktov in se zavedajo lastne nesposobnosti pri reševanju teh konfliktov, ignorirajo ali celo podpirajo psihično nasilje, ki se dogaja v njihovi organizaciji (Mlinarič 2006, 19).

Mobing lahko sprožijo tudi osebne značilnosti zaposlenih, predvsem kulturna in socialna pripadnost, spol, barva kože, ali kaj drugega (npr. telesna hiba ali morda izrazita nadarjenost, ustvarjalnost). Zlasti nadarjenost, ustvarjalnost in storilnost so v veliki meri lahko močan vzrok za mobing, saj se nekateri zaposleni, ki teh lastnosti nimajo, počutijo ogrožene. To svoje sovraštvo navadno usmerjajo na tiste, zaradi katerih se zavemo svojih slabosti. Mobing se tako dogaja predvsem med delavci v intelektualnih poklicih, v navidezno urejenih okoljih.

Pri nekaterih ljudeh prihaja tudi do izrazitih notranjih konfliktov med potrebami in zmožnostmi. Za razrešitev teh konfliktov uporabljajo agresivne načine vedenja, ki so v tovrstni osebnosti že dobro utrjena. Zaradi nizke stopnje empatije (občutljivosti za sočloveka) in egocentrične (vase usmerjene) pozicije se takšni ljudje težko ustrezno prilagodijo normativom socialne sredine, v kateri živijo, in za zadovoljitev lastnih potreb praviloma delujejo destruktivno do drugih. Ponavadi takšne osebnosti označujemo kot narcistične in/ali celo disocialne (psihopatske) (Kužnar 2008, 18). Ob tem raziskave kažejo, da se nasilje tovrstnih oseb lažje izvaja v tistih organizacijskih strukturah, kjer obstajajo pogoji za tovrstni način uveljavljanja. Tovrstna vedenja so: zavist, intrige, podtikanja, tekmovalnost, žalitve, ogovarjanja, različna vrednost osnovne plače za isto delo. Organizacije, ki gojijo izrazito tekmovalno, brezosebno in avtoritarno okolje ter so do tovrstnega vedenja strpne, ga spodbujajo in celo nagrajujejo, so izraziteje izpostavljene pojavu psihičnega nasilja na delovnem mestu.

Mobing med sodelavci le redko izvajajo po naravi zlobni ljudje. Pogosteje se mobing razvije, ker napadalec ne razmišlja o posledicah svojih dejanj. Poleg oseb, ki hočejo sodelavca namerno prizadeti z zavestnim izmišljanjem mobing dejanj, v procesu mobinga sodeluje še precej ljudi, ki mobing sploh omogočajo. Gre za osebe, ki zaradi

nepremišljenosti ali malomarnosti sodelujejo pri mobiranju ali pa ga »le« opazujejo brez posredovanja. Mobing se pogosto razvije prav zato, ker okolje do dopušča (Tkalec 2001, 918). Mobing se bo pojavljal redkeje, če uspejo v podjetju razviti enotno moralno normo, zaradi katere dejanja mobinga delujejo nesprejemljivo. Konfliktov seveda ni mogoče prepovedati, saj so ti nujni, pa tudi s prepovedmi jih ni mogoče preprečiti. Vendar se iz konflikta mobing razvije le, če se konflikta nihče ne potrudi rešiti. Mobing je lahko zelo moteč dejavnik v organizaciji, saj zmanjšuje kakovost dela in angažiranost zaposlenih, uničuje organizacijsko kulturo in s tem zmanjšuje uspeh podjetja (Tkalec 2001, 919).

4 POSLEDICE MOBINGA

Mobing pusti posledice pri posamezniku, ki lahko utрпи resne fizične in psihične motnje. Vendar moramo pri tem pojavu gledati širše, saj je takšno nasilje lahko uničujoče ne le za žrtev, temveč tudi za ostale sodelavce in organizacijo, navsezadnje za celotno družbo. V nadaljevanju bomo predstavili posledice mobinga, in sicer z naslednjih vidikov (Tkalec 2001, 913–916):

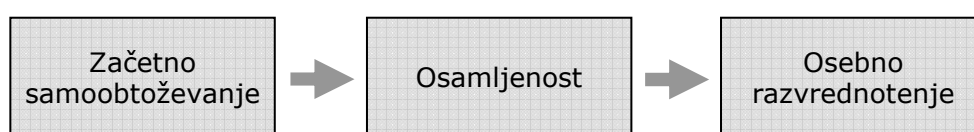
- posledice mobinga za žrtev,
- posledice mobinga za sodelavce,
- posledice mobinga za organizacijo in
- posledice mobinga za celotno družbo.

4.1 Posledice mobinga za žrtve

Organizacijam, v katerih 'uspevajo' osebe, ki trpinčijo sodelavke in sodelavce, pravi Peter Randall (2005, 51), je povzročena velika škoda. Prestrašenost ali zastrašenost potiska žrtve trpinčenja v samoobrambno stanje, v katerem pa oseba ne more biti inovativna in dajati pobud za izboljšave na delovnem mestu. Kombinacija nizke samozavesti, ki se pojavi, ker se posamezna žrtev ne more zaščititi pred trpinčenjem, žrtveni občutki jeze na organizacijo, ker je ta ne zaščiti primerno, in velik občutek izgube kariere ali veselja do dela pripomorejo, da se znižajo žrtvini standardi kakovosti dela. To pa lahko pripelje do nenavadne situacije: oseba, ki trpinči druge, dela dobro in je prepoznana kot nekdo, ki ga obkrožajo manj kompetentni ljudje. Takšna oseba bo tudi bolj verjetno napredovala. To pa spodbuja njen občutek večvrednosti in nadalje spodkopava kakršno koli presojo do čustev drugih ljudi. Tako tistim, ki trpinčijo, ne uspe prepoznati njihovega negativnega obnašanja in se tudi redko opravičijo zanj.

Med neposredne posledice mobinga spadajo presenečenje, osuplost, strah, jeza, aktivna obramba, poskusi rešitve konflikta, ignoriranje napadov ter iskanje pomoči pri nadrejenih in/ali sodelavcih. Ko zaposleni ne dobi podpore slednjih, išče rešitev zunaj organizacije, v drugih institucijah in na sodišču. Pri tem vedno znova podoživlja psihično nasilje, ki ga je doživljal na delovnem mestu, se spopada z občutki strahu in krivde ter z dvomi (Tkalec 2001, 913). Raziskave kažejo določen vzorec, po katerem se žrtve odzivajo na mobing (Brečko 2006, 14). Gre za tri zaporedne odzive, prikazane na sliki 4.1.

Slika 4.1 Reakcije žrtev mobinga



Vir: Brečko 2006, 14.

Resnost posledic mobinga razumemo, če upoštevamo dejstvo, da je mobing proces, ki se razvija in traja daljše časovno obdobje. Izsledki ameriške raziskave (Workplace Bullying Institute 2007 v Zupan 2007) na primer opozarjajo na to, da se je pri 22 % žrtev psihično nasilje na delovnem mestu izvajalo vsaj šest mesecev, pri kar 44 % pa se je to dogajalo več kot leto dni.

4.1.1 Ekonomske posledice

Mobing lahko bistveno poslabša tudi ekonomsko stanje žrtve. Najprej se bo zaradi bolniških odsotnosti zmanjšala plača, ko pa posameznik ostane še brez zaposlitve, bodo denarne izgube toliko večje. Poleg tega bo zaradi zdravstvenih in psihičnih težav prisiljen poiskati strokovno pomoč ustreznih zdravnikov in psihiatrov, kar pogosto zahteva še dodatna denarna sredstva. Ekonomska kriza postane še toliko bolj resna in problematična, če ima zaposleni družino, ki je od njegovih sredstev odvisna in so ta zanje nujna za zagotavljanje osnovnih življenjskih potrebščin.

Če posameznik ne dobi podpore in razumevanja sodelavcev in nadrejenih, lahko začne iskati rešitev zunaj podjetja. Zato se nekateri odločijo poiskati pravico na sodišču in vložijo tožbo proti delodajalcu oziroma napadalcu, ki je nad njimi izvajal psihično nasilje. To pa je le še dodaten udarec na žrtvin proračun (Tkalec 2001, 913–916).

