



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Organizator podjetništva in trženja

MOBING – OBLIKA PSIHIČNEGA NASILJA NA DELOVNEM MESTU

Mentorica: mag. Alenka Bradač
Lektorica: Tanja Kropivšek

Kandidatka: Nina Štros

Kranj, marec 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Alenki Bradač za pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi Tanji Kropivšek, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se sestri, ki me je podpirala v celotnem obdobju študija in nudila pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se vsem, ki so mi pomagali pri izpolnjevanju anketnih vprašalnikov.

IZJAVA

»Študent/ka Nina Štros izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Alenke Bradač.«

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

Dne 31. 3. 2012

Podpis: _____

POVZETEK

Raziskave na področju delovnih razmer kažejo, da postaja v organizacijah velik problem psihično nasilje, imenovano mobing, ki so mu zaposleni izpostavljeni pri svojem delu. Izraz je v osemdesetih letih uvedel švedski delovni psiholog dr. Heinz Leymann in z njim opredelil situacijo, v kateri je posameznik v organizaciji sistematično ter skozi daljše časovno obdobje izpostavljen napadom sodelavcev in/ali nadrejenih. V diplomski nalogi želim prikazati in raziskati problem mobinga, ki nastane na področju dela in med zaposlenimi. Opisala bom, na kakšen način prepoznamo mobing, kdo ga povzroči in kdo so žrtve. Navedla bom posledice mobinga za žrtev in organizacijo ter prikazala, na kakšen način se lahko mobing prepreči ali omili njegov nastanek. V empiričnem delu naloge bom s pomočjo ankete poskušala raziskati pojav mobinga v okolju ter iskala rešitve, kako se mobingu izogniti.

KLJUČNE BESEDE

- mobing
- psihično nasilje
- nastanek
- razvojne stopnje
- vzroki
- posledice

ABSTRACT

Research on working conditions indicate that in the company is becoming a major psychological problem called mobbing, which the employee is exposed to it in their work. The term was introduced in the eighties by the Swedish work psychologist dr. Heinz Leymann and it identified as situation in which the individual is exposed to harassment on work place systematically and over time period from co-workers and / or supervisors. The thesis I want to display and explore is the problem of mobbing that occurs in the field of labor and the workforce. I will describe how to recognize mobbing, who caused it and who are the victims. I will quote what the consequences of mobbing are on victims and the organization and the way in which mobbing may prevent or at least mitigate its recurrence. In the empirical part of the thesis I tried using the survey explored phenomenon of mobbing in a certain environment, and to find a solution how to avoid mobbing.

KEYWORDS

- mobbing
- psychological violence
- formation
- development stage
- causes
- consequences

KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV MOBINGA	2
2.1.	Pojem mobing	2
2.2.	Oblike mobinga	4
2.3.	Vrste mobinga	5
3	NASTANEK MOBINGA	6
3.1.	Organizacija dela	6
3.2.	Oblikovanje delovnih nalog	7
3.3.	Vodenje ljudi	7
3.4.	Rivalstvo med sodelavci	7
3.5.	Preobremenjenost	8
3.6.	»Spolna kultura« dela	8
3.7.	Pomanjkanje morale	8
3.8.	Globalni trg	9
3.9.	Spremembe	9
3.10.	Priseljevanje in rast sive ekonomije	9
4	RAZVOJNE STOPNJE MOBINGA	10
4.1.	Prva faza: konflikt	10
4.2.	Druga faza: uveljavitev mobinga	11
4.3.	Tretja faza: destruktivni ukrepi kadrovskega managementa	11
4.4.	Četrta faza: izključitev iz delovnega življenja	11
5	PROFIL STORILCA, PROFIL ŽRTVE IN PROFIL ORGANIZACIJE	12
5.1.	Profil žrtve	12
5.2.	Profil storilca	13
5.3.	Profil organizacije	15
6	POSLEDICE MOBINGA	16
6.1.	Posledice mobinga za žrtev	16
6.1.1.	Ekonomske posledice	17
6.1.2.	Psihične in zdravstvene posledice	17
6.1.3.	Socialne posledice	18
6.2.	Posledice za sodelavce	19
6.3.	Posledice za organizacijo	19
6.4.	Posledice mobinga za celotno družbo	20
7	PREPREČEVANJE MOBINGA	21
7.1.	Ukrepi na ravni celotne države	21
7.2.	Organizacijski ukrepi	21
7.2.1.	Preventivni ukrepi	22
7.2.2.	Intervencijski ukrepi	22
7.3.	Načini ukrepanja za posameznika	23
8	ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV IN REZULTATOV	24
9	ZAKLJUČEK	48
10	LITERATURA IN VIRI	49

PRILOGE	52
KAZALO SLIK	52
KAZALO GRAFOV	52
POJMOVNIK	53

1 UVOD

Hiter in moderen način življenja ter čas gospodarske in finančne krize so privedli do tega, da na trgu preživi le tisto podjetje, ki ima najnižje stroške in najučinkovitejše zaposlene. Slednji morajo dodatno prispevati k učinkovitejšemu in uspešnejšemu opravljanju dela ter morajo v večji meri sodelovati. Med zaposlenimi se zaradi tega pojavi konkurenca, odnosi se zaostrijo, pojavi se nestrpnost in dodatne stresne situacije. Našteto pogosto vodi do psihičnega nasilja. V različnih kulturah ga poimenujemo z raznovrstnimi izrazi, kot so: mobbing, bullying, teroriziranje, viktimiziranje, trpinčenje, šikaniranje idr. ter pomenijo sistematičen in dolgotrajen napad ene ali več oseb z namenom in/ali posledico, da jo izločijo iz sistema. Tovrstna izločitev v primeru kontinuiranega ali ponavljajočega se procesa povzroči žrtvam resne socialne, psihične in telesne zdravstvene težave.

Mobing na delovnem mestu negativno vpliva na počutje zaposlenih, škoduje in ogroža pa tudi podjetje kot celoto. Zaradi mobinga se namreč poslabša delovno ozračje, zmanjšata se motivacija in produktivnost. Zaposleni, ki so žrtve mobinga, so pogosto bolniško odsotni, nekateri se celo invalidsko upokojijo in iščejo nove zaposlitve, kar vodi k zmanjševanju socialne varnosti zaposlenih. Za podjetje je zato zelo pomembno, da vodilni pravi čas in učinkovito rešujejo težavo mobinga. S tem preprečijo poslovno škodo in ohranijo ugled podjetja.

V diplomski nalogi želim prikazati in raziskati mobing, ki nastane na področju dela in med zaposlenimi. Opisala bom, na kakšen način prepoznamo mobing, kdo ga povzroči in kdo so žrtve, kakšne so posledice mobinga za žrtev, sodelavce, organizacijo in celotno družbo ter na kakšen način se mobing lahko prepreči.

