



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Tehnični komercialist

## **AVTORITATIVNO VODENJE IN MOBING**

Mentorica: Ana Peklenik, prof.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidat: Sašo Levec

Kamnik, junij 2010

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik za vso pomoč pri nastajanju diplomskega dela, za ves trud, nasvete in priporočila. Zahvaljujem se ji tudi za lektoriranje.

Posebna zahvala gre Mimi in obema hčerkama Maši in Evi, ki so mi stale ob strani, me podpirale in spodbujale med mojim šolanjem. Prav tako se želim zahvaliti vsem, ki so izpolnili anketni vprašalnik. Zahvala gre tudi vsem predavateljem višje strokovne šole B&B za vložen trud in uspešno sodelovanje. Navsezadnje bi se rad zahvalil vsem kolegom iz šole, ki so mi nudili pomoč in spodbudo med šolanjem.

## **IZJAVA**

»Študent Sašo Levec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Ane Peklenik.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V sodobnem svetu se vse pogosteje srečujemo s pojavom mobinga na delovnem mestu. O tem problemu piše vse več avtorjev tako v strokovni literaturi kot v različnih medijih. Ustanavljajo se društva, ki se ukvarjajo s pomočjo žrtvam mobinga. Na svetovnem spletu lahko zasledimo veliko različnih forumov, kjer svoje težave predstavlja vse več zaposlenih. Iz vsega tega lahko ugotovimo, da se v organizacijah dogaja več različnih tipov trpinčenja, ki jih izvajajo ljudje na različnih položajih. Predvsem nas bo zanimal segment vodij, ki je za svoje vodenje izbral avtoritativni stil.

Namen diplomske naloge je seznaniti se z pojavom mobinga in spoznati različne stile vodenja, predvsem avtoritativno vodenje. V prvi vrsti nas bo zanimala povezava med avtoritativnim vodenjem in mobingom. S pomočjo teorije in ankete, ki jo bomo izvedli med zaposlenimi, bomo skušali dokazati, da avtoritativno vodenje vodi v mobing.

## **KLJUČNE BESEDE**

- vzroki za mobing
- avtoritativno vodenje
- zaposleni
- načini vodenja
- trpinčenje

## **ABSTRACT**

In modern world we are almost every day facing a phenomenon of mobbing in the workplace. Many authors in the scientific literature and in various media are writing about this problem. New societies are found to help the victims of mobbing. On the World Wide Web we can find a lot of different forums, in which the employees are writing about their problems in the workplace.

From all this we can conclude that in working organization there are increasing different types of harassment. In our diploma paper we will be focused mostly on people in leadership positions, which are using the authoritative leadership style.

The aim of our thesis is, to research the phenomenon of mobbing and to recognize different styles of leadership, especially authoritative leadership style. Above all, we will be interested in the link between authoritative leadership style and mobbing. With theory and survey, which was made among the employees, we will try to prove that authoritative leadership style leads to mobbing.

## **KEY WORDS:**

- causes of mobbing
- authoritative leadership
- employees
- styles of leadership
- harassment

## KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA .....	1
1.2	ZGRADBA NALOGE.....	1
1.3	METODOLOGIJA .....	2
2	VODENJE .....	2
2.1	VODJA, LASTNOSTI VODJE.....	2
2.2	NAČINI VODENJA.....	3
2.2.1	Timsko delo .....	4
2.2.2	Vodenje z izjemami .....	4
2.2.3	Vodenje z motiviranjem .....	4
2.2.4	Vodenje z delegiranjem .....	4
2.2.5	Vodenje s cilji.....	5
2.2.6	Situacijsko vodenje .....	5
2.3	STILI VODENJA .....	5
2.3.1	Avtoritativno vodenje .....	5
2.3.2	Demokratično vodenje .....	6
2.3.3	Birokratski stil vodenja .....	6
2.3.4	Razvijalski stil vodenja .....	6
2.3.5	Dobrohotni avtokratski stil vodenja .....	6
2.3.6	Izvrševalski stil vodenja.....	6
2.3.7	Dezerterski (izogibajoči se) stil vodenja .....	6
2.3.8	Misijonarski stil vodenja.....	7
2.3.9	Avtokratski stil vodenja.....	7
2.3.10	Kompromisarski stil vodenja.....	7
2.4	DOSEGANJE CILJEV .....	7
2.4.1	Motivacija .....	7
2.4.2	Načini motiviranja.....	8
3	MOBING – opredelitev pojma.....	9
3.1	VZROKI ZA MOBING.....	10
3.1.1	Organizacija dela .....	10
3.1.2	Način vodenja .....	10
3.1.3	Preobremenjenost.....	11

3.1.4	Rivalstvo med sodelavci .....	11
3.1.5	Neprimerno reševanje konfliktov.....	11
3.1.6	»Spolna kultura« dela .....	11
3.1.7	Socialni položaj mobiranih.....	11
3.1.8	Pomanjkanje morale, predsodki .....	11
3.1.9	Spremembe.....	12
3.2	FAZE OZ. RAZVOJ MOBINGA .....	12
3.2.1	Konflikt .....	12
3.2.2	Mobing in stigmatizacija oz. uveljavitev mobinga .....	12
3.2.3	Destruktivni ukrepi kadrovskega oddelka.....	13
3.2.4	Prekinitev delovnega razmerja .....	13
3.3	OBLIKE MOBINGA.....	13
3.4	POSLEDICE ZA UDELEŽENCE MOBINGA – ŽRTEV IN DELODAJALCA.. .....	14
4	ALI JE AVTORITATIVNI STIL VODENJA MOBING? .....	16
4.1	ANKETA.....	16
4.2	ALI VAŠ VODJA SAM REŠUJE PROBLEME IN SPREJEMA ODLOČITVE BREZ SODELOVANJA PODREJENIH? .....	18
4.3	STRAH ME JE, DA BI V PRIMERU NASPROTOVANJA NADREJENEMU OSTAL BREZ SLUŽBE. ....	19
4.4	Z DELA ODHAJAM SLABE VOLJE IN NERAZPOLOŽEN, JEZEN, PRIZADET, UŽALJEN, RAZOČARAN. ....	22
4.5	SVOJE TEŽAVE LAHKO ZAUPAM NADREJENEMU .....	23
4.6	MOJE DELO JE STRESNO .....	24
4.7	SE VAM NA DELOVNEM MESTU POGOSTO DOGAJA, DA VAM NE PRIZNAJO LETNEGA DOPUSTA IN PROSTIH DNI.....	24
4.8	KAKO INTENZIVNO SO NADREJENI IZVAJALI RAZLIČNE DEJAVNIKE NAD ZAPOSLENIMI.....	25
4.9	KAKŠNE POSLEDICE STE OBČUTILI ZARADI AVTORITATIVNEGA VODENJA.....	27
4.10	SKLEP IN PREDLOGI .....	28
5	ZAKLJUČEK.....	29
6	LITERATURA IN VIRI .....	30
	Knjige .....	30
	URL – naslovi spletnih strani .....	30

Kazalo tabel .....	31
Kazalo grafov .....	31
Priloga – Anketni vprašalnik .....	32



# 1 UVOD

V času, v katerem živimo, je za obstoj podjetja nujno, da je v svojem delovanju uspešno, da torej ustvarja dobiček. Vendar pa je to pri obilici konkurence težko. Da je podjetje pri svojem delovanju uspešno, je potrebnih več dejavnikov.

Dejstvo je, da so za obstoj podjetja potrebni človeški viri. Uspešno vodstvo s svojim znanjem in sposobnostmi je, ob prisotnosti zaposlenih, tisto, ki vodi v uspešnost podjetja. Dober vodja je torej tisti, ki mora imeti vse potrebne lastnosti za uspešno vodenje zaposlenih – znati mora motivirati, nadzirati, organizirati, prevzemati odgovornost. Izbrati mora torej pravi stil oz. način vodenja svojega podjetja.

## 1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

V tem diplomskem delu bomo zato najprej poskušali definirati, kaj sploh pomeni vodenje, kdo je vodja, kakšne so njegove lastnosti, kateri so možni načini in stili vodenja ter s kakšnimi prijemi vodja lahko v neki organizaciji doseže svoje cilje.

Pravi vodja mora torej znati izbrati pravi stil vodenja, ki prinaša pozitivne rezultate, pri čemer je pomembno, da so zaposleni zadovoljni. Že iz zgodovine ter prakse je splošno znano, da je eden od ključev do uspešnosti podjetja tudi to, da je zadovoljen delavec/zaposleni veliko bolj produktiven od nezadovoljnega.

Kot smo že omenili, so v današnjem poslovnem svetu odnosi pri delu ter samo počutje v podjetju v veliki meri odvisni od vodij ter njihovega načina vodenja. Nadrejeni si dandanes prizadevajo s čim manjšim številom delavcev narediti čim več, zato prihaja do vrste pritiskov znotraj organizacij, med vodji in zaposlenimi, med zaposlenimi, med vodji ...

V tem diplomskem delu se bomo osredotočili predvsem na pojav, ki je v zadnjem času zelo pogost, in je, po našem mnenju, močno povezan z enim od stilom vodenja, opisanim v začetku diplomske naloge, avtoritativnim stilom. Gre za pojav, imenovan mobing.

Dejstvo je, da so zaradi obilice dela ter želje po čim večji uspešnosti odnosi na delovnem mestu vedno bolj napeti, vedno bolj je prisoten stres, prihaja do nasilja – mobinga na delovnem mestu.

## 1.2 ZGRADBA NALOGE

V nadaljevanju diplomske naloge bomo opredelili pojem mobing, pri čemer se bomo osredotočili predvsem na teorijo švedskega psihologa Heinza Leymanna, ki je kot prvi omenil mobing v povezavi z zaposlenimi in odnosi na delovnem mestu.

Nato bomo našteali nekaj vzrokov za nastanek mobinga, kako se mobing kot proces razvija skozi različne faze, katere so oblike mobinga ter ne nazadnje, kakšne so posledice za udeležence mobinga – za žrtev in delodajalca.

### 1.3 METODOLOGIJA

Namen in cilj naloge sta torej proučiti bistvene načine in stile vodenja ter v zvezi s tem proučiti pojav mobinga. Na podlagi izvedene ankete bomo poskušali ugotoviti, koliko sta avtoritativni stil ter mobing prisotna v našem okolju, poskušali bomo najti njuno medsebojno povezavo.

## 2 VODENJE

Po osnovni definiciji pomeni vodenje vplivanje na ljudi za doseganje skupaj postavljenih ciljev. Pomembno je, da uspešen vodja uspešno zagotavlja sinergijo in kompatibilnost dveh funkcij:

- usmerjenost v naloge – odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje, reševanje problemov in
- usmerjenost v ljudi – motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, razumevanje, podpora, svetovanje (Everard, 1996: 34).

Prvo funkcijo vodja opravlja zaradi učinkovitega doseganja zastavljenih ciljev podjetja, drugo pa zaradi čim boljšega počutja zaposlenih in posledično boljšega in bolj učinkovitega doseganja prve funkcije. Vodje so lahko usmerjeni samo v naloge, samo v ljudi, lahko jih zanima oboje ali nobena izmed funkcij. Uspešno vodenje je produkt sposobnosti vodje, motivacije za delo in moči ter vpliva vodje.

Vodje naj bi torej ustvarjali strategijo in vizijo ter k njima skušali pritegniti zaposlene. Tako kot zaposleni ne more izbirati sodelavcev in je prisiljen delati z ljudmi različnih karakterjev, tudi vodje sodelujejo z osebami, ki imajo različne osebnosti in se zelo različno odzivajo na določene, včasih tudi konfliktne situacije. Morda so se ravno zato skozi potek evolucije vodenja razvili različni stili vodenja, ki poudarjajo različno nagnjenost k zaposlenim ali k proizvodnji.

### 2.1 VODJA, LASTNOSTI VODJE

Vodja je človek, ki v organizaciji opravlja več različnih vlog: medosebne (vodenje v ožjem pomenu), informacijske (povezava med vodenjem in komunikacijo) in vloge, povezane z odločanjem (Markič, 2009: 10).