4.1.2 Psihične in zdravstvene posledice

Duševne poškodbe vplivajo tudi na posameznikovo fizično zdravje, kar se kaže kot psihosomatske motnje. Zaposleni ima glavobole, motnje v spanju, vrtoglavice, pogosti so tudi občutki utrujenosti, potrnosti in slabosti, izgublja voljo in koncentracijo ter samospoštovanje. Kasneje težave postanejo še večje, saj se pojavljajo resne motnje v razpoloženju, kot so depresija, nervoza, anksioznost, osebnostne krize, napadi panike in joka. Zaradi vse slabših razmer na delovnem mestu, ko se začnejo krhati še odnosi s sodelavci in delovno okolje postane skoraj nevzdržno, se pojavijo tudi hujše vedenjske motnje. Zaposleni izgublja zanimanje za druge, postaja pasiven in se lahko popolnoma izolira od drugih. Možna je tudi agresija (do sebe ali drugih), pojavijo se lahko motnje hranjenja, alkoholizem ali druge odvisnosti, posameznik lahko trpi tudi zaradi že omenjenega post-travmatskega stresa (Tkalec 2001, 913–916).

4.1.3 Socialne posledice

Ker posameznik zaradi psihosomatskih in vedenjskih motenj postane v očeh drugih »drugačen«, seveda v negativnem smislu, se vedno bolj odmika v osamo in bolniško odsotnost. Zaradi tega trpi tudi njegovo delo, ki postaja vedno slabše. Zmanjšana delovna storilnost in vedno bolj pogoste bolniške odsotnosti ali pa za žrtev nevzdržne delovne razmere nazadnje pripeljejo do prekinitve delovnega razmerja med delavcem in delodajalcem. Četrta evropska raziskava o delovnih razmerjih (Parent-Thirion et al.

2007, 40) poroča, da je bolniška odsotnost kot posledica zdravstvenih težav, ki se pojavijo v povezavi z delom, bistveno pogostejša pri žrtvah mobinga kot pri povprečni evropski bolniški odsotnosti. Poleg tega so žrtve mobinga odsotne z dela najpogosteje 6–15 dni, pogosti pa so tudi primeri, ko so zaposleni odsotni 16–30 dni in celo več kot 60 dni. Poškodbe mobinga so lahko pri posamezniku tako resne, da se mora ta prisilno upokojiti, saj ni sposoben za delo. V primeru iskanja nove zaposlitve se prav tako srečuje s težavami, saj je okrnjen njegov ugled. Motnje, ki jih je utrpel, vplivajo tudi na uspešnost dela na novem delovnem mestu. Žrtev ima namreč težave pri vzpostavljanju stikov in pri komuniciranju z drugimi ljudmi ter s svojo samopodobo, poleg tega se spopada s strahom pred neuspehom. Posledica psihičnega nasilja na delovnem mestu je tudi izguba samospoštovanja in družbene vloge. Posameznik se namreč počuti ničvrednega in nekoristnega v vsakem pogledu. Torej ne dvomi le v svoje delovne sposobnosti oziroma v vlogo zaposlenega, temveč tudi v svojo vlogo očeta/matere, moža/žene, brata/sestre ali prijatelja/ice. Temu pogosto sledi socialna osamitev.

Mobing torej ne vpliva le na psihično in fizično življenje posameznika, temveč so lahko resne tudi posledice na socialnem področju, kar spreminja oziroma krha družabne odnose. Preko tega se posredno slabša tudi kakovost življenja drugih ljudi, predvsem družine in prijateljev žrtve. Verjetno si ni težko predstavljati, da so depresija, osebne krize, alkoholizem ali druge odvisnosti vzrok številnim družinskim travmam, preprirom in razvezam (Tkalec 2001, 913–916).

4.2 Posledice mobinga za sodelavce

Mobing vpliva tudi na sodelavce, ki so v neposrednem stiku z žrtvijo in so priča ali pa celo sodelujejo pri psihičnem nasilju. Tisti, ki ugotovijo, da je eden izmed sodelavcev žrtev psihičnega nasilja, se lahko znajdejo v konfliktni situaciji. Pogosto se namreč zgodi, da mu želijo pomagati, saj jim to narekujejo njihova vest in moralna načela. Vedo, da bi morali ukrepati, saj sicer pravzaprav posredno sodelujejo pri izvajanju mobinga in bodo s tem, ko se bodo »potuhnili« in ne bodo ukrepali, nekako sporočali, da takšna nasilna dejanja podpirajo. Hkrati pa se zavedajo, da obstaja velika verjetnost, da s tem, ko se postavijo na stran žrtve, tudi sami postanejo žrtev mobinga. V primeru psihičnega nasilja so posledice takšnega razmišljanja in takšne dileme sodelavcev vedno enake: prizadetega opazujejo in ocenjujejo preveč kritično, slednji pa, izoliran znotraj delovne organizacije oziroma od ostalih zaposlenih, dobiva le negativne povratne informacije sodelavcev. Najočitnejša posledica je nedvomno negativen vpliv na pogoje dela, preko tega pa na delovno storilnost in rezultate, ki jih dosegajo tudi drugi zaposleni. Zaradi slabših okoliščin se najprej zmanjša zadovoljstvo pri delu, zaposleni postajajo vedno manj motivirani, manj kreativni, vedno več je napak pri delu in njihovo delo se na splošno poslabša. Zmanjšata se produktivnost in učinkovitost.

Takšna situacija pa povzroča umik v bolniško odsotnost tudi drugih zaposlenih, ne le žrtve mobinga (Tkalec 2001, 913–916).

4.3 Posledice za organizacijo

Mobing ima negativne posledice tudi za organizacijo kot celoto. Te so v skrajnih primerih lahko tako resne, da pripeljejo celo do stečaja, likvidacije ali prisilne poravnave. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili posledice mobinga z vidika organizacije kot celote, med katerimi so najpogostejše naslednje:

- slabši odnosi med zaposlenimi,
- slabša delovna storilnost,
- večje število bolniških odsotnosti,
- višja fluktuacija,
- stroški novih zaposlenih,
- izguba ugleda organizacije,
- stroški tožb, odpravnin in odškodnin.

Zaradi mobinga se poslabšata delovno vzdušje in klima. Napetost, nemotiviranost in nezadovoljstvo vplivajo tudi na odnose med zaposlenimi. Posledično se manjša delovna storilnost in slabšajo se rezultati pri delu – zaposleni v delovnem času naredijo manj, trpi pa tudi kakovost njihovega dela. Zaradi takšnih razmer se umikajo v bolniško odsotnost, poveča se tudi fluktuacija. Začasni izostanki z dela in odhodi zaposlenih iz organizacije zanjo pomenijo dodatne stroške. Treba je namreč zaposliti nove ljudi, to pa zahteva dodatna finančna sredstva za iskanje, uvajanje, usposabljanje in izobraževanje novih zaposlenih.

V nekaterih državah so izdelane študije, ki posledice vrednotijo finančno: npr. študija ameriškega Urada za notranje zadeve (1990) je nazorno prikazala, da je vsako leto izgubljenih med 5–6 milijard USD zaradi zmanjšanja učinkovitosti, ki je posledica resnične ali zaznane zlorabe zaposlenih (Brady-Wilson v Randall 2005, 51), stroški trpinčenja na delovnih mestih v Nemčiji znašajo na 1.000 zaposlenih 112.000 USD letno, znesku pa je treba prišteti še 56.000 USD posrednih stroškov (Di Martino v Robnik in Milanovič 2008, 34), (Leymann v Robnik in Milanovič 2008, 34) pravi, da znašajo stroški od 30.000–100.000 USD na zaposleno osebo, izpostavljeno trpinčenju.