V prvem poglavju diplomske naloge bom opredelila mobing in navedla nekaj njegovih definicij. Opisala bom različne oblike mobinga ter prikazala dve vrsti mobinga. V naslednjih dveh poglavjih se bom osredotočila na nastanek in na razvojne stopnje mobinga, ki potekajo v štirih fazah, in sicer od nastanka konflikta do razrešitve z delovnega mesta. V naslednjem poglavju bom opredelila različne profile, ki so značilni za žrtev, za napadalca in za organizacijo v procesu mobinga. Nato se bom osredotočila na posledice mobinga, ki prizadenejo posameznika (poslabšanje ekonomskega, socialnega, zdravstvenega in psihičnega stanja posameznika). Prav tako pa mobing vpliva na sodelavce, organizacijo in na celotno družbo, kar bom opisala v nadaljevanju diplomske naloge. V zadnjem poglavju bom navedla nekaj preventivnih ukrepov, ki lahko preprečijo nastanek in razvoj mobinga oz. ščitijo pred njim.

V diplomski nalogi želim na podlagi teoretičnih raziskav in opravljene ankete predstaviti, ali v naših podjetjih obstaja mobing, v kakšnih oblikah se pojavlja in izvaja.

V diplomski nalogi bom uporabila metodo deskripcije, kar pomeni, da bom na podlagi teoretičnih znanj, literature, člankov in analize ankete opisala dejansko stanje mobinga.

2 OPREDELITEV MOBINGA

2.1 Pojem mobbing

V slovenskem jeziku beseda *mobbing* ni našla ustreznega prevoda, zato se najpogosteje pojavlja kar v originalnem zapisu ali s sposojenko *mobing*. Pogosto pa za *mobing* uporabljamo besede in besedne zveze, kot so psihično oziroma čustveno nasilje, šikaniranje ter trpinčenje. Skupina slovenskih strokovnjakov je trpinčenje definirala kot vsako ponavljajoče se ali sistematično in dolgotrajno graje vredno ali očitno negativno, neetično in žaljivo verbalno ali neverbalno dejanje ene ali več oseb na delovnem mestu ali v zvezi z delom, usmerjeno proti drugi osebi ali več osebam, ki povzroča socialno izključevanje in ogroža psihično, fizično in socialno zdravje in varnost ter ga žrtve razumejo kot zatiranje, poniževanje, ogrožanje in žaljenje dostojanstva pri delu. Posamični primeri negativnega vedenja, kot ga opisuje definicija prav tako pomenijo napad na dostojanstvo na delovnem mestu, vendar jih kot enkratne incidente ne moremo šteti med trpinčenje na delovnem mestu (Delovno gradivo iniciativne skupine za preprečevanje mobinga, 2007).

Beseda *mobbing* izhaja iz latinske besedne zveze *mobile vulgus*, ki pomeni nestanovitno, muhasto množico (Davenport et al. 1999, str. 20). V angleščini se je izraz *mobbing* razvil iz glagola »to mob«, ki v slovenskem prevodu pomeni napasti nekoga. Švedski zdravnik Lorenz pa je z besedo *mobbing* poimenoval napad skupine manjših živali na večjega vsiljivca (Wikipedia, 2012). Podobna obnašanja ljudi je pri proučevanju zaposlenih na delovnem mestu opazil tudi švedski delovni psiholog in raziskovalec Leymann, ki je leta 1984 prvi opredelil *mobbing* v povezavi z zaposlenimi in nasiljem na delovnem mestu. »Mobbing v delovnem okolju vključuje sovražno in neetično komunikacijo enega ali več posameznikov, (ki je) sistematično in najpogosteje usmerjeno proti enemu posamezniku, ki je zaradi mobinga porinjen v nemočen položaj, kjer nima zaščite in kjer tudi ostaja zaradi stalnih dejanj mobinga. Ta dejanja so zelo pogosta, najmanj enkrat na teden, in v daljšem obdobju, najmanj šest mesecev. Zaradi visoke pogostosti in dolgega trajanja sovražnega obnašanja se *mobbing* kaže v znatnih duševnih, psihosomatskih in socialnih problemih.« (Leymann, 1996).

Leymannova definicija mobinga je le ena izmed mnogih, saj kljub različnim opredelitvam pojma ne obstaja enotna definicija tega pojava. V nadaljevanju diplomske naloge bom predstavila nekaj najpomembnejših definicij mobinga.

Zaradi različnih karakterjev, želja, ciljev in mnenj, ki jih imamo ljudje, prihaja v vsakodnevnih stikih z drugimi ljudmi do konfliktnih situacij. V primeru, da se konflikt ignorira in se ga ne poskuša rešiti, predstavlja prvi pogoj oziroma osnovo, iz katere se kasneje razvije mobing. Razlika med konfliktom in mobingom je predvsem v pogostosti in trajanju konfliktov oziroma napadov na določeno osebo. Ko so napadi sistematični in pogosti, to je vsaj enkrat tedensko, in trajajo najmanj šest mesecev, lahko govorimo o mobingu. Ta na posamezniku pusti resne posledice, tako psihične, fizične in socialne. (Leymann, 1996). Vendar vsak konflikt še ne predstavlja mobinga. Pri slednjem gre za agresivno in namerno dejanje napadalca, s katerim povzroči škodo drugemu – žrtvi napada. Napadalec ali žrtev napada je lahko sodelavec, nadrejeni ali podrejeni.

Inšpektorat Republike Slovenije za delo opredeljuje *mobbing* kot skupek ravnanj delodajalca, predstavnikov delodajalca ali sodelavcev, ki določenega delavca postavijo v primerjavi s sodelavci v slabši položaj, prizadenejo njegovo dostojanstvo in osebnost (običajno tudi zasebnost). *Mobbing* torej povezuje predvsem z nezmožnostjo delodajalca, da zagotavlja takšno delovno okolje, v katerem delavec ali delavci niso izpostavljeni neželenemu ravnanju, ki ustvarja zastrašujoče, sovražne ali ponižujoče delovne odnose in okolje (Trpinčenje na delovnem mestu, 2007).

Kostelić - Martičeva (2007, str. 27) definicija mobinga izhaja iz francoskega zakona o mobingu oziroma iz zakona družbene modernizacije, ki mobing definira kot psihično maltretiranje, ki se ponavlja v obliki dejanj, katerih cilj ali posledica je poslabšanje posameznikovih delovnih razmer, ki lahko povzročijo napad na človeške pravice in človeško dostojanstvo, škodijo telesnemu ali duševnemu zdravju ali zmanjšajo poklicno prihodnost žrtve.