Dandanes kot vodje pojmujejo nadrejene, menedžerje, vodilne, vendar pa omenjenih pojmov ne gre izenačevati. Tako sta si na primer vlogi menedžerja in vodje podobni, vendar različni. Oba imata pomemben in nujen delež v dobro organiziranem podjetju. Dobro je, če ima vodja lastnosti menedžerja in obratno.

Bennis (Brajša, 1996: 103) pravi, da je razlika med njimi v tem, da menedžerji mislijo kratkoročno in se posvetijo samo dobičku, radi ohranjajo »status quo«. Na drugi strani pa imajo vodje dolgoročne vizije, trudijo se za inovacije in razvoj, bolj so osredotočeni na ljudi. Osnovna razlika je na splošno ta, da so si različni glede na moč, lastnosti in naloge, ki jih opravljajo.

V diplomski nalogi se ne bomo osredotočali toliko na omenjeno razliko, pomembno je, da razložimo vsaj osnovne značilnosti vodij/nadrejenih (mednje spadajo tudi menedžerji) v podjetjih in tako za lažje razumevanje poskušamo razložiti njihov vpliv na stil vodenja in ne nazadnje na mobing.

Za osebnosti vodij je značilno, da se ozirajo na osebne interese, poudarjajo vizijo, kreativnost in spremembe v podjetju. Njihove cilje torej določajo subjektivne potrebe, želijo si spremeniti podjetje, pri čemer se osredotočajo na vsebino dela. Bolj so soočeni z idejami kot z ljudmi. Pri svojem delu razvijajo nove možnosti, odkrivajo težave. Značilno zanje je tudi to, da sodelavce motivirajo z navdušenjem ter idejami. So intuitivni, empatični in čustveni.

Poleg nekaterih že naštetih (osredotočenost na ljudi, komunikativnost ...) lastnosti mora vodja imeti trden značaj, biti mora očarljiv, predan, sposoben, pogumen, rzsoden, velikodušen, mora znati dati pobudo, znati poslušati, biti navdušen in navduševati, imeti pozitiven pristop, znati reševati težave, imeti dobre odnose in jih vzdrževati, biti odgovoren, prepričan vase, uslužen, imeti mora močno in jasno izoblikovano vizijo (<http://www.znajdise.net>).

Da je vodja pri svojem delu uspešen, mora najprej sam pri sebi razčistiti, da je vodja. Ostalim zaposlenim v podjetju mora biti za zgled, stati mora za svojimi prepričanji. Pri svojem delu si mora postaviti cilje in pričakovanja. Če je pri tem uspešen, je njegova naloga, da v nadaljevanju ustvari uspešno delovno okolje, postaviti mora skupne vrednote, določiti skupinsko delo ter pokazati svojo moč. Prav tako je njegova naloga, da poskrbi za primerno komunikacijo, ki mora biti natančna, zaupljiva ter razumljiva. Nazadnje pa mora izbrati še pravo obliko vodenja (<http://www.znajdise.net>).

## 2.2 NAČINI VODENJA

Tako kot obstajajo različni vodje, obstaja tudi več načinov/stilov vodenja, ki so se oblikovali skozi čas. Katerega od njih vodja izbere, je odvisno od več dejavnikov (osebnih lastnosti, teženj podjetja ...).

Tako različni avtorji poudarjajo in razlagajo različne načine vodenja, neke splošno priznane strukture načinov vodenja, ki bi se pojavljala pri vseh avtorjih, ni.

Večina avtorjev tudi ne ločuje med pojmom stil in način vodenja. Le Lipičnik (1996) pravi, da stila vodenja ne smemo mešati z načinom vodenja, saj način vodenja izhaja iz osnovne ideje, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim boljše delo, medtem ko se stil vodenja nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja. Po njegovem mnenju stil vodenja ni odvisen le od načina obnašanja vodje, temveč tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu.

V diplomskem delu bomo navedli le nekaj **načinov vodenja**.

### 2.2.1 Timsko delo

Timsko delo je pri večini avtorjev označeno kot najbolj učinkovit način vodenja pri večini situacij, se kot takšen tudi najbolj univerzalno uporablja in je hkrati tudi najbolj razširjen. Pri timskem delu sta poudarjena tako nagnjenost k rezultatu kot tudi nagnjenost k zaposlenim, zato se ta metoda tudi uvršča med najuspešnejše in daje v večini primerov najboljše rezultate. Sicer pa je zanimiv podatek, da se je timsko »delo« najprej pojavilo pri športu, kjer so ugotovili, da tudi skupek najboljših igralcev ni vedno prinesel najboljših rezultatov, dokler niso začeli delovati kot ekipa in tako tudi razmišljati. Zelo zanimiva teorija o timskem delu je ponazorjena s preprosto matematično enačbo  $1 + 1 = 3$ . To pomeni, da je s timskim delom možno iz posameznikov spraviti več kot maksimum seštevka posameznikov, kajti timski delavci se dopolnjujejo na različnih področjih in s tem povečujejo učinkovitost. Pri tej obliki vodenja mora vodja razvijati dvosmerno komunikacijo, odprt dialog in zavedanje o skupnih ciljih. Predvsem je tu bolj kot pri katerem koli drugem stilu pomembno dobro počutje sodelavcev, kajti drugače je lahko rezultat slabši, kot če bi delovali posamezno ( $1 + 1 = 1$ ). Tu ni hierarhije, vodja ni nad njimi, ampak je samo prvi med enakimi, zato tudi vzpodbuja svoje sodelavce, naj predlagajo izboljšave za boljše delo. Takemu načinu vodenja lahko rečemo tudi **vodenje s soudeležbo**.

### 2.2.2 Vodenje z izjemami

Vodenje z izjemami se bolj nagiba k avtoritativnem kot demokratičnemu stilu. Poudarjeno je namreč, naj bi se vodja ukvarjal samo s posebnimi, nestandardnimi nalogami, kjer se pojavijo odkloni od standardnega povprečja. Vse ostale naloge delegira svojim podrejenim, saj so jih sposobni opraviti, ker so pač standardne, kar pomeni, da so jih že opravljali. Ta stil torej poudarja vsemogočnost vodje in manjšo sposobnost podrejenih. Vodje naj se torej ne bi ukvarjali s podrobnostmi, ampak zgolj z izjemami, odkloni. Z dejavnostjo bi se ukvarjali sami le v primeru, če bi se pojavilo kaj posebnega, ostale naloge pa prenašali na podrejene.

### 2.2.3 Vodenje z motiviranjem

Gre za koncept vodenja, ki za vpliv na človekovo vedenje izkorišča človekovo željo po samouresničevanju – motivacija kot vodilo za doseganje ciljev organizacije se je izkazala kot zelo uspešno. Kot motivacijsko sredstvo pa se pojavljajo predvsem denarne nagrade, pohvale, izobraževanje, napredovanje, aktivnosti za razvoj delavcev. Vodja mora torej v čim večji meri dosegaati potrebna načela, da bi s tem dosegel motivacijo pri zaposlenih. Pri tem načinu dela med vodji in delavci gre za »partnerski odnos«.

### 2.2.4 Vodenje z delegiranjem

Gre za vodenje, pri katerem naj bi sodelavci postali odgovorni za zaokrožena in samostojna delovna področja, torej za delegiranje odgovornosti. Potrebno je izpolniti določene organizacijske zahteve ter spoštovati obveznosti med vodji in sodelavci.

## 2.2.5 Vodenje s cilji

Je način vodenja kot aktivnost, s katero določimo cilje v organizaciji, nato pa člane organizacije usmerjamo k uspešnemu doseganju teh. Je dokaj pogost način vodenja v modernem svetu.

## 2.2.6 Situacijsko vodenje

Je vodenje, ki preko štirih podstilov zajema celoten spekter stilov in zahteva od vodje veliko zmožnost prilagajanja stilov vodenja danim situacijam in veliko mero empatije, da lahko preko tega čuti, kakšen način vodenja najbolj ustreza njegovim zaposlenim. Pri tem stilu se ozira predvsem na potrebe zaposlenih, zrelost posameznika in pa seveda na okoliščine. Fiedler (povzeto po Rozman, Kovač, Koletnik, 1993: 203) je situacijsko vodenje opredelil s trditvijo, da je rezultat skupine splet uporabljenega stila vodenja in primernosti izbire stila glede na situacijo. Vodenje pa je opredelil kot razmerje, ki temelji na moči in vplivu. V tem primeru ni vedno dobrega ali vedno slabega načina vodenja, so trenutno dobri in slabi, kajti kot že rečeno, se spreminjajo glede na situacijo.

## 2.3 STILI VODENJA

Po Kurtu Lewinu sta na začetku prevladovali dve ekstremni obliki **stilov vodenja**:

- avtoritativni in
- demokratični stil vodenja.

### 2.3.1 Avtoritativno vodenje

Za **avtoritativno vodenje** skupine so značilni visoka napetost ter izrazi sovraštva, podrejanje in ubogljivo obnašanje skupine, visoka stopnja delovne intenzivnosti ter prekinitev dela ob odsotnosti vodje (Kovač in drugi, 2004).

Gre za stil, kjer stoddstotno odloča nadrejeni in vpliva podrejenih na odločitve ni. Vodja je usmerjen izključno nase in na utrjevanje svojega položaja v podjetju z izkoriščanjem vpliva svojega hierarhičnega položaja. To je stil vodenja, ki je popolnoma usmerjen k proizvodnji in se ne ozira na podrejene oziroma jih obravnava kot stroje, ki nimajo čustev. Pri tem stilu vodenja vodja odloča sam na podlagi svoje presoje brez pomoči sodelavcev, kar pomeni da se uveljavlja centraliziran način odločanja. Od podrejenih zahteva poslušno uresničevanje ukazov, njihovi predlogi in zamisli ga ne zanimajo, ker je on sam sebi zadosten. Za vzdrževanje discipline je uporabljena kazen, prisila, grožnje, opomini, vse skupaj pa dopolnijo pohvale za najlažje vodljive zaposlene. Nobena samoiniciativa in samostojnost nista zaželeni. Izvajanje nalog je poleg poročanja o uspešnosti edini cilj tega stila. Učinkovitost takega načina je zelo nizka, stvari se delajo, ker je to nujno. Takšen način se v današnjih časih predvsem uporablja v kriznih situacijah, kjer pa se je izkazal za učinkovitega, kadar je nujno sprejeti prave odločitve, drugače pa naj bi bil v teoriji ta način bolj ali manj preživet in stvar preteklosti, zato

tudi citat, ki ponazarja, da takšen stil izhaja iz obdobja francoskega kralja Ludvika XIV., ki je rekel: »Država, to sem jaz!«

Tak način vodenja torej vodi ljudi v smeri zastavljene vizije »Sledi mi in skupaj bomo uresničili našo vizijo – vodja je torej vizionar, odlikujeta ga samozaupanje in empatija – sposobnost uživati se v čustva drugih«. (Možina, 2000)

### **2.3.2 Demokratično vodenje**

Za demokratično vodenje pa velja, da je vzdušje sproščeno in prijateljsko, stopnja kohezije je visoka, zaposleni se zanimajo za naloge in originalnosti ter nadaljevanje dela ob odsotnosti vodje. Demokratični stil vodenja je zelo podoben timskega delu, le da je še razširjen in tu komunikacija poteka na način: »mi, naše podjetje, naš projekt, naš rezultat, naši uspehi«. Seveda se tu uporablja tudi veliko motivacijskih prijemov in na splošno je vse skupaj dokaj pozitivno in sodelovalno usmerjeno.

Vendar pa seveda samo z zgoraj omenjenima stiloma vodenja nikakor ni mogoče doseči optimalnih rezultatov, zato so se sčasoma razvili tudi drugačni pristopi k vodenju.

Lipičnik (1996:121) tako navaja še naslednje stile.

### **2.3.3 Birokratski stil vodenja**

Je stil, kjer vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela. Vodja je po navadi trden, natančen, se obvlada in je vljuden ter hoče biti vzor svojim sodelavcem.

### **2.3.4 Razvijalski stil vodenja**

Vodja poskuša v sodelavcih vzbuditi samostojnost pri delu, jih spodbuja, zna poslušati, vzdržuje široke komunikacije, razume druge in jih podpira, svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu.