Kljub temu, da je težko zajeti vse posledice tako vseobsegajočega problema, kot je trpinčenje – treba je namreč upoštevati številne razsežnosti (vpliv na žrtev, vpliv na kolektiv, vpliv na organizacijo, vpliv na družino žrtve, vpliv na ugled organizacije, vpliv na javne storitve itd.) – ponuja (Monika Henderson v Robnik in Milanovič 2008, 34) izčrpen seznam stroškov trpinčenja na delovnem mestu:

- a) *Nedvoumni neposredni stroški:*
 - izostajanje od dela med žrtvami,
 - izostajanje od dela in menjava delovnih mest pri sodelavkah/sodelavcih,
 - pravdni stroški na sodišču,
 - odškodnine na sodišču,
 - odškodnine na podlagi dogovorov/mediacije,
 - odpravnine zaradi odpuščanja ali zgodnjih upokojitev.
- b) *Skriti neposredni stroški:*
 - formalni pritožbeni postopki,
 - čas vodstvenega in vodilnega kadra,
 - podporne storitve, ki so v okviru organizacije (npr. kadrovske službe),
 - stroški nadomestil zaposlenim.
- c) *Stroški zmanjšanja storilnosti:*
 - zmanjšanje storilnosti pri žrtvah,
 - zmanjšanje storilnosti zaradi nadomestnih zaposlitev,
 - zmanjšanje storilnosti zaradi notranjih premestitev,
 - zmanjšanje storilnosti pri sodelavkah/sodelavcih,
 - zmanjšanje storilnosti zaradi izostajanja od dela.
- d) *Stroški zaradi izgubljenih poslovnih priložnosti znotraj sektorja* (npr. nezmožnost žrtve, da napreduje, stroški nefleksibilnosti pri delovnih procesih ter urah, oslabljena ustvarjalnost in inovativnost, poslabšan odnos s strankami in s tem povezan tržni delež, ugled organizacije in vpliv deležnikov).
- e) *Stroški, nastali izven sektorja* (delež stroškov, ki jih ima sektor v javnem sektorju – vključno s stroški javnega zdravstva in medicinskih storitev, državna nadomestila za nezaposlene osebe, stroški za administrativne in pravne javne storitve, izguba dobička zaradi oslABLJENE kupne moči žrtev (in družin), odpuščenih z dela).

4.4 Posledice mobinga za celotno družbo

Mobing s svojimi vplivi torej presega okvire podjetja in posega tudi v življenje drugih ljudi, predvsem družine žrtve pa tudi celotne družbe. Prva takšna posledica izhaja iz načetega zdravja žrtev mobinga, ki morajo zaradi težav poiskati pomoč pri za to usposobljenih strokovnjakih. Takšno zdravljenje je ponavadi drago in dolgotrajno, kar seveda povečuje stroške zdravstvenega sistema v državi. Druga posledica psihičnega nasilja na delovnem mestu pa so izgube v pokojninskem sistemu. Zdravje posameznika se lahko tako dramatično poslabša, da slednji ni več sposoben za delo in se

Posledice mobinga

je prisiljen predčasno in invalidsko upokojiti. Poleg tega se zaradi posledic mobinga poveča brezposelnost države, problem pa predstavlja tudi manjša produktivnost celotne družbe, in sicer zaradi izgube perspektivnih delavcev, ki bi bili v normalnih okoliščinah visoko produktivni (Kostelić-Martić 2007 v Zupan 2007, 31).

5 RAZŠIRJENOST MOBINGA V SLOVENIJI IN V EVROPI

V zadnjih letih psihičnemu nasilju na delovnem mestu posvečamo več pozornosti in mobing postaja predmet mnogih razprav mednarodnih institucij ter javnosti. Kljub temu se mnogo organizacij ne zaveda resnosti tega problema. Zato je smiselno spoznati mobing tudi v »številkah«. Izsledki različnih raziskav kažejo na prisotnost mobinga v poslovnih okoljih po vsem svetu in opozarjajo na njegove posledice za organizacije.

V okviru Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer je bila v letu 2005 izvedena četrta evropska raziskava o delovnih razmerah, ki je med drugim obravnavala področje psihičnega nasilja na delovnem mestu. V njej je sodelovalo tudi 12 članic Evropske unije, ki so se raziskavi pridružile v letih 2004 in 2007, med njimi tudi Slovenija. Skupaj je raziskava zajela 31 evropskih držav, tudi Hrvaško, Turčijo ter Švico in Norveško, iz različnih gospodarskih dejavnosti. Raziskava je pokazala, da je bilo v letu 2005 psihičnemu nasilju na delovnem mestu izpostavljenih v povprečju 5 % evropskih delavcev. Vendar se deleži žrtev mobinga precej razlikujejo med posameznimi državami. Tako je ta najvišji na Finskem, kjer znaša 17 %, sledi ji Nizozemska z 12 %. Najmanj mobinga naj bi se pojavljalo v Italiji in Bolgariji, kjer je med žrtvami okoli 2 % vseh zaposlenih delavcev (Parent-Thirion et al. 2007, 36). Opozoriti je treba, da takšne razlike med državami niso le posledica razlik, ki se tu odražajo predvsem v zavedanju in poznavanju tega pojava ter občutljivosti nanj. Poleg tega moramo upoštevati dejstvo, da na delovne okoliščine v posameznih državah vplivajo tudi njihove ekonomske, socialne in druge razmere.

V Sloveniji smo dobili v začetku letošnjega leta prvo nacionalno raziskavo o pojavu mobinga v Sloveniji (Urdih Lazar 2009). Izbran je bil vprašalnik, ki ga v Evropi najpogosteje uporabljajo, kar zagotavlja primerljivost podatkov. Anketiranje je na reprezentativnem vzorcu polnoletnih prebivalcev Slovenije izvedel Center za raziskovanje javnega mnenja. Po omenjeni raziskavi je 10,4 odstotka zaposlenih doživelo eno ali več oblik trpinčenja na delovnem mestu v zadnji polovici leta pred raziskavo. Zanimivo je, da je delež prič oz. ljudi, ki pravijo, da so trpinčenje opazili, 18,8 odstoten, kar pomeni, da več ljudi meni, da so trpinčenje videli, kakor ga zaznali pri sebi. Če govorimo o trpinčenju na delovnem mestu strogo po definiciji, je bilo 1,5 odstotka ljudi trpinčenih večkrat na teden ali celo vsak dan. V zadnjih petih letih je trpinčenje na delovnem mestu doživelo 19,5 odstotka vprašanih.

Raziskava je pokazala, da so najpogostejše vrste trpinčenja: pretirana delovna obremenitev, širjenje govoric, opravljanje nalog pod ravnjo zmožnosti, zadrževanje informacij, povezanih z delom, odvzem odgovornosti na ključnih področjih, žaljenje in neprijetno komentiranje osebnosti, poniževanje oz. posmehovanje, povezano z delom, in neupoštevanje mnenj oziroma pogledov posameznika. Najbolj pogosto izvajajo psihično nasilje nadrejeni do svojih podrejenih, čeprav ni vedno tako. 81 odstotkov

vprašanih je odgovorilo, da so jih trpinčili nadrejeni, 33 odstotkov je povedalo, da so jih trpinčili sodelavci, 14,9 odstotkov, da so jih trpinčili podrejeni, 17 odstotkov pa, da so jih trpinčile stranke oz. študenti. Ker je skupni seštevek višji od sto, je povzročitelj trpinčenja ponavadi več in so zaposleni na različnih organizacijskih ravneh. Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da žrtve večinoma usodo delijo z drugimi in da je manj takih, ki so sami izpostavljeni trpinčenju. Pogosto so trpinčene cele delovne enote (več kot 90 odstotkov žrtve deli usodo s svojimi sodelavci). Raziskava je pokazala, da 33,9 odstotka ljudi misli, da bi lahko opravljali zahtevnejše delo, kot ga v resnici. Raziskava je pokazala, da so ženske pogosteje žrtve trpinčenja kot moški. Pri nas je razmerje med ženskami in moškimi 63:37 odstotkov. Raziskave v tujini ne kažejo vedno take slike, kar verjetno izhaja iz dejstva, da je pri nas delež zaposlenih žensk visok. Po tej raziskavi so najmanj idealne delovne razmere v veliki podjetjih, ki delujejo v predelovalni dejavnosti. Skoraj 30 odstotkov vprašanih, ki so se počutili žrtve trpinčenja, je bilo zaposlenih v predelovalni dejavnosti, in več kot 45 odstotkov jih je bilo zaposlenih v večjih organizacijah. Raziskava je pokazala tudi presenetljiv podatek, da so na drugem mestu glede trpinčenja na delovnem mestu zaposleni v zdravstvu in socialnem varstvu, (12,8 odstotkov), sledita finančno posredništvo in javna uprava.(10,3 odstotkov). To se ujema tudi z ugotovitvami po svetu.

Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da se kot žrtve trpinčenja na delovnem mestu pojavljajo tudi nadrejeni. Trpinčenje najdemo v srednjem menedžmentu (24 odstotkov) in na najvišjih položajih (9 odstotkov) (Urdih Lazar 2009, 12).

Da bi podjetja omejila pojave trpinčenja na delovnem mestu, morajo spodbujati timsko delo, obveščati o stvareh, ki se dogajajo v podjetju, skrbeti za odprto in nemoteno komuniciranje. Vse to zmanjšuje manevrski prostor za govorice, podtikanja, nesporazume. Jasna pravila in obnašanje, določanje posameznikovih nalog, pristojnosti, odgovornosti, pravic – vse to prispeva k boljšim odnosom v delovnem okolju.

6 RAZISKAVA

6.1 Raziskovalna metoda

Z izvedeno raziskavo smo želeli ugotoviti razširjenost mobinga in razširjenost zavedanja o tem fenomenu v Sloveniji. Za doseganje ciljev smo uporabili kvantitativen raziskovalni pristop. Znotraj tega smo kot metodo raziskovanja uporabili anketo. Za takšen način raziskave smo se odločili, ker z vzorčnim opazovanjem hitreje izvedemo raziskovanje, saj v kratkem času dobimo podatke o dejstvih, mišljenju in stališčih večjega števila ljudi, manjši so stroški, manjša poraba sredstev, predvsem stroški dela. Želeli smo pridobiti čim širši krog sodelujočih, ki bi nam zagotovili dovolj raznoliko starostno in izobrazbeno strukturo. Prizadevali smo si izvesti anketo na naključnem vzorcu 100 statističnih enot. Vzorec ankete predstavljajo študenti managementa na Fakulteti za management Koper v študijskem središču Škofja Loka. To so izredni študenti, ki študij ob delu, poleg svoje službe.

Vseh študentov v tem študijskem središču je 372. Anketni vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa, oblikovana na podlagi izbranega teoretičnega okvira. Vprašalnik smo razdelili študentom v času pred pričetkom predavanja. Zbiranje podatkov je potekalo od 20. do 30. aprila 2009. Anketa je bila anonimna in ni vključevala osebnih podatkov respondentov. Podali smo jasna navodila za izpolnjevanje vprašalnika ter zagotovili, da bodo podatki navedeni na agregirani ravni in ne posamično in jih bomo uporabljali le za pripravo diplomske naloge. Izpolnjeni vprašalniki so bili vrnjeni osebno po končanem predavanju. Od 100 razdeljenih anketnih vprašalnikov smo dobili vrnjenih 94 vprašalnikov. Med njimi enajst oseb ni v delovnem razmerju, zato smo jih iz nadaljnje analize izločili. V analizo je bilo tako vključenih 83 zaposlenih. Vse spremenljivke, vključene v anketni vprašalnik, so bile kodirane, podatki pa ročno vneseni v podatkovno zbirko. Statistična analiza je bila izvedena s programskim paketom SPSS. Analiza podatkov je bila izvedena z univariatno statistično analizo, s katero smo podali opis vzorca preko frekvenčnih porazdelitev opisnih spremenljivk.

6.2 Razvoj anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik poleg uvodnega pojasnila, za kakšen namen zbiramo podatke, zagotovila anonimnosti in zaupnosti ter navodila za izpolnjevanje, sestavljajo vprašanja zaprtega tipa, ki smo jih oblikovali na podlagi izbranega teoretičnega okvira.

V raziskavo smo vključili razmernostne spremenljivke, ki pa smo jih za potrebo statistične analize preoblikovali v binarne spremenljivke, ki kažejo na prisotnost oziroma odsotnost posameznih kontekstualnih dejavnikov mobinga. Za merjenje je bila uporabljena petstopenjska bipolarna lestvica.

Neodvisne opisne spremenljivke, na osnovi katerih naj bi glede na teorijo prihajalo do razlik o tem, kdo je deležen mobinga, smo anketirane povprašali po spolu, starosti, izobrazbi, položaju njihovega delovnega mesta in v katerem sektorju so zaposleni. Odvisne spremenljivke, s katerimi smo merili, kako zaposleni zaznavajo svoje delovno okolje, so bile: nenavadne spremembe v podjetju, negotova delovna mesta, slabo in nezdravo delovno vzdušje med zaposlenimi oziroma sodelavci, nezadovoljstvo glede kakovosti vodenja, izredno visoke zahteve pri delu, močan stres zaradi dela, slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom. Odvisne spremenljivke, s katerimi smo merili prisotnost organizacijskih dejavnikov, so bile: pomanjkljiva organizacija dela, ki se kaže kot časovna stiska, premalo zaposlenih v oddelkih, zunanji pritiski, nejasna in nasprotujoča si navodila, način vodenja in strah pred izgubo delovnega mesta. Neodvisne spremenljivke, s katerimi smo merili prisotnost osebnih dejavnikov, so bile: zavist, intrige, podtikanja, tekmovalnost, žalitve, ogovarjanja, različna vrednost osnovne plače za isto delo. Nadalje smo v raziskavo vključili odvisno spremenljivko, dihonomno opisno spremenljivko, preko katere smo merili, kdo je bil že deležen mobinga. Tiste anketirane, ki so bili deležni mobinga smo v nadaljevanju povprašali, kdo je mobing izvajal. V zadnjem delu raziskave smo ugotavljali, katerim oblikam mobinga so bili anketirani najbolj pogosto izpostavljeni. Spremenljivke, preko katerih smo merili pogostost pojavljanja oblik napadalnega vedenja od sodelavcev, od podrejenih in od vodje, so bile: kričanje, seganje v besedo, preklinjanje, verbalne grožnje, splošno ignoriranje, zadrževanje z delom povezanih informacij, žaljenje in neprijetno komentiranje osebnosti, poniževanje oziroma posmehovanje, povezano z delom, opravljanje nalog pod ravnjo zmožnosti, širjenje neprijetnih in neresničnih govoric, odvzem odgovornosti na ključnih področjih, neupoštevanje mnenj oziroma pogledov posameznika.

6.3 Predstavitev rezultatov

V analizo je bilo od 100 oseb v vzorcu vključenih le 83 anketiranih, ki so bili v času anketiranja zaposleni in so nam vrnilo pravilno in popolno izpolnjen anketni vprašalnik. Ugotovili smo, da vsi zaposleni, tako tisti, ki so deležni mobinga, in tisti, ki mobinga niso bili deležni, menijo, da v največji meri mobing spodbujajo naslednji kontekstualni dejavniki: izredno velike zahteve pri delu (73,7 odstotkov), stres pri delu (69,8 odstotkov), nenavadne spremembe v delovnem okolju (56,2 odstotkov), nezadovoljstvo glede kakovosti vodenja (55,2 odstotkov), negotova delovna mesta (52,3 odstotkov), slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom (51,5 odstotkov) ter slabo vzdušje med zaposlenimi oziroma sodelavci (48,4 odstotkov). Samo 30,3 odstotke anketirancev v svojem delovnem okolju ne zaznava dejavnikov mobinga.

Ugotovili smo, da anketiranci vidijo vzroke psihičnega nasilja na delovnem mestu v pomanjkljivi organizacija dela in v načinu vodenja. Dejavniki 'strah pred izgubo

delovnega mesta' anketiranci pripisujejo manjši pomen. Osebni dejavniki, ki spodbujajo mobing, se ne razlikujejo med pomenom enega ali drugega dejavnika. Enako pomembni se jim zdijo vsi dejavniki. Najbolj prisotna je tekmovalnost med zaposlenimi, najmanj pa zavist.