Steimanova opredeljuje *mobbing* kot vse situacije, v katerih želi ena ali več oseb v določenem časovnem obdobju z nenehnim, zavednim, pretehtanim in načrtovanim negativnim obnašanjem vplivati na žrtvino dostojanstvo in/ali zdravje in/ali varnost in/ali poklicno kariero in/ali srečo, pri tem pa se je žrtev iz različnih razlogov nesposobna braniti in/ali spremeniti tok dogajanj (Cvetko, 2003, str. 897).

Pojem *mobbing* se uporablja predvsem v italijanski, nemški, skandinavski in švedski literaturi, v angleški literaturi se za isti pojem uporablja izraz *bullying*, v ZDA pa pojmi *work abuse*, *workplace aggression*, *workplace behaviour* in *employee abuse*. Nekateri avtorji ne razlikujejo med pojmom *mobbing* in *bullying*, nekateri pa navajajo razlike med pojmom. Slednji mobingu pripisujejo cilj – izločiti žrtev iz sistema ali skupine – pri čemer je dogajanje pogosto in sistematično, *bullying* pa po njihovem mnenju izraža premoč in nasilje nad žrtvijo, ki se izvaja občasno in nesistematično. Menim, da mobing bolj nazorno definira psihično trpinčenje, zato bom v nadaljevanju uporabila ta izraz.

2.2 Oblike mobinga

Na podlagi svojih raziskav je Leymann opredelil 45 različnih dejanj mobinga (Priloga 1), ki jih je razvrstil v 5 skupin glede na to, kakšne so njihove posledice oziroma namen (Kostelić -Martić, 2007, str. 27):

- napadi na možnost izražanja in komuniciranja zaposlenega,
- napadi na možnost vzdrževanja socialnih stikov zaposlenega,
- napadi na osebni ugled zaposlenega,
- napadi na kakovost dela zaposlenega,
- napadi na zdravje zaposlenega.

Med napade na možnost izražanja in komuniciranja sodijo tisti napadi, ki omejujejo posameznikovo komuniciranje z drugimi ljudmi na delovnem mestu ali ga onemogočajo, in je tako posameznikova svoboda izražanja omejena. Nekaj takšnih primerov je navedel tudi Leymann (1996), in sicer: prekinjanje posameznikovega govora, ustne in pisne grožnje, ponavljajoča se negativna kritika posameznikovega dela in njegovega zasebnega življenja, odvzem besede, onemogočanje komunikacije s sodelavci in z nadrejenimi.

Z napadi na možnost vzdrževanja socialnih stikov se lahko na različne načine zmanjša možnost vzdrževanja stikov in odnosov z drugimi zaposlenimi. Za te napade je značilno, da se napadalec ne želi pogovarjati z zaposlenim in tudi drugim sodelavcem prepove komunicirati z njim, napadalec lahko doseže, da zaposleni delo opravlja v prostoru, kjer nima stikov z ostalimi sodelavci, lahko je izključen iz sestankov in družabnih dogodkov podjetja, ostali sodelavci pa se do njega vedejo, kot da ne obstaja in ga ignorirajo (Leymann, 1996).

Namen napadov na osebni ugled je zmanjšati ali celo uničiti osebni oziroma socialni ugled posameznika in ga diskreditirati. Za vsakega človeka je pomembno, da je spoštovan, saj je to osnova za njegovo samozavest. Neprimerna dejanja lahko počasi načnejo samozavest, načne in zmanjša se tudi posameznikov ugled. Vse to vpliva tudi na psihično in fizično počutje posameznika ter pusti posledice na področju njegovega socialnega in zasebnega življenja. Leymann navaja nekaj agresivnih napadov, kamor sodijo širjenje govoric in laži o posamezniku, podtikanje dejanj, za katera ni odgovoren, dodelitev poniževalnih nalog. Posameznik je lahko označen kot nesposoben, kar predstavlja za žalitev in sramotenje, lahko je izpostavljen zasmehovanju zaradi govornih, telesnih ali značajskih lastnosti, lahko se ga napada tudi zaradi rasnih, verskih ali političnih prepričanj (Leymann, 1996).

Napadi na kakovost dela so dejanja, ki zmanjšujejo kvaliteto dela zaposlenega. To pomeni, da je njegovo kakovostno opravljanje dela ovirano ali celo onemogočeno, kar posledično vodi do napak pri delu ali pa so naloge neopravljene ali nepopolno

opravljene. Oblike napadov na kakovost dela so različne, in sicer so posamezniku dodeljene nesmiselne ali žaljive naloge, ki presegajo njegove sposobnosti, ali takšne, ki presegajo njegove kvalifikacije, z namenom, da bi ga diskreditirali. Nekaterim posameznikom se nenehno dodeljujejo nove zadolžitve, nekaterim pa so dotodanje zadolžitve odvzete in morajo delati brez vsakršnih delovnih nalog. Posamezniki so pogosto nizko ocenjeni in kaznovani za opravljeno delo, njihovo delo se nenehno spreminja, kritizira, nad opravljenimi delovnimi nalogami pa se izvaja prevelik nadzor (Leymann, 1996).

V zadnjo skupino sodijo napadi na zdravje. Gre za delovne naloge, ki vplivajo na zdravje zaposlenega. Posameznik je izpostavljen fizičnim napadom in grožnjam s fizičnim nasiljem, odvzeti so mu prosti dnevi in letni dopust, v najhujših primerih lahko pride tudi do spolnih napadov (Leymann, 1996).

2.3 Vrste mobinga

Splošno prepričanje je, da mobing poteka le v eni smeri – s strani nadrejenega na podrejenega. Glede na smer poteka mobinga razlikujemo vertikalno in horizontalno obliko mobinga.

O navpičnem (vertikalnem) mobingu govorimo, kadar se psihično nasilje dogaja med podrejenimi in nadrejenimi ali v celotni skupini. To so nasilna dejanja, ki se izvajajo med zaposlenimi na različnih hierarhičnih ravneh (Kostelić - Martić, 2007, str. 27–28). Znotraj navpičnega mobinga ločimo dve podskupini. Prva je strateški mobing, kjer nadrejeni napada posamezne podrejene ali vse podrejene, ki so v tem primeru žrtve. Strateški mobing prepoznamo po odstranjevanju zaposlenih z delovnega mesta. Po navadi so nezaželeni zaposleni tisti, ki so uspešni ali zelo strokovni v svojem poklicu. Organizacija uporablja takšno obliko mobinga, kadar želi delodajalec zmanjšati točno določeno število zaposlenih. Drugo podskupino navpičnega mobinga prepoznamo po nasilnem delovanju skupine podrejenih nad nadrejenimi. V tem primeru so slednji žrtve nasilja. Tovrstno nasilje imenujemo »staffing« (Bakovnik, 2006, str. 4), ki je redkejše, saj predstavlja le majhen delež navpičnega mobinga. Pojavi se v primeru, ko želijo zaposleni odstraniti svojega nadrejenega.