### **2.3.5 Dobrohotni avtokratski stil vodenja**

Vodja je odločen, delaven, usmerjen k doseganju visokih proizvodnih rezultatov, kar zahteva tudi od svojih sodelavcev.

### **2.3.6 Izvrševalski stil vodenja**

Vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju, prepričuje ljudi, naj se sami odločajo za doseganje določenih ciljev, spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti itd.

### **2.3.7 Dezerterski (izogibajoči se) stil vodenja**

Vodja ni ustvarjalen, je ozkosrčen, nekomunikativen, ovira druge v ustvarjalnosti.

### **2.3.8 Misijonarski stil vodenja**

Vodja je ljubezniv, pristrčen, prijazen, precej pasiven, ne daje navodil za delo, delovni rezultati ga ne zanimajo preveč.

### **2.3.9 Avtorski stil vodenja**

Vodja – avtokrat odloča o vsem sam, od drugih zahteva pokorščino. Je kritičen, komunicira le s svojimi podrejenimi, od vsake akcije pričakuje rezultate. Ljudje se ga običajno bojijo, z njimi ne komunicira.

### **2.3.10 Kompromisarski stil vodenja**

Vodja je omahljiv, dvoličen, pri ljudeh ne vzbuja prevelikega zaupanja.

Kot smo že omenili, se načini in stili vodenja lahko med seboj prepletajo. Vodje pa pri svojem delu za doseganje ciljev uporabljajo tudi različne metode.

## **2.4 DOSEGANJE CILJEV**

Ena izmed nalog vodje je tudi prepričevanje zaposlenih, da sledijo poslovni strategiji podjetja in s tem težijo k izpolnjevanju ciljev organizacije. In kako vodja doseže cilj? S pomočjo vzvodov, ki jih ima kot vodja na voljo in s katerimi lahko razpolaga: z motivacijo, demotivacijo, komunikacijo ter odnosi oz. klimo v podjetju.

### **2.4.1 Motivacija**

Najpogosteje je motivacija opisana kot neka sila: v obliki pohvale, govora motivatorja, nagrade, lepega pogleda, nasmeha, ki povzroči željo za doseg nekega cilja in pomaga vztrajati pri trudu, da ta cilj doseže. Vendar pa ima vsaka teorija svojo definicijo motivacije in tudi svoje načine za motiviranje.

Tako Možina omenja pomembnost vloge čustev: »Ugodno ozračje v organizaciji se začne pri sposobnosti vodij, da pri sprejemanju odločitev pretehtajo tudi čustva svojih sodelavcev. Velik vpliv v organizaciji imajo vodje, ki znajo prepričati in uspešno motivirati sodelavce v skupini in hitro navezovati socialne stike« (<http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010903.doc>).

Čustva so po njegovem odločilna razsežnost, ki zajema celotno organizacijo, v kateri se ustvarja in skrbi za določeno čustveno počutje, ki je bistveno za delovanje organizacije.

Omenimo še ostale načine motiviranja.

## 2.4.2 Načini motiviranja

Vsak izmed spodaj naštetih načinov motiviranja je primeren za zaposlene, ki si želijo zadovoljiti različne ravni potreb, in se uporablja v različnih situacijah, pač glede na politiko podjetja, odločitve vodje, trud posameznika in glede na željo posameznika po zadovoljevanju različnih nivojev potreb.

### Denar

Običajno je največji motivator denar, predvsem pri zaposlenih z nižjimi potrebami, ki jim višje potrebe niso prioriteta oziroma sploh nimajo želje po višjih potrebah. Te vrste zaposleni delujejo predvsem v proizvodnji in nimajo prevelikih ambicij po napredovanju, ampak želijo samo čim večjo plačo, da bodo lahko zadovoljili svoje osnovne potrebe. Pohvala jim ne pomeni nič, želijo samo čim večjo plačo in so se zato pripravljene tudi dodatno potruditi.

### Pohvala

Pohvala je način motiviranja oseb, ki si želijo zadovoljiti potrebo po pripadnosti, in sicer predvsem potrebo po tem, da so cenjeni in priznani, ter potrebo po spoštovanju. Ti zaposleni delujejo običajno kot vodje izmene, vodje enot ali oddelkov in se trudijo predvsem zato, da bi ostali videli, da so sposobni in je zanje pohvala nadrejenega največji motivator.

### Napredovanje

Za veliko večino zaposlenih, omenjenih v skupini, ki jih motivira pohvala, je tudi napredovanje primerna oblika, saj zelo piha na njihov ego in jim zato zelo ugaja. S tem namreč vsem pokažejo, da so superiorni v primerjavi z ostalimi in s tem zadovoljijo potrebo po tem, da so cenjeni, priznani, spoštovani ter da delajo delo, za katero so usposobljeni, torej najvišji nivo potreb. Dejansko s tem zadovoljijo vse svoje potrebe, ampak se jim takrat pojavijo višje potrebe nižjih stopenj, ki so jih že imeli zadovoljene, vendar so se sedaj povečale.

### Osebni cilji

Osebni cilji so običajno zelo dober motivator, seveda če zaposleni deluje v okolju/organizaciji, ki je sposobna zadovoljiti njegove cilje oziroma mu omogoča, da jih bo nekoč dosegel.

### Boljši delovni pogoji

V to kategorijo pa spadajo zopet različne kategorije izboljšav, ki jih lahko razdelimo na: povečanje delovnega mesta (združevanje delovnih nalog in oblikovanje novega delovnega mesta, ki povečuje zadovoljstvo zaposlenih), izboljšave opreme (nabava novih programov, ki olajšajo delo ...), rotacija delovnih mest (rutina dela je lahko zelo velik demotivator, iz česar sledi, da če nam uspe razbiti to rutino, smo odpravili velik del demotiviranosti in motivirali ljudi k boljšemu delu. To lahko dosežemo s kroženjem delavcev, ki si hkrati tudi širijo krog del in tako pridobijo tudi delovne izkušnje na širšem področju delovanja), obogatitev delovnega mesta (napredek za zaposlene in posledično tudi veliko motivacijo, kajti zaposleni si sami določajo način



dela, dosegajo osebno rast in si sami določajo ritem dela) (<http://www.znajdise.net>).

### 3 MOBING – opredelitev pojma

Pojav, ki prizadene vse več delavcev, v različnih kulturah poimenujemo z različnimi izrazi (»mobbing«, »bullying«, teroriziranje, viktimiziranje, trpinčenje, šikaniranje), za vsemi pa se skriva podoben pomen: sistematično slabo ravnanje s podrejenimi, sodelavci ali nadrejenimi, ki lahko, če se ponavlja ali poteka kontinuirano, povzroči žrtvam resne socialne, psihične in telesne zdravstvene težave (mobing ali psihično nasilje na delovnem mestu).

Tkalec (2001: 908) meni, da je izraz »mobbing« bolj razširjen na nemško govorečem področju, »bullying« pa na angleško govorečem. V slovenskem jeziku ustreznega izraza, ki bi označeval to, kar označuje beseda »mobbing«, pravzaprav nimamo, zato se je uveljavila omenjena tujka, vendar je v »poslovenjeni« rabi oblika mobing.

Sama beseda »mobbing« izhaja iz latinskega izraza »mobile vulgus«, kar pomeni nestanovitno, muhasto množico (Valentinčič, 2008: 9). Prvi je »mobbing« definiral švedski raziskovalec nemškega rodu Heinz Leymann: »"Mobbing" v delovnem okolju vključuje sovražno in neetično komunikacijo enega ali več posameznikov, sistematično in najpogosteje usmerjeno proti enemu posamezniku, ki je zaradi "mobbinga" porinjen v položaj nemoči, kjer nima zaščite in kjer tudi ostaja zaradi kontinuiranih dejanj "mobbinga". Ta dejanja se pojavljajo zelo pogosto, najmanj enkrat tedensko in v daljšem časovnem obdobju, najmanj šest mesecev.« Gre torej za dolgotrajno izpostavljenost negativnemu in agresivnemu vedenju primarno psihične narave (Leymann, 1993: 21).

Leymann je opredelil kar 45 različnih dejanj, značilnih za psihično nasilje, ki jih lahko razdelimo v pet skupin:

- z delom povezana dejanja, ki lahko vključujejo spreminjanje žrtvinih delovnih nalog na negativen način ali oviranje žrtve pri izpolnjevanju teh nalog;
- socialna izolacija, ki lahko vključuje prekinitev komunikacije z določeno osebo ali izločitev posameznika iz družabnih dogodkov v organizaciji;
- osebni napadi ali napadi na posameznikovo zasebno življenje z zasmehovanjem, žaljivimi opazkami ter podobnim;
- verbalne grožnje ter kritiziranje, vpitje ali sramotenje v javnosti;
- širjenje govoric.

Po njegovem mnenju o mobingu govorimo takrat, ko se eno ali več dejanj od 45 točno določenih dejanj mobinga dogaja vsaj pol leta ali več najmanj enkrat na teden (Leymann, 1993: 22).

Leymann na splošno dopušča, da se mobing dogaja kjerkoli, vendar se bomo v diplomskem delu osredotočili na mobing, ki se dogaja na delovnem mestu oz. v službi.

Neke enotne definicije o tem, kaj mobing pravzaprav je, ni, smo pa pri pregledovanju literature pri različnih avtorjih ugotovili, da praktično vsi izhajajo iz Leymannove teorije, namreč da gre pri mobingu za fizično in čustveno nasilje ter napade na delovnem mestu.

V nadaljevanju bomo poskušali opisati, kakšni so vzroki za mobing, katere oblike poznamo ter ne nazadnje, kakšne so njegove posledice za udeležene.

### **3.1 VZROKI ZA MOBING**

Zakaj točno prihaja do mobinga, ni mogoče povsem točno opredeliti, saj je vzrokov več. Najpogosteje so organizacijske narave, zavzemajo več področij: od nesoglasij med nezaposlenimi, negotovosti glede delovnega mesta, organizacije dela, razporeditve delovnih nalog, problemov pri vodenju/vodečem, moralnih standardov itd.

Navedli bomo nekaj najpogostejših vzrokov.

#### **3.1.1 Organizacija dela**

Po Leymannovi študiji analiz je razvidno, da se mobing najpogosteje zgodi v organizacijah, kjer imajo nejasne pristojnosti in način vodenja ter nejasno organizacijo dela. Zaradi takih pogojev dela zaposleni ne vedo, kdo je njihov nadrejeni, kaj so njihove delovne naloge, zato je delo zanje stresno. V organizacijah, v katerih je okolje bolj stresno in kjer se pojavljajo nenehne zahteve po doseganju večje produktivnosti, obstaja večja nevarnost za izbruh konfliktov in s tem mobinga (Leymann, 1996a: 177). Če je torej organizacija dela slaba in so razdelitve pristojnosti nejasne, se konflikt pojavi hitreje. Tipične pomanjkljivosti v organizaciji dela so npr. nejasna navodila, premalo zaposlenih, nejasne pristojnosti, časovna stiska, visoke zahteve za delo, velika odgovornost, slabi medsebojni odnosi itd.

#### **3.1.2 Način vodenja**

Nadrejeni oz. menedžment ima na voljo več načinov vodenja, ki so odvisni od same osebnosti posameznika na vodstvenem mestu ali pa od narave dela. Naloga nadrejenega je, da na novo zaposlenega čim bolje uvede v delovno skupino ter se zavzame, da ga skupina sprejme, drugače lahko pride do problemov znotraj oddelka. Vodja mora biti profesionalen, postaviti mora jasna pravila glede dela in obnašanja ter definirati vloge zaposlenih. Pri nadrejenih se pogosto opazi, da ne upoštevajo mnenja podrejenih, njihovo vodenje je pogosto preveč avtoritativno, torej prihaja do vodenja, kjer je vodja usmerjen izključno nase in svoj položaj v organizaciji. Odločitve sprejema sam, za vzdrževanje discipline pa uporablja prisilo, grožnje, kazni. To pa seveda povzroči slabo delovno klimo, hitreje prihaja do konfliktov in tako se pojavi mobing.