Nadalje smo v analizo zajeli 38 zaposlenih, ki so bili deležni mobinga v svojem delovnem okolju. Ti predstavljajo 46 odstotkov vseh anketirancev. Ugotovili smo, da je mobing doživelo 65 odstotkov žensk in le 35 odstotkov moških. Največ, 39 odstotkov anketirancev je starih od 25 do 30 let. Večina ima visoko oziroma univerzitetno izobrazbo (81 odstotkov). Eden ima celo magisterij oziroma doktorat. Vodstveno funkcijo opravlja le 26 odstotkov anketirancev. Psihično nasilje je doživelo 47 odstotkov anketirancev iz javnega sektorja in 53 odstotkov anketirancev iz zasebnega sektorja. Najpogosteje je mobing izvajal vodja oziroma direktor višje organizacijske enote.

Glede na kontekstualne dejavnike, ki spodbujajo mobing, smo v drugem delu analize ugotavljali, ali obstajajo statistično značilne razlike med tistimi, ki so bili, in tistimi, ki niso bili deležni psihičnega nasilja na delovnem mestu. Ugotovili smo, da so dejavniki način vodenja, stres pri delu in slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom bolj intenzivno izraženi pri osebah, ki doživljale mobing (mobiranci).

Razlike med povprečji opazimo pri dejavniku način vodenja za 0,4 stopnje na petstopenjski bipolarni lestvici. Večja razlika se pojavi pri dejavniku slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom (0,7 stopnje) in dejavniku stres pri delu (0,7 stopnje).

Pri dejavnikih strah pred izgubo delovnega mesta, zavist, intrige, podtikanja, tekmovalnost, žalitve, ogovarjanja, različna vrednost osnovne plače za isto delo, nenavadne spremembe v podjetju, negotova delovna mesta, slabo in nezdravo delovno vzdušje med zaposlenimi oziroma sodelavci, nezadovoljstvo glede kakovosti vodenja, izredno velike zahteve pri delu, ni opaziti statistično značilnih razlik.

6.4 Interpretacija

Z raziskavo smo ugotavljali razširjenost mobinga ter razširjenost zavedanja tega fenomena v delovnih okoljih slovenskih podjetij. Ugotovili smo visoko stopnjo prisotnosti mobinga v primerjavi z rezultati nacionalne raziskave o mobingu na delovnem mestu. Izsledki naše raziskave kažejo, da je 46 odstotkov zaposlenih že doživelo mobing na delovnem mestu. Nacionalna študija pa kaže, da je v zadnjih šestih mesecih pred raziskavo mobing doživelo 10,4 odstotka zaposlenih, v zadnjih petih letih pa ga je doživelo 19,5 odstotka. Po naši raziskavi je bilo več žrtev med ženskami (66 odstotkov) in 34 odstotkov med moškimi. Tudi rezultati nacionalne študije so pokazali, da so ženske pogosteje žrtve kot moški. V zadnjih šestih mesecih pred raziskavo ga je doživelo 63 odstotkov žensk in 37 odstotkov moških. Ugotovljene razlike med spoloma

verjetno izhajajo iz dejstva, da smo v vzorec zajeli večji delež mladih žensk, ki so lažja tarča. Predvsem imamo nekoliko nižji prag za tovrstna dejanja kot moški. Moški se težje postavijo v vlogo žrtve kot ženske. So tudi pogosteje v vodstveni vlogi. Poleg tega so nekateri poklici v Sloveniji bolj feminizirani (sociala, zdravstvo, šolstvo).

Ugotovili smo, da vsi zaposleni, tisti, ki so bili deležni mobinga, in tisti, ki ga niso doživeli, zaznavajo kontekstualne dejavnike, ki povečujejo možnost nastanka mobinga. Najbolj v tem smislu zaznavajo izredno visoke zahteve pri delu in močan stres zaradi dela. Najbolj prisoten organizacijski dejavnik, v katerem se mobing pojavlja, je pomanjkljiva organizacija dela. Prav tako zaposleni pripisujejo pomen osebnim dejavnikom, ki spodbujajo mobing. Ti dejavniki so zavist, intrige, podtikanja, tekmovalnost, žalitve ogovarjanja, različna vrednost osnovne plače za isto delo. Raziskava je pokazala, da med skupinama prihaja do statistično značilnih razlik. Pri tisti skupini zaposlenih, ki so bili deležni mobinga, so dejavniki način vodenja, slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom ter stres pri delu intenzivneje izraženi. Vzroke za ugotovljene razlike vidimo v tem, da smo anketirali tiste, ki poleg svoje službe še študirajo. Gre za mlade, ambiciozne ljudi, ki so v svojem podjetju bodisi vključeni v ekipo perspektivnega kadra ali pa si želijo ustvariti samostojno kariero. Izražajo željo po napredovanju, zato se izobražujejo. Kot taki so v neki delovni sredini moteči oziroma predstavljajo konkurenco, zato so bolj izpostavljeni mobingu.

7 SKLEP

Mobing v Sloveniji narašča in postaja vse bolj resen problem v organizacijah. Ker v Sloveniji še vedno ni eksplicitno prepovedan, pomeni, da ga je težje preprečiti in sankcionirati. Nadrejeni so do tega pojava ravnodušni, ga ignorirajo z manjšim občutkom krivde, saj nikjer ne piše, da gre za pokvarjena, škodljiva in prepovedana ravnanja. Zato je nujno treba začeti javnost obveščati in tudi z osveščanjem narediti ustrezne korake za vsaj delno zagotavljanje ustrezne pravice do dostojanstva pri delu in v ustrezne zakone vključiti določbo, ki bo osveščala in obveščala vse prizadete o problemih, ki nastajajo v delovnih razmerjih zaradi mobinga.

V Sloveniji imamo več predpisov, ki posredno urejajo ravnanje delavca ob pojavu mobinga in sankcioniranje delodajalca, da varuje in zagotovi varovanje delavčeve osebnosti in njegovega dostojanstva pri delu oziroma na delovnem mestu. Zakon o delovnih razmerjih določa, da je delodajalec dolžan varovati in spoštovati delavčevo osebnost ter upoštevati in ščititi delavčevo zasebnost (ZDR, 44. člen). Omenjena določba ima podlago že v Ustavi RS. Ta v drugem poglavju določa človekove pravice in temeljne svoboščine, ki se uresničujejo neposredno na podlagi ustave, so neodtujljive in se jim posameznik ne more odpovedati, razen v primerih, ki jih določa ustava, in v primerih, ko so omejene s pravicami drugih (Ustava RS, 15. člen). Med te pravice pa spadajo tudi (Ustava RS 1991):

- pravica do osebnega dostojanstva in varnosti (34. člen) ter
- pravice zasebnosti in osebnostne pravice (35. člen).

Ustava RS pa določa tudi, da sta zagotovljeni sodno varstvo človekovih pravic in temeljnih svoboščin ter pravica do odprave posledic njihove kršitve.

Zakon o delovnih razmerjih določa tudi dolžnost varovanja dostojanstva delavca pri delu, kar pomeni, da je delodajalec dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju. Zakon posebej ureja prepoved trpinčenja na delovnem mestu, ki pomeni vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom. Kdaj je prišlo do trpinčenja, bo v vsakem posameznem primeru in ob upoštevanju vseh relevantnih okoliščin konkretnega primera razsojalo sodišče. Če delavec v primeru spora navaja dejstva, ki opravičujejo domnevo, da je delodajalec ravnal v nasprotju z določbo o varovanju dostojanstva delavca pri delu (ZDR, tretji odstavek 45. člena), je dokazno breme na strani delodajalca. S tem je žrtvi mobinga olajšano dokazovanje v morebitnem sporu. Delodajalec mora dokazati, da je zagotovil takšno delovno okolje, v katerem delavec ni mogel biti izpostavljen mobingu. Sicer pa velja, da mora delodajalec delavcu povrniti povzročeno škodo, ki mu jo je povzročil s kršenjem pravic iz

delovnega razmerja. Tudi odškodnino mora delavec uveljavljati pred pristojnim sodiščem.