Vodoravni (horizontalni) mobing se odvija med sodelavci. Zaposleni poskuša z različnimi dejanji odstraniti drugega zaposlenega, sodelavca, ki mu je glede na položaj v podjetju enakopraven. Razlog za tovrsten mobing je predvsem v tem, da se napadalec počuti ogroženega s strani posameznika/sodelavca, ki je uspešnejši kot on sam. Meni, da ga zaposleni poklicno ovira, ogroža njegovo napredovanje in razvoj njegove kariere v organizaciji. Zato mu privoščijo morebitne neuspehe in je ljubosumen na kakršnakoli dejanja in uspehe sodelavca, nad katerim zato izvaja psihično nasilje (Kostelić - Martić, 2007, str. 27–28).

V Sloveniji je bilo po raziskavah Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa (Čili za delo, 2009) 10 odstotkov delavcev izpostavljenih mobingu, od tega kar 45 odstotkov v velikih podjetjih. Ženske so precej pogostejše žrtve kot moški, in sicer je mobing doživelo kar 62,8 odstotka vprašanih žensk in 37,2 odstotka vprašanih moških. Žrtve mobinga so glede na sektor dokaj enakomerno porazdeljene, saj je bilo 48,1 odstotka žrtev zaposlenih v zasebnem sektorju, 49,9 odstotka pa v javnem. Po ugotovitvah inštituta so najbolj ranljivi za mobing zaposleni v predelovalni dejavnosti (28,2 odstotka), sledijo zdravstvo in socialno varstvo ter finančno posredništvo in javna uprava.

3 NASTANEK MOBINGA

Vzroki za nastanek mobinga so različni, najpogostejše so organizacijske narave, torej povezani z organizacijo dela, razporeditvami delovnih nalog, organizacijsko kulturo, moralnimi standardi, vodenjem organizacije ipd. Mobing se najlažje pojavi in razvije v podjetjih s hierarhičnim načinom vodenja, v tistih podjetjih, ki imajo šibko vodstvo in kjer ni timskega dela, ter v tistih podjetjih, kjer je komunikacija med zaposlenimi slaba. Mobing se po vsej verjetnosti ne bo razvil v podjetjih, kjer zagovarjajo odprto komunikacijo, kjer so delavci vključeni v sprejemanje pomembnih odločitev, kjer se raznolikost ceni in spoštuje in kjer se delavcem dopušča visoka stopnja nadzora in avtonomije (Davenport et al, 1999, str. 67).

V nadaljevanju diplomske naloge bom opisala nekaj najpomembnejših vzrokov za nastanek mobinga.

3.1 Organizacija dela

V vsaki organizaciji je potrebno delo organizirati tako, da delavec ni kvantitativno preobremenjen, kar pomeni, da delavec ne zmore opraviti dodeljenega dela, ali kvalitativno premalo obremenjen, kar pomeni, da je delo, ki ga delavec opravlja, monotono ali vsebinsko prazno. Obe skrajnosti sta za delavca stresni, predstavljata nevarnost za nastanek konfliktov, in s tem tudi mobinga. Ljudje, ki delajo pod pritiskom in v zelo stresnem okolju, so bolj izpostavljeni konfliktom in mobingu.

Zaposleni mora poznati svoje delavne naloge. Če zaposleni ne ve točno, kaj mora narediti in kaj sme, svojo odgovornost prelaga na tuja ramena, hkrati pa krivdo za svoje napake prepisuje drugim. Zato je za vsako organizacijo delovnega procesa zelo pomembno, da obstajajo jasna navodila, jasna pristojnost in dovolj veliko število zaposlenih (Kalčič et al, 2007, str. 4).

3.2 Oblikovanje delovnih nalog

Pri oblikovanju delovnih nalog se pojavlja vprašanje, ali je zaposlenemu delo zanimivo, všečno in ali ga motivira. Kadar naloge niso ustrezno oblikovane, imajo zaposleni lahko preveč prostega časa. Takrat se največkrat mentalno zaposlijo in začnejo trpinčiti izbranega sodelavca. Da bi se temu izognili, je zadnje čase poudarek predvsem na samostojnem in kreativnem zaposlenem (Leymann, 1993, str. 136).

3.3 Vodenje ljudi

Nadrejeni mora novega zaposlenega čim bolje uvesti v delovno skupino ter se zavzeti za to, da ga skupina čim prej sprejme, saj se v nasprotnem primeru lahko pojavijo motnje pri delovanju oddelka. Nadrejeni integracijo pogosto prepusti kar novincu oziroma skupini. V primeru neuspešnega sodelovanja skupina po navadi obtoži novinca. Nadrejeni, ki se zaveda svoje odgovornosti in vloge se s svojimi sodelavci pogovarja in sodeluje, skupaj z njimi rešuje težave, podrejenim pa delegira odgovornost.

Vodja mora biti oseba z ustreznim znanjem in sposobnostmi za vodenje ljudi, ki postavi jasna pravila glede dela in obnašanja, definira vloge (da te niso dvoumne ali konfliktno) ter je profesionalen. Najpogostejše napake pri vodenju so neupoštevanje mnenja podrejenih, preveč avtoritativno vodenje, neustrezno komuniciranje, neodzivanje na težave v medosebnih odnosih, popuščanje pri disciplini, nedoslednost in pomanjkanje navodil. Tudi pogoji za napredovanje zaposlenih morajo biti jasni, če tega ni, se storilci sami spravijo na sodelavce, jim s tem pokažejo, da so boljši in močnejši od njih, iz tega pa se lahko razvije mobing (Leymann, 1993, str. 136–139).

3.4 Rivalstvo med sodelavci

Želja po višji plači ali družbenem statusu največkrat privede do tekmovalnosti med sodelavci, posledično se pojavijo konflikti, iz katerih se lahko razvije mobing. Občutki ogroženosti, ljubosumja ali zavisti lahko spodbudijo željo po odstranitvi sodelavca, zlasti če napadalec meni, da bo to pripomoglo k napredovanju v njegovi karieri. Potencialni napadalec se lahko čuti ogroženega zaradi določenega sodelavca (bodisi mlajšega, ki je v vzponu ali starejšega, ki je bolj izkušen) ali pa želi pridobiti njegov položaj oziroma delovno mesto. Nekateri z mobingom poskušajo pridobiti privilegije. Napadalci lahko delujejo tudi klientelno, kar pomeni, da se nekoga namerno znebijo, saj s tem pridobijo prostor za svoje prijatelje ali znanca (Leymann, 1993, str. 136–139).