### **3.1.3 Preobremenjenost**

Kadar so ljudje preobremenjeni in napeti, si vzamejo manj časa za ukvarjanje s tistimi, ki potrebujejo njihovo strokovno pomoč in nasvete za opravljanje svojega dela. Slednji se posledično čutijo ogrožene in zapostavljene, zato se pri njih sproži obrambni mehanizem. Sodelavci ne razumejo takšnega vedenja, očitajo jim, da so destruktivni in uničujejo delovno klimo (Leymann 1993: 101).

### **3.1.4 Rivalstvo med sodelavci**

V organizacijah pogosto prihaja do situacij, ko zaposleni med seboj tekmujejo – ali za boljše plače, boljše delovne naloge, družbeni status ... Občutek ogroženosti, ljubosumje, tekmovalnost lahko hitro preidejo v rivalstvo. Nekdo ima npr. boljšo plačo oz. boljše delovno mesto, zato ga začne drugi psihično trpinčiti. Tako si nekateri z mobingom poskušajo pridobiti privilegije.

### **3.1.5 Neprimerno reševanje konfliktov**

Če v organizaciji pride do konfliktov, je nadrejeni tisti, ki jih mora reševati. Konflikt je lahko povsem nedolžen, lahko pa se razvije v mobing.

Najpogostejša napaka nadrejenih je, da si zatiskajo oči pred resnico, saj situacijo ignorirajo, namesto, da bi se problema lotili. S tem pa proces le še pospešijo. Po Leymannovem mnenju je to značilno bolj za nadrejene moškega spola (Leymann, 1996a: 178). To pa privede tudi do enega izmed naslednjih vzrokov za mobing, ki tiči v različnih kulturah in načinu dela.

### **3.1.6 »Spolna kultura« dela**

Gre za to, da se ženska in moška kultura ter način dela razlikujeta, pomemben vzrok za mobing se pokaže v poklicih, ki so feminizirani oz. maskulinizirani. Moški, ki so na primer delali v vrtcu, kjer prevladuje ženska kultura, in so imeli drugačne pedagoške metode kot ženske, so imeli težave s predstavnicami nežnejšega spola, obratno pa se je zgodilo, kadar so ženske opravljale »moške« poklice (Leymann 1993: 102).

### **3.1.7 Socialni položaj mobiranih**

Po mnenju Tkalčeve se mobing lahko razvije tudi zaradi osebnostnih značilnosti žrtve, povezanih z njenim socialnim položajem. Za to ni kriva žrtev, kriv je določen posameznik, ki ima določene težave s sprejemanjem nacionalne pripadnosti, spola, barve kože ali kakšne druge osebnostne lastnosti drugih zaposlenih (Tkalec 2006: 9).

### **3.1.8 Pomanjkanje morale, predsodki**

Med vzroke mobinga lahko prištevamo tudi pomanjkanje morale ter predsodke ljudi. Po Leymannovem mnenju je nizka stopnja morale povezana z nizkim vedenjskim pragom in pripravljenostjo za šikaniranje, saj ljudje ne razmišljajo več o moralnih in

etičnih merilih (Leymann 1993: 173). Nekateri sodelujejo v mobingu kot opazovalci. S tem, ko nič ne ukrenejo in se mobingu in napadalcu ne uprejo, ga sprejemajo in podpirajo. Zato je razvoj mobinga odvisen od moralne ravni posameznika, organizacije in od tega, ali se mobing v organizaciji tolerira ali ne (Tkalec 2006: 10).

### 3.1.9 Spremembe

Do mobinga pogosto prihaja tudi zaradi najrazličnejših sprememb – ali zaradi prestrukturiranja podjetja, zamenjave lastnika/vodstva. Spremembe, ki se zgodijo prehitro in brez predhodnega obveščanja zaposlenih, lahko privedejo do šikaniranja. Prinašajo strah in negotovost za podrejene, kar pa nadrejeni lahko razume kot nepripravljenost podrejenega za spoštovanje pravil. To pa lahko privede v mobing.

## 3.2 FAZE OZ. RAZVOJ MOBINGA

Mobing je proces, ki se razvija skozi različne faze. Te predstavljajo potek dogodkov, ki se odvijajo v procesu mobinga:

1. faza: konflikt,
2. faza: mobing in stigmatizacija,
3. faza: destruktivni ukrepi kadrovskega oddelka,
4. faza: prekinitve delovnega razmerja.

### 3.2.1 Konflikt

Konflikt je pojav, ki je lahko prisoten povsod – doma, v službi, v družbi ... Do njega lahko pride na številne načine, najpogosteje se pojavijo med dvema ali več udeleženci. Pogosto so ljudje, ko pride do konflikta, zbegani, poskušajo jih reševati na različne načine: se jim izogibajo ali jih sprejemajo kot nekaj vsakdanjega, sklepajo kompromise, drugim vsiljujejo svoje mišljenje ali pa zadeve uredijo tako, da so vsi zadovoljni (Valentičič 2008: 19).

Po navadi konflikt, ki ni rešen, preide v mobing, posebej v primerih, ko nadrejeni ne želi biti vmešan. Na začetku sta udeleženca v konfliktu enakovredna, dokler eden ne izgubi nadzora in se drugi zaradi tega znajde v podrejenem položaju – takrat govorimo o mobingu (Valentičič 2008: 19).

V večini primerov je konflikt začetna oz. prva faza procesa, vendar ta dogodek sam še ne pomeni psihičnega trpinčenja (Leymann 1996a: 171).

### 3.2.2 Mobing in stigmatizacija oz. uveljavitev mobinga

Kadar je konflikt nerešljiv in pripelje do osebnega spora, se napadi na žrtve stopnjujejo, napadalec želi žrtev izločiti iz svojega delovnega okolja. Žrtvino psihično stanje se slabša, pojavijo se simptomi stresa, strah, žrtev začne izgubljati stik z okoljem, postane nezaupljiva, reagira obrambno. Če je žrtev dalj časa izpostavljena takemu obnašanju okolice, jo to lahko pripelje do stigmatizacije v skupini (Leymann

1996a: 171). Pojavijo se različna dejanja mobinga: govorice za hrbtom žrtve, neposredno zmerjanje ... Žrtev se počuti zapostavljeno, izolirano, sproži se proces psihičnega trpinčenja. Zaradi tega postane površna, neosredotočena na delo, manj učinkovita in raztresena.

### 3.2.3 Destruktivni ukrepi kadrovskega oddelka

Tretja faza mobinga je faza, ko je delodajalec prisiljen ukrepati. Žrtev je namreč neproduktivna, ima vedno slabše rezultate. Sprva jo sicer opozarjajo na napake, izrečejo ji opomin, kasneje jo premestijo ali pa ji zagrozijo z odpovedjo, kar pa jo še dodatno obremenijo. Ukrepi delodajalca, kot so: znižanje plače, disciplinski ukrepi, sprememba delovnega mesta ali celo odpoved pogodbe o zaposlitvi, se ponavadi pojavijo nepričakovano ter v času žrtvine odsotnosti (ko je na dopustu, bolniški, službeni poti), ko skoraj nima več časa za podpis spremenjene pogodbe, da bi jo proučila, zato jo pogosto podpiše, s tem pa delodajalec pomaga napadalcu.

Ko se v situacijo vmeša vodstvo, primer postane uraden in o tem so obveščeni vsi, tudi tisti, ki do tedaj niso ničesar opazili. Na žrtev gledajo, kot da je z njo kaj narobe, četudi jo z njeno privolitvijo premestijo na drugo delovno mesto, se t. i. slabega ugleda ne more znebiti, je stigmatizirana (Leymann 1996: 171–172).

### 3.2.4 Prekinitev delovnega razmerja

Četrta oz. zadnja faza je socialna izločitev žrtve iz delovnega okolja, ki se konča z odpovedjo pogodbe o zaposlitvi – ali odpovedjo delavca, ki ne prenese več pritiskov, – ali pa delodajalca. Žrtev torej najprej premestijo na drugo delovno mesto, kjer običajno nima stikov z drugimi zaposlenimi – to seveda pomeni velik stres, pojavijo se fobije, depresije, motnje spanja, prebavne motnje ... Nazadnje pa seveda tega ne prenese več, zato da odpoved. Ali pa jo zaradi že prej omenjenih razlogov odpusti delodajalec.

Problem nastane tudi po tem, kajti žrtev težko najde novo zaposlitev, ker pri razgovoru ne more skriti psihične in fizične utrujenosti, kar pa v končni fazi lahko privede tudi do tega, da si človek vzame življenje (Leymann 1993: 60–68).

## 3.3 OBLIKE MOBINGA

Med najpogostejše oblike mobinga spadajo:

- stalno neupravičeno kritiziranje,
- širjenje neresničnih, škodljivih govoric,
- neupravičen odvzem delovnih nalog in pristojnosti ali obremenjevanje s čezmerno količino dela,
- osebne žalitve in poniževanje,
- socialna izolacija,
- siljenje k delu, ki škoduje zdravju,
- spolno nadlegovanje in

- fizični napadi (<http://www.zurnal24.si/Nadlegovanje-v-sluzbi>).

### 3.4 POSLEDICE ZA UDELEŽENCE MOBINGA – ŽRTEV IN DELODAJALCA

Posledice mobinga so predvsem zdravstvene narave. Delovni pogoji so v današnjem času velikokrat stresni, kar pa še ne pomeni, da gre za mobing. Stres na delovnem mestu je namreč posledica slabih delovnih pogojev, slabe organizacije, pri čemer pa ne gre za namerno povzročanje psihofizične škode kot pri mobingu.

Značilno za mobing je, da se napadi dogajajo nenehno in trajajo dlje časa, zato psihično nasilje lahko povzroči žrtvam hude zdravstvene težave, tako psihične in vedenjske kot tudi telesne, na primer: depresijo ali anksiozne motnje, nespečnost, razdražljivost, visok krvni tlak, glavobol, bolečine v trebuhu, sklepih in mišicah, srčno-žilne bolezni, motnje hranjenja itd. Žrtve vse težje opravljajo svoje delo in se zapirajo vase, postajajo vse manj samozavestne, sramujejo se svojega položaja in jih je strah, vse to pa negativno vpliva tako na odnose v službi kot tudi v družini in v krogu prijateljev (<http://www.cilizadelo.si/>).

Posameznik, ki je žrtev mobinga, izgubi ugled, poklicno integriteto ter navsezadnje tudi potrebne kompetence. Sodelavci mu zaradi tega ne morejo več zaupati, zato se posameznik počuti manjvrednega ter začne izgubljati zaupanje vase. Zato rečemo, da pride do mobinga.

Nekatere raziskave so pokazale tudi na močno zvezo med psihičnim nasiljem in posttraumatsko stresno motnjo (PTSD – post traumatic stress disorder), ki nastane zaradi hudih psihičnih pretresov in je pogosta pri npr. vojakih (ki so sodelovali v vojnah) ter pri naravnih katastrofah. Zanja je značilno podoživljanje dejanj oz. dogodkov; izogibanje spominom na dogodke ter izogibanje krajem, prostorom in ljudem, ki so z njimi povezani (ta beg lahko vodi v zlorabo alkohola ali drog). To motnjo spremljajo motnje spanja, težave s koncentracijo, nenehni občutek napetosti in vznemirjenosti. Drugi simptomi PTSD pa so še: razdražljivost, motnje spanja, težave s koncentracijo, napadi jeze (Kostelić - Martić 2005: 82–83). Nekateri avtorji navajajo tudi povečano tveganje za samomor med žrtvami psihičnega nasilja.

Psihično nasilje lahko pogosto načne ekonomsko stabilnost žrtve in njene družine, če pride do dolgotrajne bolniške odsotnosti, odpovedi delovnega razmerja ali zamenjave službe.

Negativne posledice psihičnega nasilja pa seveda nosi tudi delodajalec, ki ima stroške zaradi slabše učinkovitosti pri delu, slabih delovnih odnosov, negativnega ugleda v javnosti, bolniške odsotnosti, povečane fluktuacije zaposlenih, usposabljanja novih delavcev itd.