Mobing se pogosto izvaja na zelo prikrit način, zato ga je zelo težko dokazati. Navedemo lahko primer, ko pripravljáš neko samostojno gradivo in ga predstojnik zlepa ne podpiše, saj si nenehno izmišljuje neke izgovore, tako da se ti zgradba z gradivom začne ponovno dogajati od začetka. Nadrejeni lahko slepi svoje sodelavce s tem, da jim govori, kako računa nanje, po drugi strani pa jih obrekuje, z namenom, da se jih znebi, ker mu predstavljajo 'grožnjo' s svojo izobrazbo. Do svojih podrejenih je lahko zloben, jih ustrahuje, kar izkoristi za lastno napredovanje. Dejstvo je tudi, da se posameznik, ki je perspektiven ali pa trpinčen, zlahka 'izgubi' v velikem podjetju.

Da je mobing razširjen v naši družbi, lahko pripisujemo tudi vplivu politike na kadrovske situacije v slovenskih podjetjih. Predvsem v velikih podjetjih so vodilna mesta tako rekoč podeljena. Imamo tudi neučinkovit zakonodajni sistem. V naši zakonodaji manjkajo splošna določila, ki bi jasno opredelila tudi odgovornost na tem področju. V zakonu bi moralo biti določeno, da se lahko odgovorno osebo kaznuje tudi z zaporno kaznijo, vsekakor pa z visoko denarno kaznijo. Neučinkovit je tudi sodni sistem, ki po 18 letih naše samostojnosti še vedno ležerno preskoči dejstvo, da sicer drži, da pravni zaostanki so, a je žal to zelo težko rešiti. V Sloveniji ni znanega primera, da bi delojemalec tožil delodajalca za odškodnino zaradi mobinga. Pravne prakse še ni, verjetno tudi zato ne, ker žrtve mobinga še vedno niso dovolj ozaveščene, da bi vedele, kaj se z njim sploh dogaja. Tiste žrtve, ki so ozaveščene, pa se bojijo, da bo po sodnem sporu njihovo življenje še težje. Težko je najti tudi odvetnika, ki je pripravljen prevzeti zastopanje tožbe, saj večina ne pozna niti izraza. Tudi sistem pregona (tožilstvo, policija) z roko v roki zavira postopke in dopušča tovrstna dejanja.

V okviru preprečevanja in zmanjševanja mobinga bi podjetja morala sprejeti ustrezno politiko proti trpinčenju na delovnem mestu. Politiko proti trpinčenju na delovnem mestu morajo podpirati vodilne osebe na najvišjih ravneh odločanja. Uveljavljanje teh politik in postopkov je stvar pristopa od zgoraj navzdol, z rednim spremljanjem izvajanja in poročanja višjemu managementu, ki bo ukrepal, če se bodo pojavile težave. V nasprotnem primeru je povzročene več škode, če organizacija ima sprejeto politiko proti trpinčenju, pa je zaradi nezanimanja ali zaradi pomanjkanja podpore vodstva ne izvaja. Organizacije, ki politiko imajo in je ne podpirajo oz. je ne izvajajo, namreč potencialnim storilcem pošiljajo sporočilo, da njihova ravnanja niso prepovedana. Politike proti trpinčenju ne morejo biti učinkovite, če zaposleni nimajo ustreznega znanja za prepoznavanje primera, poznavanja njegovih pojavnih oblik, posledic ter možnega načina reševanja problema. Zato je s preventivnega vidika pomembno, da redno potekajo ustrezna usposabljanja zaposlenih, npr. periodične delavnice in predavanja o pojavu, o odnosih na delovnem mestu, o etični in odprti komunikaciji, o varovanju dostojanstva zaposlenih, o mirnem in konstruktivnem načinu

reševanja konfliktov, da se ne bi stopnjevali in prešli v trpinčenje. Pri preventivnem delovanju ima pomembno vlogo tudi podpora države znanstveno-raziskovalnemu delu.

Ključna je tudi usposobljenost vodstvenega in vodilnega osebja, da prepozna konflikte in jih produktivno rešuje. Njihova dolžnost je zagotoviti varno delovno okolje, torej nasilje preprečevati in v primeru njegove prisotnosti delovati korektno in profesionalno. Njihovo stališče do nasilja na delovnem mestu mora biti povsem jasno. Visoka kakovost vodenja, uspešna komunikacija, jasne pristojnosti in odgovornosti zaposlenih so le del uspešne strategije boja proti tovrstnemu nasilju. Managerji bi morali vedeti, da razpoznavne oblike poznajo vse zaposlene osebe, da bi lahko žrtvi hitreje ponudile pomoč. Pomembno je tudi, da so vse zaposlene osebe ne glede na položaj v podjetju seznanjene s politiko oziroma z ukrepi podjetja proti trpinčenju na delovnem mestu. Priporočljivo je, da vse zaposlene osebe dobijo svoj izvod politike organizacije ter da podpišejo izjavo, da so seznanjene z vsebino in da ne bodo izvajale mobinga. Poleg tega je smiselna objava politike ter drugih informacij na spletnih straneh podjetja, na oglasni deski, v posebnih zloženkah oziroma v internem glasilu. Dodatni izvodi morajo biti vsem zaposlenim vedno na razpolago v kadrovskih službah. Samo sprejetje politike proti mobingu pa ni dovolj. Pomembno je tudi učinkovito izvajanje ter nadzorovanje njenega izvajanja. Pogosto delodajalci ne ukrepajo z namenom ustvarjanja dobrih, varnih in zdravih delovnih pogojev za svoje zaposlene in tako sami veliko prispevajo k pojavu psihičnega nasilja pri delu. Zavedati bi se morali dodatnih stroškov, ki bi nastali kot posledica trpinčenja, in k problemu pristopili sistematično in hitro. Ker je pojav razširjen, je potrebno takojšnje in učinkovito ukrepanje, preden dobi neobvladljive razsežnosti. Nenazadnje – že jutri se lahko zgodi vsakemu izmed nas.

LITERATURA

- Brečko, Daniela. 2006. Mobbing – psihoteror tekmovalne družbe. *Industrijska demokracija* 10 (12): 12–17.
- Brečko, Danijela. 2007. *Komentar avtorja v TV oddaji Polnočni klub: Psihično nasilje na delovnem mestu.* Ljubljana, 23. februar. [Http://www.rtvsl.si/odprtikop/polnocni_klub/psihicno-nasilje-na-delovnem-mestu/](http://www.rtvsl.si/odprtikop/polnocni_klub/psihicno-nasilje-na-delovnem-mestu/) (11. 2. 2009).
- Cvetko, Aleksej. 2003. Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. *Podjetje in delo* 29 (5): 895–906.
- Cvetko, Aleksej. 2006. Mobbing – psihično nasilje. *Sanitas et labor* 5 (1): 25–39.
- Cvetko, Aleksej. 2007. *Komentar avtorja v TV oddaji Polnočni klub: Psihično nasilje na delovnem mestu.* Ljubljana, 23. februar. [Http://www.rtvsl.si/odprtikop/polnocni_klub/psihicno-nasilje-na-delovnem-mestu/](http://www.rtvsl.si/odprtikop/polnocni_klub/psihicno-nasilje-na-delovnem-mestu/) (11. 2. 2009).
- Gogić, Tamara. 2004. *Pozitivna manipulacija kot možna rešitev mobbinga.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kostelić-Martić, Andreja. 2007. Psihično nasilje na delovnem mestu : ustvarimo delovne razmere, v katerem ne bo možnosti za pojav mobinga. *HRM* 5 (15): 26–32.
- Kralj, Janko. 2003. *Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev.* Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Kužnar, Polona. 2008. *Mobing.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Leymann, Heinz. 1996. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2): 165–184.
- Mlinarič, Pavla. 2006. Mobbing kot problem managementa in zakonodaje. *Industrijska demokracija* 10 (12): 18–21.
- Mlinarič, Pavla. 2007. *Mobing.* [Http://mobing.si/](http://mobing.si/) (20. 9. 2009)
- Parent-Thirion, Agnès, Enrique Fernández Macías, John Hurley in Greet Vermeylen. 2007. *Fourth European working conditions survey.* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [Http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf) (20. 9. 2009).
- Randall, Peter. 2005. *Adult bullying: perpetrators and victims.* London, New York: Routledge: Taylor & Francis.