3.5 Preobremenjenost

Preobremenjenost se kaže v tem, da si ljudje vzamemo premalo časa zase, saj smo obremenjeni z drugimi stvarmi, ignoriramo tiste, ki potrebujejo strokovno pomoč in nasvete za opravljanje svojega dela. Sodelavci tega včasih ne razumejo, pri tem pa se počutijo ogrožene, sproži se jim obrambni mehanizem in očita se jim uničevanje delovne klime (Leymann, 1993, str. 101).

Kostelić – Martičeva (2005, str. 24) je predstavila zanimiv model, ki pravi, da se mobing ne začne pri storilcu in njegovih čustvih – ljubosumnosti, zavisti ali želji po oblasti, temveč pri delavcu, ki je pod stresom. Po tem modelu delavec, ki je izpostavljen stresu, napačno razume pričakovanja drugih glede lastnega vedenja, ne spoštuje socialnih norm, lahko ovira druge, dela nekompetentno ter s tem izzove agresivne reakcije drugih. Žrtev, ki je pod stresom, je tista, ki lahko spodbudi agresorja, da začne izvajati mobing.

3.6 »Spolna kultura« dela

Pomemben vzrok za razvoj mobinga so tudi poklici, ki so feminizirani ali maskulinizirani, saj gre za različne kulture (moške in ženske kulture) in način dela. Leymann (1993, str. 102) je predstavil primer kulture pri moških, ki delajo v vrtcih in jaslih, saj naj bi bili tu uveljavljeni predvsem ženska kultura in ženski vzorci dela. Primer ponazarja, da imajo moški, ki pri delu z otroki in vedenju do otrok odstopajo od uveljavljene ženske kulture, s sodelavkami težave. Podobno velja za ženske, ki opravljajo moško delo.

3.7 Pomanjkanje morale

Pomanjkanje morale in predsodki predstavljajo težavo sodobne družbe in hkrati vzrok za nastanek mobinga v družbi in delovnih organizacijah. Leymann (1993, str. 173) meni, da je nizka stopnja morale povezana z nizkim vedenjskim pragom in pripravljenostjo za šikaniranje, saj ljudje ne razmišljajo več o moralnih in etičnih merilih. V podjetjih, ki imajo nizka etična načela in kjer so neetična dejanja kot npr. ogrožanje zaposlenih, strank in okolja, ali vodenje sumljivih poslov, nekaj običajnega, so delavci, ki opozarjajo na nepravilnosti, pogosto izpostavljeni mobingu.

3.8 Globalni trg

Na razvoj mobinga lahko vplivajo tudi zunanji dejavniki, kot so globalizacija, velike organizacijske spremembe, privatizacija podjetij, konkurenca na trgu, ekonomska in gospodarska kriza ipd. Ti dejavniki povečujejo negotovost glede števila delovnih mest in ustvarjajo višja pričakovanja glede prilagodljivosti delavcev in podjetij, kar pa slabo vpliva na ustvarjanje pozitivnih medsebojnih vezi med tistimi zaposlenimi, ki so zaposleni za nedoločen čas.

V nekaterih podjetjih vodilni izkoriščajo gospodarsko in finančno krizo, tako da zmanjšujejo število zaposlenih, izvajajo prestrukturiranje ali združevanje z drugimi podjetji. Omenjeni ukrepi vodilnih lahko odločilno vplivajo na zaposlene, zato morajo biti preiščeni. Realnost dokazuje, da interes zaposlenih pogosto ni v ospredju pozornosti vodilnih. Delavci so mnogokrat prisiljeni opravljati poniževalna dela, kar pa največkrat vodi v mobing.

Na organizacijsko kulturo vplivajo tudi ekonomska struktura in filozofija družbe ter njene vrednote in norme. Če se uspeh v družbi meri samo skozi moč oziroma vpliv in bogastvo, lahko to negativno vpliva na vedenje zaposlenih v podjetju. Mobing se pogosto povezuje s kapitalizmom, zato so številni primeri tovrstnega nasilja znani v državah s komunističnim režimom (Leymann, 1996).

3.9 Spremembe

Ljudje se bojijo sprememb, ker prinašajo negotovost. V podjetju se pojavi mobing, kadar pride do prestrukturiranja ali do menjave vodilnih. Bolj kot so spremembe radikalne, pogosteje je prisoten mobing.

V podjetjih, kjer so spremembe nenadne in zaposleni ne sodelujejo pri njihovem uvajanju, jih lahko dojemajo kot šikaniranje. Nadrejeni to napetost doživljajo kot nepripravljenost podrejenega za spoštovanje pravil, kar lahko privede do mobinga. V primeru, da se spremenijo organizacijski cilji ali vrednote, se lahko zgodi, da se tudi najbolj predani zaposleni ne bodo mogli več identificirati s podjetjem. Tako so ti zaposleni največkrat označeni kot osebe, ki so nezmožne sprejeti spremembe (Leymann, 1993, str. 136–139).

3.10 Priseljevanje in rast sive ekonomije

Število priseljencev se v Evropski uniji vsako leto močno povečuje. Priseljenci so del gospodarskega in kulturnega okvira EU. Prisotni so na vseh ravneh delovne sile, pri

čemer polnijo vrzeli, ki jih domači delavci ne morejo zapolniti. Med temi priseljenci so visoko usposobljeni strokovnjaki za informacijske tehnologije, medicinske sestre in drugi zdravstveni delavci ter delavci, ki izvajajo opravila, ki jih državljani EU ne želijo več opravljati. Problematični so predvsem ilegalno priseljeni ljudje, saj ti v največji meri prispevajo k porastu sive ekonomije, ki precej vpliva na višino bruto domačega proizvoda posamezne države. Znano je, da so delovni pogoji za ilegalne priseljence izredno slabi, z visokim številom nesreč in nasilnimi dejanji, ki največkrat ostanejo skrita (Di Martino, 2003, str. 22).

Čeprav ni mogoče predložiti uradnih podatkov, Evropska komisija ocenjuje, da v državah članicah EU nezakonito biva približno 4,5 milijona ljudi. V območju EU je na leto prijetih približno 500 000 nezakonitih priseljencev.

4 RAZVOJNE STOPNJE MOBINGA

Mobing je proces, ki se razvije skozi različne faze, ki potekajo od nastanka konfliktov do razrešitve z delovnega mesta. Leymann (1996a, str.171) je razvojne stopnje mobinga razdelil na faze, ki jih bom predstavila v nadaljevanju.