Izgublja pa tudi družba nasploh, saj žrtev psihičnega nasilja slabše opravlja svoje naloge tako v službi kot zunaj nje, je pogosto v bolniškem staležu ali postane celo

trajno nesposobna za delo in se invalidsko upokoji, potrebuje pogosto ali celo stalno zdravljenje.

Ukrepi preprečevanja psihičnega nasilja na delovnem mestu zajemajo tudi: seznanjanje zaposlenih o psihičnem nasilju in njegovih posledicah, pravočasno reševanje konfliktov, oblikovanje jasnih zahtev in pričakovanj glede posameznih delovnih mest ter seznanjanje zaposlenih s temi zahtevami, redno obveščanje zaposlenih o dogajanju v organizaciji, ustvarjanje kulture sodelovanja in zaupanja med zaposlenimi, prijavljanje in reševanje primerov psihičnega nasilja (<http://www.cilizadelo.si/>).

Kot je bilo že navedeno, mora žrtev v primeru, da se nad njo izvaja mobing, ravnati premišljeno, da ne bi pod težo čustev sprejela kakšne preuranjene odločitve, na primer dala odpoved. Lahko namreč poišče pomoč pri nadrejenih in/ali pri tistih, ki so v podjetju zadolženi za zdravje in varnost pri delu, kadrovske zadeve ali delavske pravice; obrne se lahko na pooblaščenega zdravnika specialista medicine dela, prometa in športa; prosi za premestitev na drugo delovno mesto; zbira dokaze o psihičnem nasilju; poišče zaveznike (sodelavce, sindikalnega zaupnika ...) ter navsezadnje lahko svojo izkušnjo deli z ljudmi, ki so bili prav tako žrtve psihičnega nasilja.

Ob tem je zelo pomembno, da žrtev ohrani samozavest, se izogiba samoobtoževanju, utrjuje socialne stike in išče pomoč v družini in med prijatelji brez nepotrebne sproščanja negativnih čustev (<http://www.cilizadelo.si/>).

## 4 ALI JE AVTORITATIVNI STIL VODENJA MOBING?

Z zgoraj zastavljenim vprašanjem se so v nam znani literaturi ukvarjali le v avstralski raziskavi, ki so jo izvedli leta 1997 v South Australian Working Women's center (Thomson, 1997).

Raziskovanja mobinga so se lotili na tri načine (anketni vprašalniki, telefonsko anketiranje, tri ciljne skupine: delavci, menedžerji in kadroviki).

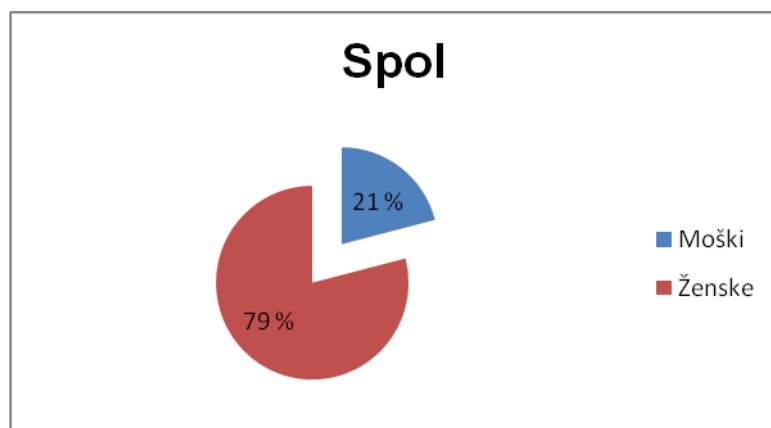
Za diplomsko delo so pomembni rezultati ciljne skupine kadrovikov in menedžerjev, v kateri je sodelovalo devet zaposlenih na vodstvenih delovnih mestih z izkušnjami z mobingom. Tako so ugotovili, da vodilni (v tem primeru menedžerji) pogosto ne vedo, da se izvaja mobing, saj zaposleni nič ne povedo. Prav tako je po njihovem težko razločevati med discipliniranjem in svetovanjem delavcem glede dela, saj nekateri tudi svetovanje lahko razumejo kot mobing.

Glede meje med avtoritativnim stilom vodenja in mobingom so se vodilni strinjali, da je avtoritativno vodenje sicer v nekaterih primerih nujno, vendar pa ima lahko negativne posledice na moralo in produktivnost zaposlenih, kar pa po njihovem še ni mobing. Po njihovem mnenju morajo biti nadrejeni s svojimi zaposlenimi jasni in dosledni ter jim povedati, zakaj so se odločili za avtoritativni stil vodenja (Thomson, 1997: 65).

Avtoritativni stil vodenja so nekateri povezali z egom nadrejenega, pri čemer se marsikateri vodja sploh ne zaveda, da šikanira in grozi.

### 4.1 ANKETA

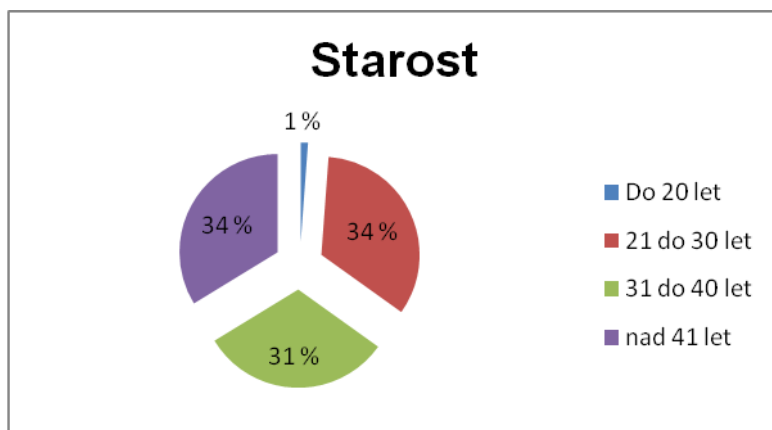
S tem vprašanjem smo se soočili tudi mi in na podlagi teoretičnih znanj naredili anketo, ki bi nam pomagala ugotoviti, ali je lahko tak način vodenja že mobing ali ne. Anketo smo opravili anonimno. Nismo se osredotočili le na eno podjetje, ampak je bila posredovana naključnim osebam, ki so v delovnem razmerju. Na anketo nam je odgovorilo šestinosemdeset anketirancev, od tega je bilo 79 % žensk in 21 % moških.



**Graf 1: Struktura anketirancev po spolu**  
(Vir: lastna raziskava, 2010)

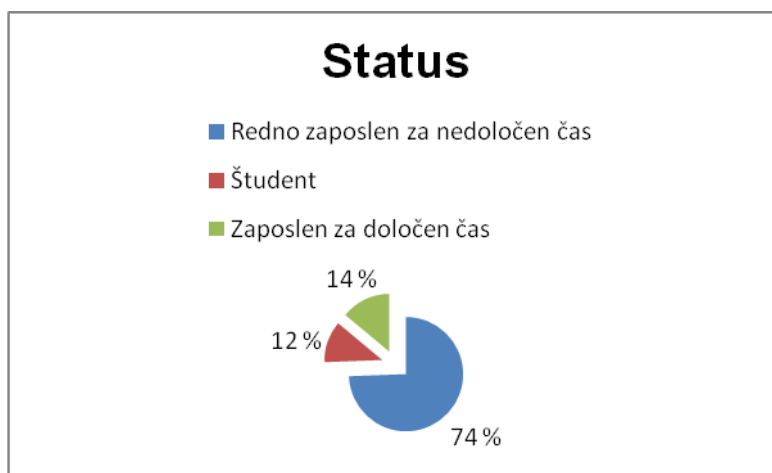


Pri starosti je bil delež zelo uravnotežen, in sicer je bil delež starih med enaindvajset in trideset let 34 %, starih med enaintrideset in štirideset let je bilo 31 % in starejših od enainštrideset let 34 %. Na anketo je odgovorila tudi ena oseba, ki je bila mlajša od dvajset let, in predstavlja zanemarljiv 1 %.



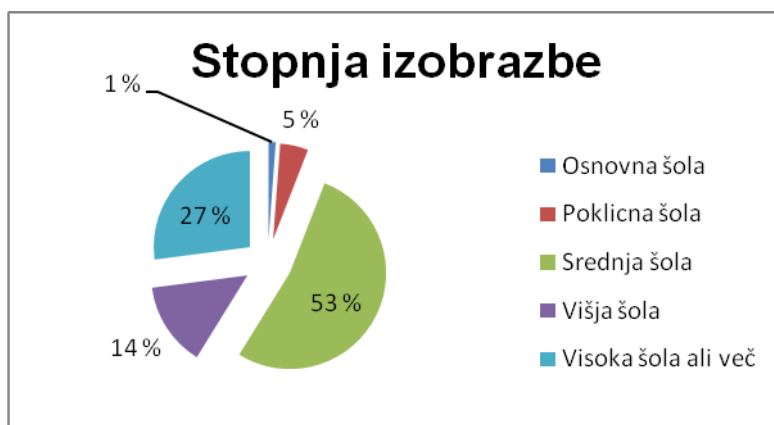
**Graf 2: Struktura anketirancev po starosti**  
(Vir: lastna raziskava, 2010)

Anketa je zajela 84 % takih, ki imajo z delodajalcem podpisano pogodbo za nedoločen čas. Odgovarjalo pa je tudi 14 % zaposlenih za določen čas in 12 % zaposlenih preko študentskega servisa.



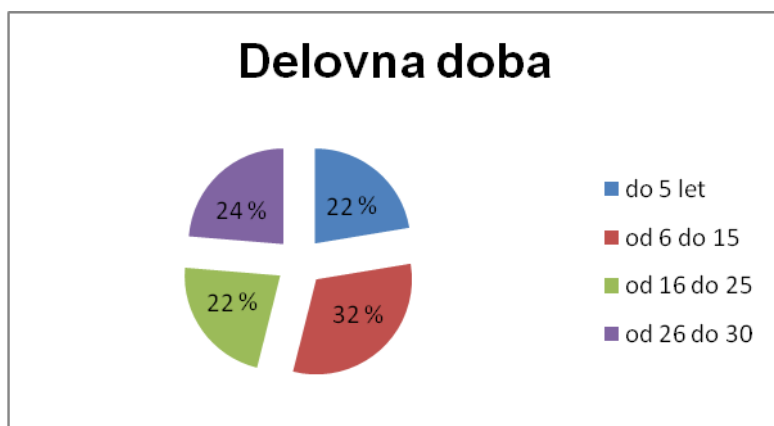
**Graf 3: Status zaposlenih anketirancev**  
(Vir: lastna raziskava, 2010)

Po stopnji izobrazbe je bilo največ takih, ki so imeli dokončano srednjo šolo, in sicer 53 %. Anketirancev z višjo šolo je bilo štirinajst, z visoko šolo ali več pa 27 %. Takih z dokončano poklicno oziroma osnovno šolo je bilo pet oziroma 1 %.