Literatura

- Robnik, Sonja in Irena Milanovič. 2008. *Trpinčenje na delovnem mestu: rezultati raziskave Sindikata bančništva Slovenije in priporočila za delodajalce*. Ljubljana: Sindikat bančništva Slovenije.
- The Workplace Bullying Institute. 2007. *U. S. Workplace Bullying Survey: Targets' Reactions*. [Http://www.workplacebullying.org/res/N-N-Zogby2007.pdf](http://www.workplacebullying.org/res/N-N-Zogby2007.pdf) (maj 2009).
- Tkalec, Lea. 2001. Šikaniranje. *Teorija in praksa* 38 (5): 908–926.
- Tkalec, Lea. 2006. Mobbing – psihoteror na delovnem mestu. *Industrijska demokracija* 10 (12): 4–12.
- Urdih Lazar, Tanja. 2009. Ko se pritiski v službi začnejo množiti: Prva slovenska raziskava o trpinčenju na delovnem mestu. *Naša družina* 2 (2): 10–12.
- Ustava Republike Slovenije. *Uradni list RS*, št. 33/1991
- Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS*, št. 42/2002, 103/2007.
- Zupan, Mateja. 2007. *Mobbing – psihično nasilje na delovnem mestu*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
- Priloga 2 Statistične analize
- Priloga 3 Analiza variance

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

Zelo sem vesela, da mi boste pomagali pri izvedbi raziskave na temo mobinga. Anketa je del zaključne naloge s katero raziskujem razširjenost mobinga v Sloveniji. Anketa je anonimna. Prosim vas, da obkrožite/podčrtate črko pred pravilnim odgovorom, oz. v prazno polje vnesite ustrezno številko.

1. Spol:

- moški
- ženski

2. Starost: _____ let

3. Izobrazba:

- manj kot srednja
- srednja
- višja
- visoka strokovna / univerzitetna
- magisterij / doktorat

4. Kakšen je vaš status?

- zaposlen
- nezaposlen

5. Ali opravljate managersko funkcijo

- da
- ne

6. Ali delate v zasebnem ali javnem sektorju? Delam.

- javni sektor
- zasebni sektor

V nadaljevanju vam posredujem nekaj trditev in prosim, da izberete tiste ocene, ki najbolj opisujejo stanje v vašem delovnem okolju. Prosim *obkrožite oceno*, za katero menite, da je najbolj ustrezna! (1 – v celoti se strinjam; 2 – strinjam se; 3 – niti strinjam, niti ne strinjam; 4 – ne strinjam se; 5 – sploh se ne strinjam).

7. V zadnjih šestih mesecih v svojem delovnem okolju opažam:

| | v celoti se strinjam | strinjam se | ni strinjam, ni ne strinjam | ne strinjam se | sploh se ne strinjam |
|--|----------------------------|----------------|--------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| nenavadne spremembe v podjetju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| negotova delovna mesta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| slabo in nezdravo delovno vzdušje med zaposlenimi oz. sodelavci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| nezadovoljstvo glede kakovosti vodenja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| izredno velike zahteve pri delu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| velik stres zaradi dela | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ne opažam nič nenavadnega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Prosim, ocenite, kaj je po vašem mnenju vzrok psihičnega nasilja na delovnem mestu!

| | v celoti se strinjam | strinjam se | ni strinjam, ni ne strinjam | ne strinjam se | sploh se ne strinjam |
|---|----------------------------|----------------|--------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| pomanjkljiva organizacija dela (časovna stiska, premalo zaposlenih v oddelku, zunanji pritiski, nejasna ali nasprotujoča si navodila način vodenja (nezadostna komunikacija, prisila kot način vodenja) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| strah pred izgubo delavnega mesta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9. Na dobro počutje v delovni sredini negativno vplivajo tudi naslednji dejavniki:

| | v celoti se strinjam | strinjam se | ni strinjam, ni ne strinjam | ne strinjam se | sploh se ne strinjam |
|---|----------------------------|----------------|--------------------------------------|----------------------|----------------------------|
| zavist, intrige, podtikanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| tekmovalnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| žalitve, ogovarjanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| tožarjenje in prilizovanje nadrejenim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| nepravilnost pri delitvi variabilnega dela plače | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| različna vrednost osnovne plače za isto delo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10. Prosim povejte, ali ste na delovnem mestu že kdaj doživeli psihično nasilje

- da
 ne

Če ste na vprašanje odgovorili z DA, prosim označite, kdo izmed spodaj navedenih je izvajal psihično nasilje. Označite lahko tudi več odgovorov.

- prvi neposredni vodja
 vodja oz. direktor višje organizacijske enote
 sodelavec posameznik
 skupina sodelavcev
 kdo drug _____

11. Prosim ocenite, kako pogosto so se vam v zadnjih šestih mesecih pojavljale posamezne oblike agresivnega vedenja od sodelavcev (en odgovor za vsako trditev)!

| | vedno | pogosto | včasih | komaj kdaj | nikoli |
|--|-------|---------|--------|------------|--------|
| kričanje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| seganje v besedo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| preklinjanje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| verbalne grožnje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| splošno ignoriranje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| zadrževanje z delom povezanih informacij | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| žaljenje in neprijetno komentiranje osebnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| poniževanje oz. posmehovanje, povezano z delom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| opravljanje nalog pod ravno zmožnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| širjenje neprijetnih in neresničnih govoric | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| odvzem odgovornosti na ključnih področjih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| neupoštevanje mnenj oz. pogledov posameznika | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12. Prosim ocenite, kako pogosto so se vam v zadnjih šestih mesecih pojavljale posamezne oblike agresivnega vedenja od podrejenih (en odgovor za vsako trditev)!

| | vedno | pogosto | včasih | komaj kdaj | nikoli |
|--|-------|---------|--------|------------|--------|
| kričanje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| seganje v besedo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| preklinjanje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| verbalne grožnje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| splošno ignoriranje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| zadrževanje z delom povezanih informacij | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| žaljenje in neprijetno komentiranje osebnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| poniževanje oz. posmehovanje, povezano z delom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| opravljanje nalog pod ravnjo zmožnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| širjenje neprijetnih in neresničnih govoric | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| odvzem odgovornosti na ključnih področjih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| neupoštevanje mnenj oz. pogledov posameznika | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. Prosim ocenite, kako pogosto so se vam v zadnjih šestih mesecih pojavljale posamezne oblike agresivnega vedenja od vodje (en odgovor za vsako trditev)!

| | vedno | pogosto | včasih | komaj kdaj | nikoli |
|--|-------|---------|--------|------------|--------|
| kričanje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| seganje v besedo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| preklinjanje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| verbalne grožnje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| splošno ignoriranje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| zadrževanje z delom povezanih informacij | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| žaljenje in neprijetno komentiranje osebnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| poniževanje oz. posmehovanje, povezano z delom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| opravljanje nalog pod ravnjo zmožnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| širjenje neprijetnih in neresničnih govoric | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| odvzem odgovornosti na ključnih področjih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| neupoštevanje mnenj oz. pogledov posameznika | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Zahvaljujem se Vam za čas in iskrene odgovore!

STATISTIČNE ANALIZE

Spol * Deležni psihičnega nasilja

Crosstab

Count

| | | Deležni psihičnega nasilja | | Total |
|-------|--------|----------------------------|----|-------|
| | | da | ne | |
| Spol | moški | 13 | 21 | 34 |
| | ženske | 25 | 24 | 49 |
| Total | | 38 | 45 | 83 |

Symmetric Measures

| | | Value | Approx. Sig. |
|--------------------|-------------------------|-------|--------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,125 | 0,250 |
| N of Valid Cases | | 83 | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Starost * Deležni psihičnega nasilja

Crosstab

Count

| | | Deležni psihičnega nasilja | | Total |
|---------|-----------------|----------------------------|----|-------|
| | | da | ne | |
| Starost | do 25 let | 0 | 2 | 2 |
| | od 25 do 30 let | 15 | 19 | 34 |
| | od 31 do 35 let | 9 | 9 | 18 |
| | od 36 do 40 let | 8 | 7 | 15 |
| | od 41 do 45 let | 4 | 4 | 8 |
| | od 46 do 51 let | 2 | 4 | 6 |
| Total | | 38 | 45 | 83 |