4.1 Prva faza: konflikt

Beseda konflikt izhaja iz latinske besede »configare«, ki pomeni spor, boj, prepir, nasprotovanje, nesoglasje (Verbinc, 1997, str. 367).

Konflikt lahko opredelimo kot boj med motivi, ki si nasprotujejo in se med seboj ovirajo (Musek, Pečjak, 1997, str. 98). Pojavi se, kadar imata dva ali več posameznikov različna in nasprotujoča si stališča, ter se sproži, ko eden od njiju misli, da drugi ogroža njegove interese. Konflikt se lahko razreši, če si posameznika za to prizadevata, v primeru, da konflikt ostane nerešen, pa lahko preraste v mobing.

Obstaja pet načinov, kako obvladati konflikt (Davenport et al, 1999, str.164):

- da se konfliktu izogibamo,
- da s konfliktom živimo,
- da drugim vsilimo svoje mišljenje,
- da sklepamo kompromise,
- da zadeve uredimo tako, da so vsi zadovoljni.

Posameznik na svoj način dojema situacijo. Izbira načina obvladovanja konflikta je odvisna od posameznikovih značajskih lastnosti, izkušenj, okoliščin, tipa konflikta in pomembnosti konflikta. Vsak proces mobinga se razvije iz konflikta, ni pa nujno, da se vsak konflikt razvije v mobing.

4.2 Druga faza: uveljavitev mobinga

Če ostane konflikt nerešen in je potisnjen v ozadje, se začne mobing. Napadi na sodelavca (žrtev) so vse pogostejši in intenzivnejši, sprva so usmerjeni v njegov značaj in njegovo osebnost. Napadalec si prizadeva, da bi sodelavca izločil iz delovnega okolja, zato se v podjetju začnejo širiti govornice, ostali sodelavci postanejo do žrtve neprijazni ali celo agresivni, komunikacija med njimi se poslabša. V tej fazi se začne psihično stanje žrtve slabšati, pojavijo se simptomi stresa in eksistenčni strah. Zaposleni se začne do okolice vesti obrambno in nezaupljivo. Na ta način zbuja pozornost in ga tudi ostali sodelavci, ki niso neposredno vpleteni v mobing, izločijo. Vsa ta dejanja negativno vplivajo na delo zaposlenega, saj ta postane površen, raztresen in neučinkovit pri opravljanju dela.

4.3 Tretja faza: destruktivni ukrepi kadrovskega managementa

V tretji fazi so v ospredju različni destruktivni ukrepi kadrovskega managementa. Mobing dolgoročno slabo vpliva na proizvodnjo in učinkovitost podjetja, zato mora delodajalec ukrepati, če želi ohraniti zdravo podjetje. Delodajalec žrtev sprva opozori na napake, ji izreče opomin, kasneje jo premesti ali ji zagrozi z odpovedjo. Ker želi delodajalec neproduktivno osebo čim prej odstraniti, največkrat krši zakonodajo, s tem pa žrtev še dodatno obremeni. Ko se v problem vplete vodstvo, postane primer uraden, to pa pomeni, da so o nastali situaciji obveščeni vsi tisti, ki sicer niso ničesar opazili. Žrtev je tako zaznamovana s slabim ugledom, ki se ga kljub premestitvi na drugo delovno mesto ne more znebiti.

4.4 Četrta faza: izključitev iz delovnega življenja

Zadnja faza se navadno začne s socialno izključitvijo žrtve znotraj podjetja. To pomeni, da je žrtev najprej izolirana, nato so ji odvzete vse delovne naloge in onemogočena možnost pogovora s sodelavci. Žrtev je tako izpostavljena stresu, ki lahko močno načne njeno samopodobo ter psihično stanje. Pojavijo se lahko psihosomska obolenja, kot so depresija, nezadostno samospoštovanje, samoobtoževanje, fobije, motnja spanja ipd. Če žrtev ne prenese več pritiskov mobinga, se kot rešitev ponuja odpoved pogodbe o zaposlitvi ali predčasna upokojitev zaradi zdravstvenih razlogov. Pogodbo o zaposlitvi lahko s primernim razlogom odpove tudi delodajalec (Leymann, 1996a, str.172).

Če je žrtev mobinga v zadnji fazi, ima malo možnosti, da bi se ponovno zaposlila, saj na razgovoru ne more skriti slabega psihičnega in fizičnega stanja. Vse to ima za

posledico še dodatne psihične obremenitve in veliko ljudi si ravno v tem stanju vzame življenje (Leymann, 1993, str. 61–69).

Po italijanskem Egeu ima mobing šest razvojnih faz, pred njimi je predfaza »situacija 0«. Ta označuje konfliktno situacijo izrazite medsebojne tekmovalnosti, ko vsi tekmujejo proti vsem z namenom, da bi se dvignil nad druge, ne da bi želeli kogarkoli uničiti. Prvi dve fazi sta enaki Leymannovim, v tretji fazi pa se pojavijo prvi psihosomatski simptomi. Četrta Egeova faza je enaka Leymannovi tretji fazi, v peti fazi po Egeu pa pride do resnega poslabšanja psihičnega in fizičnega zdravja žrtve. Šesta faza je enaka Leymannovi zadnji fazi, to je izključitvi iz delovnega življenja (Kostelić - Martić, 2005, str. 60–70).

5 PROFIL STORILCA, PROFIL ŽRTVE IN PROFIL ORGANIZACIJE

Raziskave so pokazale, da lahko vsak od nas zlorablja ali postane žrtev. Na podlagi tega so se oblikovali različni profili, ki so značilni za žrtev, različni profili, ki so značilni za napadalca in različni profili, ki so značilni za organizacijo v procesu mobinga.

5.1 Profil žrtve

Mobing lahko sprožijo različne osebnostne značilnosti žrtve, pogosto je dovolj, da posameznik izstopa iz delovne sredine ter zaradi svojih osebnostnih značilnosti pritegne pozornost moberjev (Dolinar, 2008).

Kostelić - Martičeva (2007, str. 29) meni, da so idealne žrtve za mobing odgovorne, urejene, vestne osebe, ki so motivirane za delo, občutljive za priznanje in kritiko ter z močno razvitim občutkom za družbeno pravičnost. Njihov odziv na nepravilne obtožbe ni napad, ampak dvom o dobro opravljenem delu, posledica tega je še večje prizadevanje, da bi zlorablajočega zadovoljile.