Graf 4: Stopnja izobrazbe anketirancev  
(Vir: lastna raziskava, 2010)

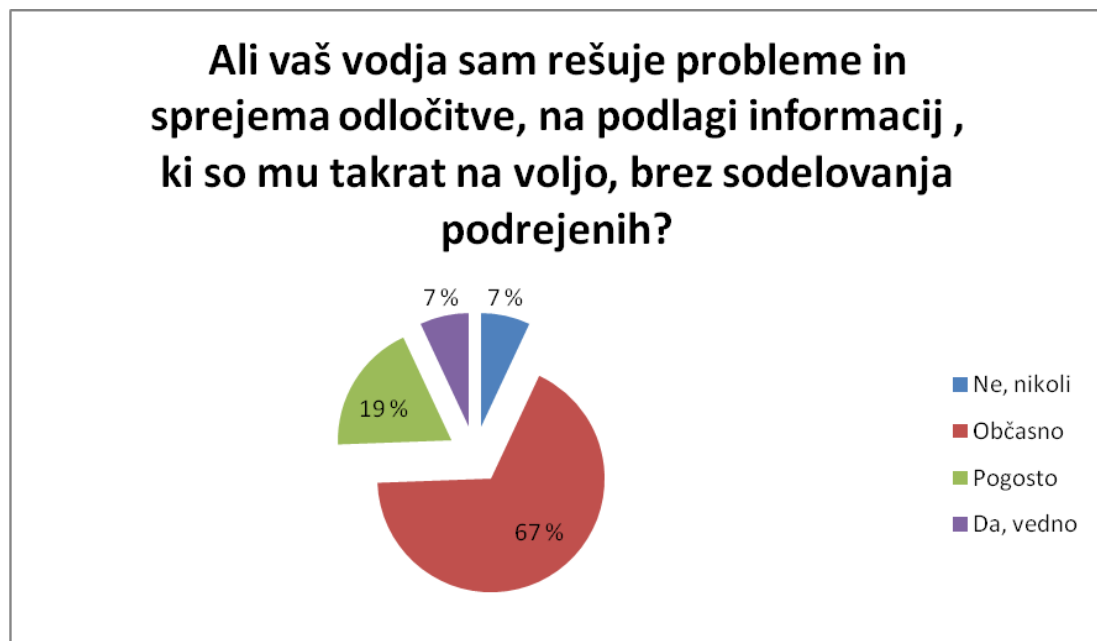
Po delovni dobi so bili deleži sledeči: do pet let delovne dobe 22 %; od šest do petnajst let delovne dobe 32 %; od šestnajst do petindvajset delovnih let 22 %; tistih, ki so v delovnem razmerju šestindvajset let in več, je bilo 24 %.



Graf 5: Delovna doba anketirancev  
(Vir: lastna raziskava, 2010)

## 4.2 ALI VAŠ VODJA SAM REŠUJE PROBLEME IN SPREJEMA ODLOČITVE BREZ SODELOVANJA PODREJENIH?

S prvim vprašanjem smo želeli izvedeti, v kolikšni meri je vodja kooperativen s svojimi podrejenimi, oziroma ali upošteva tudi njihovo mnenje. Vemo namreč, da po definiciji avtoritativnega vodenja vodja sam sprejema odločitve ne glede na sugestije svojih podrejenih, saj je sam sebi zadosten. Iz grafa je razvidno, da je na to vprašanje z *da, vedno* odgovorilo sedem odstotkov vprašanih. Iz tega bi lahko razbrali, da imajo ti zaposleni avtoritativnega vodjo.



**Graf 6: Ali vaš vodja sam rešuje probleme in sprejema odločitve na podlagi informacij, ki so mu takrat na voljo, brez sodelovanja podrejenih?**

Vprašanje smo primerjali tudi s štirinajstim vprašanjem, kjer so morali anketiranci oceniti, kako intenzivno so nadrejeni izvajali določene dejavnosti, na lestvici od 1 do 5 (kjer pomeni 1 zelo malo in 5 zelo intenzivno). Pri tem smo ugotovili, da so tisti, ki so odgovorili na vprašanje z *da, vedno* v povprečju ocenili, da so deležni verbalnega nasilja (nadrejeni povzdiguje glas), pretirano delovno obremenitev so v povprečju ovrednotili z 2,7. Tudi pri vprašanju o zadrževanju informacij v zvezi z delom so ti podali oceno 2,8. Tukaj lahko povem, da so na vprašanje o verbalnem nasilju (povzdigovanje glasu) v povprečju vsi anketiranci odgovorili z oceno 2, pri zadrževanju informacij v zvezi z delom pa z 2,3. Iz tega lahko sklepamo, da se pri izvajanju avtoritativnega vodenja v določeni meri izvaja tudi določen pritisk na zaposlene.

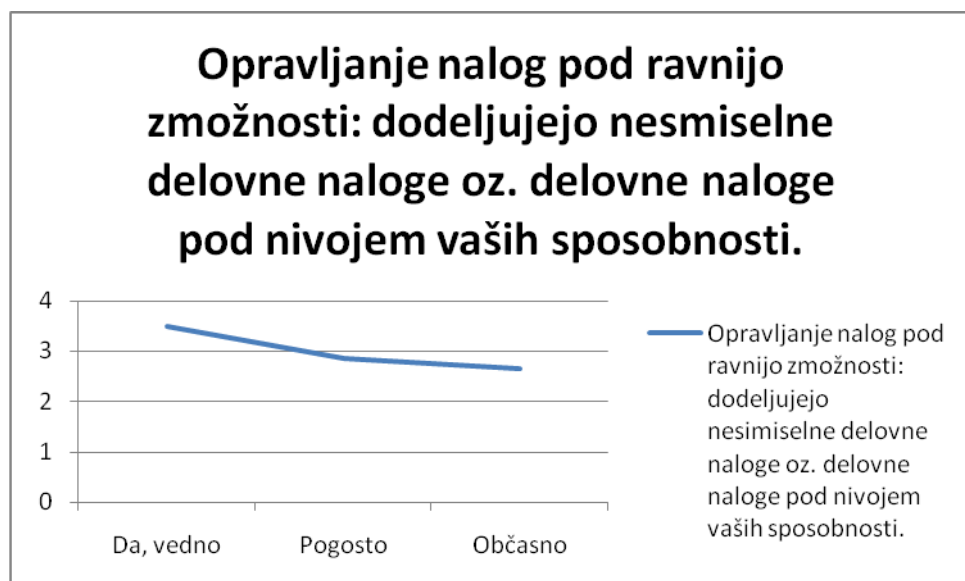
### **4.3 STRAH ME JE, DA BI V PRIMERU NASPROTOVANJA NADREJENEMU OSTAL BREZ SLUŽBE.**

Pri naslednjem vprašanju smo hoteli izvedeti, koliko vprašanih se boji izgube službe, če bi nasprotovali svojemu vodji. Po Možini naj bi avtoritativni vodje obravnavali svoje zaposlene kot stroje. Vemo pa, da je stroj lahko zamenljiv in iz tega po našem mnenju tudi izvira strah teh zaposlenih, da bi izgubili službo. Sklepali smo, da se ta, ki je odgovoril pritrdilno, sooča z avtoritativnim vodenjem. Rezultati tega vprašanja so prikazani v naslednjem grafu.

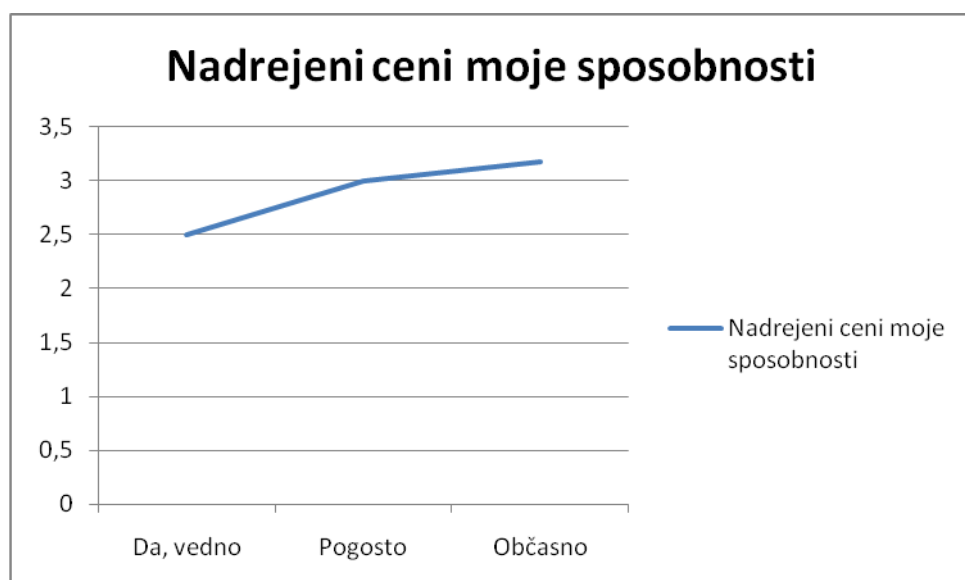


**Graf 7: Strah me je, da bi v primeru nasprotovanja nadrejenemu ostal brez službe.**

S tem strahom se vedno sooča pet odstotkov vprašanih, pogosto pa jih ta strah občuti enajst odstotkov. Občasno se za svojo službo zaradi ugovaranja nadrejenemu ustraši enaindvajset odstotkov vprašanih. Ostali pa teh občutkov nimajo. Najprej smo pregledali ankete vprašanih, ki so vedno v strahu za svojo zaposlitev. Ugotovili smo, da je bil delež moških in žensk tukaj enakopravno zastopan (50 odstotkov žensk in 50 odstotkov moških). To kaže, da avtoritativno vodenje vpliva na oba spola in da nežnejši spol ni bolj dojemljiv za ta pojav. Kot smo že zgoraj navedli, predvidevamo, da imajo tisti, ki so na vprašanje odgovorili pritrdilno, s tem mislimo na odgovore *Da, vedno*, *Občasno* in *Pogosto*, lahko avtoritativnega vodjo, zato smo njihove odgovore primerjali s štirinajstim vprašanjem, kjer so anketiranci ocenjevali določene dejavnike, ki se jim dogajajo na delovnem mestu, z ocenami od 1 do 5 (kjer pomeni 1 zelo malo in 5 zelo intenzivno). Med primerjanjem smo ugotovili, da se ocene (povprečne) tistih, ki so odgovorili *Da, vedno*, in tistih, ki so odgovorili ali *Pogosto* ali *Občasno*, pri negativnih dejavnikih višje in se znižujejo proti tistim, pri katerih se ta strah pojavlja manjkrat. Ravno obratni pojav se zgodi pri pozitivnih dejavnikih. Za primer navajamo naslednja grafa, da ponazorimo trend padanja intenzivnosti pri negativnih dejavnikih in v drugem grafu trend zviševanja pri pozitivnih dejavnikih.



Graf 8: Negativni dejavnik



Graf 9: Pozitivni dejavnik

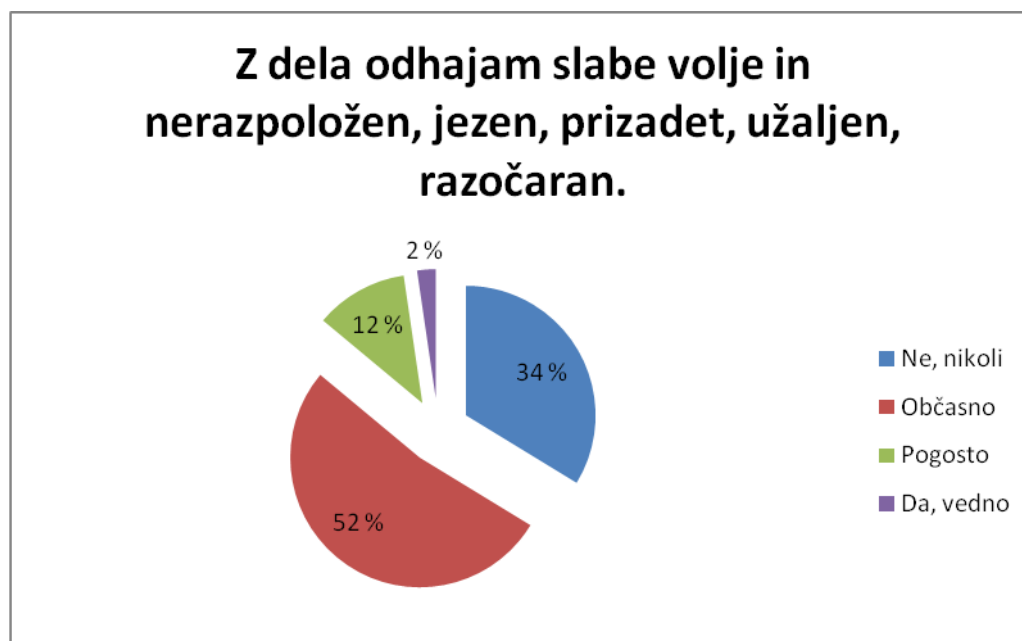
Te primerjave kažejo na to, da se avtoritativno vodenje spogleduje z mobingom. Vsi negativni dejavniki imajo najvišjo oceno pri tistih, za katere menimo, da se na svojem delovnem mestu zagotovo soočajo z avtoritativnim vodenjem, to so tisti, ki so vedno v strahu, da bi ob oporekanju svojemu šefu izgubili službo. Pri tem ugotavljamo, da ima vodja, ki vzbuja največ strahospoštovanja, največ možnosti, da bo svoje podrejene mobiral ali trpinčil kako drugače, kar je razvidno iz spodnje tabele.