Symmetric Measures

| | | Value | Approx. Sig. |
|--------------------|-------------------------|-------|--------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,175 | 0,756 |
| N of Valid Cases | | 83 | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Izobrazba * Deležni psihičnega nasilja**Crosstab**

Count

| | | Deležni psihičnega nasilja | | Total |
|-----------|--|----------------------------|----|-------|
| | | da | ne | |
| Izobrazba | srednja | 5 | 5 | 10 |
| | višja | 1 | 2 | 3 |
| | visoka | 31 | 38 | 69 |
| | strokovna/univerzitetna magisterij/doktorat | 1 | 0 | 1 |
| Total | | 38 | 45 | 83 |

Symmetric Measures

| | | Value | Approx. Sig. |
|--------------------|-------------------------|-------|--------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,132 | 0,691 |
| N of Valid Cases | | 83 | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Managerska funkcija * Deležni psihičnega nasilja**Crosstab**

Count

| | | Deležni psihičnega nasilja | | Total |
|---------------------|----|----------------------------|----|-------|
| | | da | ne | |
| Managerska funkcija | da | 10 | 12 | 22 |
| | ne | 28 | 33 | 61 |
| Total | | 38 | 45 | 83 |

Symmetric Measures

| | | Value | Approx. Sig. |
|--------------------|-------------------------|-------|--------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,004 | 0,971 |
| N of Valid Cases | | 83 | |

a. Not assuming the null hypothesis.

ANALIZA VARIANCE

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--|----------------|----------------|----|-------------|-------|--------------|
| Pomanjkljiva organizacija dela | Between Groups | 2,346 | 1 | 2,346 | 2,940 | 0,090 |
| | Within Groups | 64,618 | 81 | 0,798 | | |
| | Total | 66,964 | 82 | | | |
| Način vodenja | Between Groups | 3,602 | 1 | 3,602 | 4,553 | 0,036 |
| | Within Groups | 64,085 | 81 | 0,791 | | |
| | Total | 67,687 | 82 | | | |
| Strah pred izgubo delovnega mesta | Between Groups | 0,006 | 1 | 0,006 | 0,005 | 0,943 |
| | Within Groups | 100,211 | 81 | 1,237 | | |
| | Total | 100,217 | 82 | | | |
| Zavist, intrige, podtikanja | Between Groups | 0,115 | 1 | 0,115 | 0,113 | 0,738 |
| | Within Groups | 82,873 | 81 | 1,023 | | |
| | Total | 82,988 | 82 | | | |
| Tekmovalnost | Between Groups | 0,029 | 1 | 0,029 | 0,031 | 0,860 |
| | Within Groups | 74,718 | 81 | 0,922 | | |
| | Total | 74,747 | 82 | | | |
| Žalitve, ogovarjanja | Between Groups | 0,065 | 1 | 0,065 | 0,063 | 0,802 |
| | Within Groups | 83,116 | 81 | 1,026 | | |
| | Total | 83,181 | 82 | | | |
| Različna vrednost osnovne plače za isto delo | Between Groups | 0,001 | 1 | 0,001 | 0,001 | 0,970 |
| | Within Groups | 79,806 | 81 | 0,985 | | |
| | Total | 79,807 | 82 | | | |

Robust Tests of Equality of Means

| | | Statistic(a) | df1 | df2 | Sig. |
|--|----------------|--------------|-----|--------|-------|
| Pomanjkljiva organizacija dela | Welch | 2,949 | 1 | 79,112 | 0,090 |
| | Brown-Forsythe | 2,949 | 1 | 79,112 | 0,090 |
| Način vodenja | Welch | 4,372 | 1 | 69,677 | 0,040 |
| | Brown-Forsythe | 4,372 | 1 | 69,677 | 0,040 |
| Strah pred izgubo delovnega mesta | Welch | 0,005 | 1 | 80,213 | 0,943 |
| | Brown-Forsythe | 0,005 | 1 | 80,213 | 0,943 |
| Zavist, intrige, podtikanja | Welch | 0,113 | 1 | 78,663 | 0,738 |
| | Brown-Forsythe | 0,113 | 1 | 78,663 | 0,738 |
| Tekmovalnost | Welch | 0,030 | 1 | 71,601 | 0,862 |
| | Brown-Forsythe | 0,030 | 1 | 71,601 | 0,862 |
| Žalitve, ogovarjanja | Welch | 0,062 | 1 | 75,319 | 0,804 |
| | Brown-Forsythe | 0,062 | 1 | 75,319 | 0,804 |
| Različna vrednost osnovne plače za isto delo | Welch | 0,001 | 1 | 74,100 | 0,971 |
| | Brown-Forsythe | 0,001 | 1 | 74,100 | 0,971 |

a. Asymptotically F distributed.

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----------------|----|-------------|-------|-------|
| Nenavadne spremembe v podjetju | Between Groups | 2,354 | 1 | 2,354 | 1,476 | 0,228 |
| | Within Groups | 129,188 | 81 | 1,595 | | |
| | Within Groups | 139,895 | 81 | 1,727 | | |
| | Total | 139,952 | 82 | | | |
| Slabo in nezdravo delovno vzdušje med zaposlenimi oz. sodelavci | Between Groups | 3,542 | 1 | 3,542 | 2,574 | 0,113 |
| | Within Groups | 111,446 | 81 | 1,376 | | |
| | Total | 114,988 | 82 | | | |
| Nezadovoljstvo glede kakovosti vodenja | Between Groups | 4,543 | 1 | 4,543 | 2,867 | 0,094 |
| | Within Groups | 128,373 | 81 | 1,585 | | |
| | Total | 132,916 | 82 | | | |
| Izredno velike zahteve pri delu | Between Groups | 4,059 | 1 | 4,059 | 3,710 | 0,058 |
| | Within Groups | 88,616 | 81 | 1,094 | | |
| | Total | 92,675 | 82 | | | |
| Močan stres zaradi dela | Between Groups | 9,595 | 1 | 9,595 | 7,136 | 0,009 |
| | Within Groups | 108,911 | 81 | 1,345 | | |
| | Total | 118,506 | 82 | | | |
| Slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom | Between Groups | 11,418 | 1 | 11,418 | 7,719 | 0,007 |
| | Within Groups | 119,811 | 81 | 1,479 | | |
| | Total | 131,229 | 82 | | | |
| Ne opažam nič nenavadnega | Between Groups | 12,917 | 1 | 12,917 | 7,378 | 0,008 |
| | Within Groups | 141,806 | 81 | 1,751 | | |
| | Total | 154,723 | 82 | | | |

Robust Tests of Equality of Means

| | | Statistic(a) | df1 | df2 | Sig. |
|---|----------------|--------------|-----|--------|-------|
| Nenavadne spremembe v podjetju | Welch | 1,503 | 1 | 80,672 | 0,224 |
| | Brown-Forsythe | 1,503 | 1 | 80,672 | 0,224 |
| Negotova delovna mesta | Welch | 0,033 | 1 | 76,012 | 0,857 |
| | Brown-Forsythe | 0,033 | 1 | 76,012 | 0,857 |
| Slabo in nezdravo delovno vzdušje med zaposlenimi oz. sodelavci | Welch | 2,559 | 1 | 77,687 | 0,114 |
| | Brown-Forsythe | 2,559 | 1 | 77,687 | 0,114 |
| Nezadovoljstvo glede kakovosti vodenja | Welch | 2,758 | 1 | 70,142 | 0,101 |
| | Brown-Forsythe | 2,758 | 1 | 70,142 | 0,101 |
| Izredno velike zahteve pri delu | Welch | 3,720 | 1 | 79,068 | 0,057 |
| | Brown-Forsythe | 3,720 | 1 | 79,068 | 0,057 |
| Velik stres zaradi dela | Welch | 7,370 | 1 | 80,968 | 0,008 |
| | Brown-Forsythe | 7,370 | 1 | 80,968 | 0,008 |
| Slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom | Welch | 7,572 | 1 | 75,004 | 0,007 |
| | Brown-Forsythe | 7,572 | 1 | 75,004 | 0,007 |
| Ne opažam nič nenavadnega | Welch | 7,504 | 1 | 80,579 | 0,008 |
| | Brown-Forsythe | 7,504 | 1 | 80,579 | 0,008 |

a. Asymptotically F distributed.