Po Kostelić - Martičevi (2007, str. 28) so nasilju bolj izpostavljeni posamezniki, ki spadajo v eno izmed sledečih karakteristik:

- »Poštenjaki«, se pravi osebe, ki so prijavile nepravilnosti pri delu, neupoštevanje pravil ali zakonodaje.
- Fizični invalidi.
- Mlade, komaj zaposlene osebe in delavci pred upokojitvijo, ki delajo počasneje, niso več motivirani za nova strokovna usposabljanja ali pa imajo previsoke prihodke.

- Osebe, ki želijo novo delovno opremo (nove računalnike, novo programsko opremo) in več samostojnosti pri delu.
- Osebe, ki po dolgih letih brezhibnega dela, zahtevajo priznanje svojega delovnega položaja in višjo plačo.
- Presežek delovne sile, ki nastane ob združenju dveh podjetij, posodobitvi ali reorganizaciji.
- »Drugačni ljudje«, kamor sodijo:
 - osebe, ki imajo drugačno ideologijo ali religijo,
 - osebe, ki so drugačnega etičnega ali regionalnega porekla,
 - osebe drugačnega spola (moški v ženski skupini ali obratno),
 - posamezniki različne spolne usmerjenosti,
 - zelo ustvarjalne osebe (takšne osebe pri drugih pogosto spodbudijo občutek zavisti, ljubosumnosti in željo, da se jih uniči),
 - ekscentrične osebe, ki se vedejo, oblačijo in ličijo vpadljivo,
 - bolne osebe, ki jih delodajalec zaradi pogoste odsotnosti z dela začne šikanirati, saj tako izrazi svoje nezadovoljstvo in jezo,
 - na novo zaposleni v določenem podjetju,
 - nezanimanje za šport.

Cvetko (2006, str. 32) glede na rezultate raziskav meni, da je zelo pomembna izobrazbena in strokovna stopnja posameznika. Mobingu so namreč bolj izpostavljena zahtevna delovna mesta in nekateri bolj intelektualno usmerjeni poklici, kot so zdravstvo, znanost in šolstvo. Brečko (2010, str. 43–44) meni, da so ženske pogosteje žrtve mobinga kot moški.

5.2 Profil storilca

Avtorji navajajo različna mnenja glede osebnostnih lastnosti in motivov, ki so značilni za izvajalca mobinga. Nekateri storilce označujejo kot osebe s spremenljivim značajem in nizko stopnjo osebne integritete. Nagnjeni so k pretiranemu nadzoru, ne priznavajo svojih napak in so nepošteni do sebe in drugih.

Drugi avtorji menijo, da so storilci večinoma ljudje z neustrezno osebnostno strukturo, saj se zaradi nizke stopnje empatije in egocentričnosti težko prilagajajo družbi, v kateri živijo oziroma delujejo. Njihova primarna skrb je zadovoljitev svojih potreb, zato destruktivno delujejo na druge osebe, posebno tiste, ki jim stojijo na poti za doseg cilja. Take osebe se pogosto označuje za narcistične ali celo disocialne (Dolinar, 2008).

Leymann (1996) trdi, da storilec z mobingom poskuša prikriti lastne pomanjkljivosti. S šikaniranjem želi odvrniti pozornost od svojih lastnih problemov in strahov ter se izogiba objektivnemu soočenju različnih mnenj. V primeru, da je mogoče najti

kompromis, ki ga storilec ne bo pripravljen sprejeti ali ga ne bo hotel, saj bi to pomenilo, da bi moral popustiti tudi on, tega pa ni zmožen sprejeti, zato vso svojo energijo usmeri v mobing.

Storilci so pogosto ljudje z osebnostnimi motnjami, ki trpinčijo žrtve zaradi občutka ljubosumja, zavisti, strahu, negotovosti, antipatije ali želje po oblasti. Mobing, ki se razvije na podlagi teh občutkov, se imenuje emotivni mobing (Kostelić - Martić, 2005, str.18).

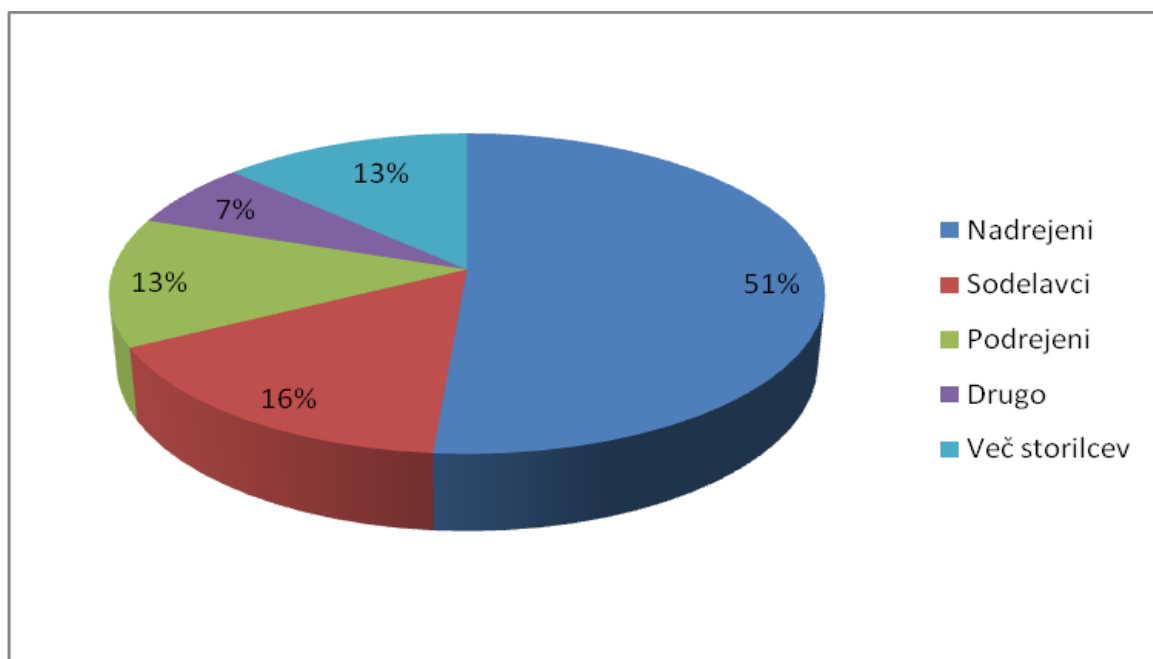
Mobing lahko izvaja:

- nadrejeni, ki sam ali s pomočjo sodelavcev mobira enega delavca ali skupino delavcev, ki jih je uprava določila za »odstrel«,
- nadrejeni, ki delavca ali skupino delavcev šikanira zaradi občutka ogroženosti, ljubosumja, zavisti ali želje po oblasti,
- skupina delavcev, ki zaradi nezadovoljstva ali drugih negativnih dejavnikov maltretira svojega nadrejenega,
- delavec, ki zaradi občutka ogroženosti, ljubosumja, zavisti ali želje po oblasti mobira sodelavca na istem nivoju,
- skupina delavcev, ki svoje napetosti in frustracije sproščajo na grešnem kozlu (Kostelić - Martić, 2005, str. 19).