Dejavniki	Odgovori		
	Da, vedno	Pogosto	Občasno
Pretirana delovna obremenitev: preobremenjenost z novimi delovnimi nalogami in kratkimi roki:	4,75	3,00	3,55
Opravljanje nalog pod ravniyo zmožnosti: dodeljujejo nesimiselne delovne naloge oz. delovne naloge pod nivojem vaših sposobnosti.	3,5	2,86	2,64
Zadrževanje informacij v zvezi z delom.	3,75	2,86	2,59
Odvzem odgovornosti na ključnih področjih.	3,5	2,14	2,09
Nenehno spreminjanje nalog.	3,75	2,86	2,82
Sprememba delovnega mesta, delovnih pogojev.	3	2,43	1,73
Poniževanje: opravljati moram naloge, za katere ocenjujem, da so včasih ponižujoče.	3,25	1,86	1,68
Napadi na zasebnost.	3	1,71	1,82
Verbalno nasilje: nadrejeni povzdiguje glas.	4	2,29	2,14
Nadrejeni me ignorira.	2,75	1,71	2,00
Nadrejeni prisluhne mojim predlogom.	2,75	2,86	3,05
Nadrejeni ceni moje sposobnosti.	2,5	3,00	3,18
Zaposleni smo pogosto deležni pohval.	1	2,83	1,64
Ignoriranje posameznikovih mnenj in pogledov, dvom v poslovne odločitve zaposlenega.	2,25	2,43	2,27

Tabela 1: Dejavniki mobinga

#### 4.4 Z DELA ODHAJAM SLABE VOLJE IN NERAZPOLOŽEN, JEZEN, PRIZADET, UŽALJEN, RAZOČARAN.

Z dela vedno odhaja slabe volje 2 % vprašanih. Pogosto se to dogaja 12 % in malce čez polovico vprašanih občasno odide z dela slabe volje, nerazpoloženi, jezni, prizadeti, užaljeni in razočarani. Dobra tretjina vprašanih z dela odide dobre volje. Med pregledom anket ugotovimo, da so na to vprašanje z *da, vedno* in *pogosto* odgovorili isti ljudje, za katere smo že v predhodnih vprašanjih ugotavljali, da jih vodja sili v slabo voljo, da ne ceni njihovih sposobnosti, da so v strahu za svojo službo in niso nikoli pohvaljeni za svoje delo.



Graf 10: Z dela odhajam slabe volje in nerazpoložen, jezen, prizadet, užaljen, razočaran.

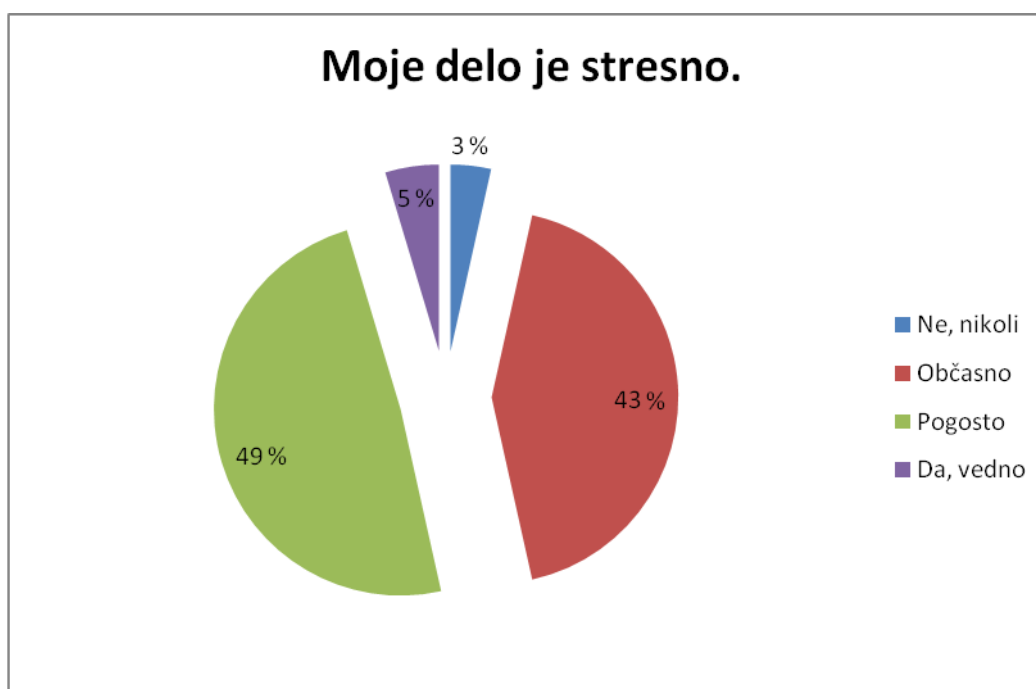
#### 4.5 SVOJE TEŽAVE LAHKO ZAUPAM NADREJENEMU



Graf 11: Svoje težave lahko zaupam nadrejenemu.

Na to vprašanje so z *ne, nikoli* odgovorili tako tisti, za katere smo ocenili, da nimajo avtoritativnega vodje kot tisti, za katere menimo, da ga imajo. Ugotovili smo tudi, da nekaj tistih, ki naj bi imeli avtoritativnega vodjo, temu občasno lahko zaupa tudi svoje težave. Tistih, ki svoje težave lahko zaupajo svojemu nadrejenemu, je med anketiranci največ.

## 4.6 MOJE DELO JE STRESNO



**Graf 12: Moje delo je stresno.**

Z analizo tega vprašanja smo ugotovili, da je stres prisoten na delovnem mestu ne glede na to, kakšnega vodjo ima zaposleni. Le trije odstotki vprašanih se z njim ne soočajo in ti trije ne padejo v skupino, za katero smo že prej menili, da so kakorkoli trpinčeni na delovnem mestu. Tudi Lehmann v svojem delu o mobingu ugotavlja, da je stres dandanes vse bolj prisoten na delovnem mestu in dostikrat ne pomeni, da se v podjetju izvaja mobing.

## 4.7 SE VAM NA DELOVNEM MESTU POGOSTO DOGAJA, DA VAM NE PRIZNAJO LETNEGA DOPUSTA IN PROSTIH DNI

Kaj takega se pogosto dogaja le enemu odstotku vprašanih, občasno pa 11 odstotkom. Samega vzroka za nepriznavanje letnega dopusta nismo mogli povezati ne z mobingom ne z avtoritativnim vodenjem. Z analizo anket smo ugotovili, da se občasno to zgodi tudi tistim, ki se na delovnem mestu srečujejo z drugačnim vodenjem. Še vedno pa bode v oči dejstvo, da se to dogaja vsem tistim, ki smo jih že večkrat omenili zgoraj, in sicer zaposlenim v podjetjih z avtoritativnim vodenjem.





Graf 13: Se vam na delovnem mestu pogosto dogaja, da vam ne priznajo letnega dopusta in prostih dni?

#### 4.8 KAKO INTENZIVNO SO NADREJENI IZVAJALI RAZLIČNE DEJAVNIKE NAD ZAPOSLENIMI

V spodnji tabeli želimo prikazati, kako so vsi anketiranci odgovorili na vprašanje o intenzivnosti izvajanja različnih dejavnikov mobinga nad njimi. Anketiranci so intenzivnost ocenjevali na lestvici od ena do pet, pri čemer je ocena ena pomenila najmanjšo intenzivnost in pet največjo. V tabeli je prikazano, kakšen delež je dobila posamezna ocena intenzivnosti dejavnikov. S temi ocenami smo primerjali tudi odgovore na prejšnja vprašanja.

Kako intenzivno je nadrejeni izvajal katerega od naslednjih dejavnikov nad vami?					
	1	2	3	4	5
Pretirana delovna obremenitev: preobremenjenost z novimi delovnimi nalogami in kratkimi roki.	16 %	16 %	28 %	19 %	21 %
Opravljanje nalog pod ravniyo zmožnosti: dodeljujejo nesimiselne delovne naloge oz. delovne naloge pod nivojem vaših sposobnosti.	41 %	16 %	19 %	16 %	7 %
Zadrževanje informacij v zvezi z delom.	35 %	21 %	27 %	9 %	8 %
Odvzem odgovornosti na ključnih področjih.	50 %	20 %	14 %	12 %	4 %
Nenehno spreminjanje nalog.	36 %	25 %	11 %	19 %	10 %
Sprememba delovnega mesta, delovnih pogojev.	52 %	20 %	16 %	10 %	2 %
Poniževanje: opravljati moram naloge, za katere ocenjujem, da so včasih ponižujoče.	61 %	19 %	12 %	6 %	1 %
Napadi na zasebnost.	65 %	20 %	7 %	5 %	2 %
Verbalno nasilje: nadrejeni povzdiguje glas.	51 %	19 %	18 %	2 %	10 %
Nadrejeni me ignorira.	60 %	14 %	17 %	8 %	1 %
Nadrejeni prisluhne mojim predlogom.	6 %	20 %	27 %	32 %	15 %
Nadrejeni ceni moje sposobnosti.	7 %	15 %	23 %	38 %	16 %
Zaposleni smo pogosto deležni pohval.	22 %	30 %	27 %	14 %	7 %
Ignoriranje posameznikovih mnenj in pogledov, dvom v poslovne odločitve zaposlenega.	32 %	32 %	24 %	10 %	2 %

**Tabela 2: Intenzivnost dejavnikov**

## 4.9 KAKŠNE POSLEDICE STE OBČUTILI ZARADI AVTORITATIVNEGA VODENJA

Na to vprašanje so odgovarjali tudi tisti za katere menimo, da niso deležni avtoritativnega vodenja. Odgovorilo je 67 % vprašanih, mi pa ugotavljamo, da je delež tistih z avtoritativnim vodenjem bistveno manjši, vendar vseeno dodajamo tabelo z odgovori, ki so navedeni v odstotkih glede na celotno populacijo.

Kakšne posledice ste občutili zaradi avtoritativnega stila vodenja (možnih je več odgovorov)?	
Motnje koncentracije in spomina	21 %
Strah pred neuspehom	29 %
Upadanje delovne samozavesti	40 %
Motnje socialnih odnosov	16 %
Težnja po neopaznem vedenju	5 %
Psihične krizne situacije	9 %
Nevroze	22 %
Depresije	9 %
Oslablost imunskega sistema	16 %
Samomorilsko vedenje	0 %

**Tabela 3: Posledice avtoritativnega vodenja**

## 4.10 SKLEP IN PREDLOGI

Po analiziranih anketah smo ugotovili, da je povezava med avtoritativnim vodenjem in mobingom mogoča in obstaja. Ker vemo, da mobing zelo kvarno vpliva na uspešnost podjetja, predlagamo vsem, ki ugotovijo, da uporabljajo tak način vodenja, naj ga spremenijo za vedno ali pa problem kadrovske rešijo. Menimo, da je tako vodenje primerno le v ekstremnih okoliščinah in za kratek čas. Podjetja, ki namerno uporabljajo tak način vodenja, bi se morala zavedati, da je stranski učinek avtoritativnega vodenja tudi mobing in da s tem namerno kršijo zakon o delovnih razmerjih. Na tem mestu bi še dodali, da bi tukaj morala več narediti tudi država. Narediti bi namreč morala obširno raziskavo mobinga v Sloveniji in tako ugotoviti, kakšno je stanje in kaj je vzrok za to. Nato bi morala urediti zakonodajo, ki bi bolje ščitila delavce in jim dala možnost, da o tem spregovorijo naglas, brez strahu pred izgubo službe. Na drugi strani pa bi morala za podjetja (in izvajalce mobinga), v katerih bi ugotovila, da se izvaja mobing, postaviti visoke kazni. Predlagamo, da delovna inšpekcija naključno izbira podjetja, v katerih bi nato naredila tiho anonimno anketo in tako preverjala stanje. S tem bi prisilila podjetja, da sama rešijo problem mobinga, še preden pride do njega.

Predlagamo tudi, da vsak zaposleni, ki meni, da se mu na delovnem mestu godi krivica oziroma ga trpinčijo na tak ali drugačen način, to pove na glas, ne glede na vse posledice. Menimo, da se bo nasilje le tako zaustavilo. Vemo, da se marsikdo ne upa tega povedati naglas, ker s tem tvega svojo zaposlitev in posledično svojo eksistenco. V tem zadnjem stavku želimo dodati le še to, da nobena zaposlitev ni toliko vredna kot lastno zdravje.

## 5 ZAKLJUČEK

Za temo, o kateri smo pisali v tej diplomski nalogi, sem se odločil lansko leto, ko smo morali na predavanjih iz poslovnega komuniciranja predstaviti nek problem po lastni izbiri. S samim problemom sem se soočil na delovnem mestu. To me je motiviralo za preučitev avtoritativnega vodenja in mobinga. Med prebiranjem knjig o vodenju smo prišli do spoznanj o tem, kako naj bi se podjetje vodilo in kako ne. Na svoji koži sem spoznal, da avtoritativno vodenje ne vodi do dobrih rezultatov, ampak samo v trpinčenje zaposlenih in dvigovanje samozavesti vodje. Sprva sem mislil, da gre le za prehodno obdobje po zamenjavi prejšnjega vodje, ki je mimogrede podjetje vodil demokratično, nas motiviral in gradil »tim«, nato pa sem ugotovil, da bo avtoritativno vodenje stalnica. Začele so se premestitve zaposlenih, ki so ugovarjali nadrejenemu in začela se je fluktuacija. Po teoriji o mobingu se ta začne takrat, ko nepretrgoma traja šest mesecev. V našem podjetju bosta kmalu minili dve leti. Nekateri v podjetju so na udaru večkrat, nekateri manjkrat, najbolj vodljivi pa seveda dobivajo pohvale. Samo vodenje ni pripeljalo do nobenega poslovnega učinka, nasprotno – krivulja rasti je začela padati. Vse, kar smo napisali v zaključku do tega trenutka, lahko primerjamo s poglavji o mobingu in avtoritativnim vodenjem in bomo prišli do tega, da teoretični del ne laže. Vsaj v našem primeru ne.

Kot smo že mnogokrat v tem diplomskem delu omenili, avtoritativno vodenje ne prinese nobenih pozitivnih rezultatov podjetju in bi ga morali pozabiti že v devetnajstem stoletju, ko so začeli padati vsi absolutni vladarji v Evropi. V vsakem podjetju z več zaposlenimi najdemo veliko tipov vedenj in na vsako vedenje teh posameznikov bi se moral vodja odzivati pozitivno. Seveda je to velikokrat težko, ampak vsak vodja bi moral imeti visoko čustveno inteligenco in obvladovati svoje odzive. Vodja bi prav tako moral razumeti, da je vodenje komuniciranje in to ne le enosmerno, ampak z obojestransko komunikacijo. Vodja bi moral tudi pohvaliti dobre delavce in jih s tem še bolj motivirati za delo. Seveda je na drugi strani primerna tudi graja delavca, ki nekaj dela narobe. Skratka – dober vodja ne bi smel nikoli voditi zgolj avtoritativno, če želi uspešno voditi podjetje.

Vsak vodja, ki od uprave ali nadzornega sveta sprejme vodenje, bi moral imeti za svoje poslanstvo zgraditi zmagoviti »tim«, ki se bo s skupnimi močmi boril na tržišču, ki je vsak dan bolj agresivno. Dober vodja bi moral vedeti, da je vsak položaj v podjetju enako pomemben za uspeh podjetja in da glava brez rok in nog ne bo več mogla opravljati svoje naloge. Nihče med nami namreč ni tako pameten, kot smo lahko pametni vsi skupaj.

Upamo, da bo diplomska naloga spodbudila še koga, da preuči samo povezavo med avtoritativnim vodenjem in mobingom in s tem pomagal podjetjem, da se odločijo za uspešnejši stil vodenja. S tem bodo uspešnejši na trgu in bodo tako pripomogli tudi k boljšemu nacionalnemu gospodarstvu.

## 6 LITERATURA IN VIRI

### KNJIGE

- Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Česen, T. idr. (2009). *Mobing, trpinčenje, šikaniranje ...* Ljubljana: Pogum, 2008.
- Everard, B. et al. (1996). *Uspešno vodenje*. Ljubljana: ZRSŠ
- Kovač, J. et al. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kostelić-Martić, A. (2005). *Mobbing: psihičko maltretiranje na radnom mjestu*. Zagreb: Školska knjiga.

### URL – NASLOVI SPLETNIH STRANI

- Diplomna naloga: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/valentincic-spela.pdf> dostopno: 15. 5. 2010
- Poslovno sporazumevanje in vodenje: [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Poslovno\\_sporazumevanje\\_in\\_vodenje-Hribar.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje-Hribar.pdf) dostopno: 11. 5. 2010
- Mobbing – Psihoteror na delovnem mestu: [www.delavska-participacija.com/clanki/ID061206.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID061206.doc) dostopno: 3. 5. 2010
- Mobbing – šikaniranje na delovnem mestu: <http://www.ona-on.net/mobbing--sikaniranje-na-delovnem-mestu/> dostopno: 3. 5. 2010
- Vodenje – lastnosti in vzvodi dobrega vodja: [http://www.znajdise.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61%3Avodenje-lastnosti-in-vzvodi-dobrega-vodje&catid=36%3Aposlovna-uspenost&Itemid=83](http://www.znajdise.net/index.php?option=com_content&view=article&id=61%3Avodenje-lastnosti-in-vzvodi-dobrega-vodje&catid=36%3Aposlovna-uspenost&Itemid=83) dostopno: 3. 5. 2010
- Vodenje in čustva: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010903.doc> dostopno: 3. 5. 2010
- Nadlegovanje v službi: <http://www.zurnal24.si/Nadlegovanje-v-sluzbi/zstil/kariera/82576> dostopno: 3. 5. 2010
- Mobbing ali psihično nasilje na delovnem mestu: <http://www.cilizadelo.si/default30510.html?PHPSESSID=5a5b1b6c731af9312642dd1c27b9a39f> dostopno: 4. 5. 2010

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki mobinga .....	22
Tabela 2: Intenzivnost dejavnikov .....	26
Tabela 3: Posledice avtoritativnega vodenja .....	27

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura anketirancev po spolu .....	16
Graf 2: Struktura anketirancev po starosti .....	17
Graf 3: Status zaposlenih anketirancev .....	17
Graf 4: Stopnja izobrazbe anketirancev .....	18
Graf 5: Delovna doba anketirancev .....	18
Graf 6: Ali vaš vodja sam rešuje probleme in sprejema odločitve na podlagi informacij, ki so mu takrat na voljo, brez sodelovanja podrejenih? .....	19
Graf 7: Strah me je, da bi v primeru nasprotovanja nadrejenemu ostal brez službe. ....	20
Graf 8: Negativni dejavnik .....	21
Graf 9: Pozitivni dejavnik .....	21
Graf 10: Z dela odhajam slabe volje in nerazpoložen, jezen, prizadet, užaljen, razočaran. ....	23
Graf 11: Svoje težave lahko zaupam nadrejenemu. ....	23
Graf 12: Moje delo je stresno. ....	24
Graf 13: Se vam na delovnem mestu pogosto dogaja, da vam ne priznajo letnega dopusta in prostih dni? .....	25

## **PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK**

### **Anketni vprašalnik – Avtoritativni stil vodenja in mobing**

SPOŠTOVANI,

sem študent višješolskega strokovnega programa ekonomist na višji šoli B&B izobraževanje in usposabljanje d.o.o. V svojem diplomskem delu obravnavam povezavo med avtoritativnim stilom vodenja in mobingom, zato sem del diplomske naloge namenil konkretni analizi v nekaj podjetjih. V zvezi s tem vas prosim, da izpolnite priloženo anketo. Rezultati mi bodo v veliko pomoč. Anketa je anonimna in jo bom uporabil izključno za namen raziskovalnega dela diplomske naloge.

#### **Obkrožite**

**1. Spol:**            **M**                    **Ž**

**2. Starost:**

- a) Do 20 let
- b) 21–30
- c) 31–40
- d) Nad 41

**3. Status:**

- a) Redno zaposlen za nedoločen čas
- b) Redno zaposlen – izredni študent
- c) Študent
- d) Zaposlen za določen čas

**4. Stopnja izobrazbe:**

- a) Osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Srednja šola
- d) Višja šola
- e) Visoka šola ali več

**5. Delovna doba**

- a) Do 5 let
- b) Od 6 do 15
- c) Od 16 do 25
- d) Od 26 do 50

**6. Ali vaš vodja sam rešuje probleme in sprejema odločitve, na podlagi informacij, ki so mu takrat na voljo, brez sodelovanja podrejenih?**

- a) Ne, nikoli
- b) Občasno
- c) Pogosto
- d) Da, vedno



**7. Navodila za delo so pomanjkljiva:**

- a) Nikoli
- b) Občasno
- c) Pogosto
- d) Da, vedno

**8. Strah me je, da bi v primeru nasprotovanja nadrejenemu ostal brez službe.**

- a) Ne, nikoli
- b) Občasno
- c) Pogosto
- d) Da, vedno

**9. Nadrejeni ni nikoli v celoti zadovoljen z mojim delom.**

- a) Ne, nikoli
- b) Občasno
- c) Pogosto
- d) Da, vedno

**10. Z dela odhajam slabe volje in nerazpoložen, jezen, prizadet, užaljen, razočaran.**

- a) Ne, nikoli
- b) Občasno
- c) Pogosto
- d) Da, vedno

**11. Svoje težave lahko zaupam nadrejenemu.**

- a) Ne, nikoli
- b) Občasno
- c) Pogosto
- d) Da, vedno

**12. Moje delo je stresno.**

- a) Ne, nikoli
- b) Občasno
- c) Pogosto
- d) Da, vedno

**13. Se vam na delovnem mestu pogosto dogaja, da vam ne priznajo letnega dopusta in prostih dni?**

- a) Ne, nikoli
- b) Občasno
- c) Pogosto
- d) Da, vedno

**14. Kako intenzivno je nadrejeni izvajal katerega od naslednjih dejavnikov nad vami? (obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni 1 zelo malo, in 5 zelo intenzivno).**

Pretirana delovna obremenitev: preobremenjenost z novimi delovnimi nalogami in kratkimi roki.	1	2	3	4	5
Opravljanje nalog pod ravnijo zmožnosti: dodeljujejo nesmiselne delovne naloge oz. delovne naloge pod nivojem vaših sposobnosti.	1	2	3	4	5
Zadrževanje informacij v zvezi z delom.	1	2	3	4	5
Odvzem odgovornosti na ključnih področjih.	1	2	3	4	5
Nenehno spreminjanje nalog.	1	2	3	4	5
Sprememba delovnega mesta, delovnih pogojev.	1	2	3	4	5
Poniževanje: opravljati moram naloge, za katere ocenjujem, da so včasih ponižujoča.	1	2	3	4	5
Napadi na zasebnost.	1	2	3	4	5
Verbalno nasilje: nadrejeni povzdiguje glas.	1	2	3	4	5
Nadrejeni me ignorira.	1	2	3	4	5
Nadrejeni prisluhne mojim predlogom.	1	2	3	4	5
Nadrejeni ceni moje sposobnosti.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo pogosto deležni pohval.	1	2	3	4	5
Ignoriranje posameznikovih mnenj in pogledov, dvom v poslovne odločitve zaposlenega.	1	2	3	4	5
Drugo	1	2	3	4	5

**15. Kakšne posledice ste občutili zaradi avtoritativnega stila vodenja (možnih je več odgovorov)?**

- Motnje koncentracije in spomina
- Strah pred neuspehom
- Upadanje delovne samozavesti
- Motnje socialnih odnosov
- Težnja po neopaznem vedenju
- Psihične krizne situacije
- Nevroze
- Depresije
- Oslabelost imunskega sistema

- Samomorilsko vedenje

Drugo