Storilec pogosto potrebuje krog pomočnikov, ki jih je na svojo stran pridobil s prepričevanjem, da je žrtev nevarna, škodljiva za podjetje, neprimerna za timsko delo, ker preveč spoštuje pravila, in svojega dela ne opravlja dovolj kakovostno. Tako storilec z govoricami, zbadanjem, podtikanjem in nespoštljivim vedenjem na svojo stran pridobi tiste posameznike, ki mu verjamejo in so pripravljeni delovati proti žrtvi, da jo izločijo iz delovnega okolja. Hkrati se storilcu pridružijo tudi posamezniki, ki jih je strah, da bi tudi sami postali žrtve mobinga ali želijo izkazati pripadnosti skupini oziroma potrebujejo, da jih nekdo vodi. Nekateri posamezniki sodelujejo povsem iz zabave oziroma z namenom, da bi vodju izkazali svojo lojalnost.

V primerih, ko mober napada žrtev pred drugimi sodelavci, ti pa le nemo stojijo ob strani in dogajanje zgolj opazujejo, govorimo o pasivnem mobingu.

Švicarska raziskava je pokazala, da je v večini primerov nadrejeni odgovoren za nastanek mobinga, stopnjo soodgovornosti ostalih storilcev pa prikazuje graf.



Graf 1: Položaj glavnega storilca (Švica, celotna populacija, N=3638)
(Vir: Kiener et. al, SECO 2002, str. 23)

5.3 Profil organizacije

Mobing se najpogosteje pojavlja v organizacijah z naslednjimi značilnostmi (Kostelić - Martić, 2007, str. 7):

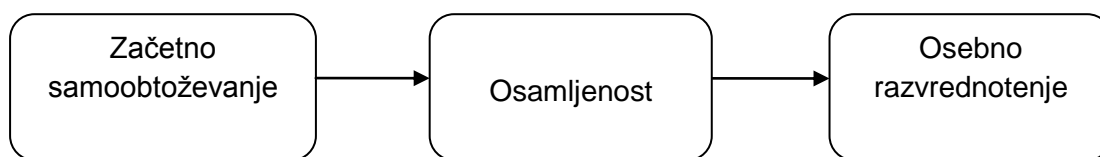
- tekmovalna delovna sredina, v kateri prevladuje kultura karierizma in stroga hierarhična struktura,
- organizacije, ki svojo pozornost usmerjajo izključno povečanju ekonomskega dobička, le malo pa se zanimajo za delovno ozračje in medosebne odnose,
- obstaja zaskrbljenost zaradi viška delovne sile,
- avtoritativni stil upravljanja,
- slabo načrtovanje organizacijskih sprememb in nenehna negotovost glede izbora,
- slabo in nezadostno vključevanje in sodelovanje zaposlenih pri odločanju,
- slabe možnosti za profesionalno usposabljanje in izobraževanje,
- pomanjkanje medsebojnega spoštovanja, predvsem pomanjkanje spoštovanja kulturnih razlik,
- pomanjkanje jasnih pravil pri delu in pravil obnašanja,
- preobremenjenost z delom ali nesmiselne delovne naloge,
- nezadostno definirane vloge (konflikt vlog ali nejasne vloge) in pomanjkanje profesionalnosti.

6 POSLEDICE MOBINGA

Mobing vpliva na psihično in fizično zdravje ter na socialno ekonomski položaj žrtve, torej jo lahko zaznamuje z resnimi posledicami, ki trajajo celo življenje. Pogostejši, dolgotrajni in intenzivnejši napadi lahko žrtev usodno zaznamujejo. Nekateri mobinga ne prenesejo in storijo samomor ali pa zaradi nastalih hudih psihičnih poškodb preživijo preostanek življenja v psihiatrični bolnici. Vendar je potrebno pojav gledati širše, saj je takšno nasilje lahko uničujoče ne le za žrtev, temveč tudi za ostale sodelavce in organizacijo, navsezadnje za celotno družbo. Tkalčeva (2001, str. 913–916) posledice mobinga razvršča v štiri skupine, ki jih bom v nadaljevanju podrobneje predstavila.

6.1 Posledice mobinga za žrtev

Raziskave kažejo, da se v procesu mobinga žrtev na nasilje odziva po določenem vzorcu in poteka v določenem zaporedju (Brečko, 2006, str. 14).



Slika 1: Reakcije žrtve mobinga
(Vir: Brečko 2006, str. 14)

V prvi fazi gre za samoobtoževanje, saj žrtev najprej razmišlja o lastni krivdi in napakah, ki naj bi jo privedle v neželjeno situacijo. V tej fazi se povečata vznemirjenost in anksioznost. Nato nastopi faza osamljenosti, kjer se sooči občutkom, da se nasilje izvaja samo nad njo. Žrtev je osramočena, boji se, da ji nihče ne bo verjel, zato o problemu nerada govori s sodelavci, družino in prijatelji. V tej fazi se že pojavijo prvi znaki bolezni, najpogostejša pa so depresivna obolenja. V zadnji fazi, to je osebno razvrednotenje, je žrtev prepričana, da situacije ne obvladuje, sooči se z občutkom lastne nesposobnosti in ničvrednosti. Bolezen se stopnjuje in pojavljajo se simptomi prave depresije z vsemi bolezenskimi znaki.

Posledice mobinga, ki sledijo popolnemu osebnemu razvrednotenju, so izjemno hude, največji problem so psihosomatska obolenja, s katerim se soočajo žrtve, saj zaradi tega postanejo trajno nesposobne za delo. Nekatere se invalidsko upokojijo, druge prostovoljno zapustijo organizacijo. Vendar pa večina zaradi fizičnih in psihičnih težav ne prenese novih delovnih obremenitev, zato jim je ponoven vstop na trg delovne sile onemogočen. Za ponoven vstop na trg dela je poleg zdravstvenih težav zelo

pomemben dejavnik družbeni in poklicni ugled, ki pa je zaradi nasilja pri večini žrtev izgubljen (Cvetko, 2003, str. 900).

Izsledki ameriške raziskave opozarjajo, da se je pri 29 odstotkih žrtev psihično nasilje na delovnem mestu izvajalo vsaj 6 mesecev, pri kar 44 odstotkih pa se je to dogajalo več kot leto dni (Workplace Bullying Survey: Targets' Reactions, 2007).

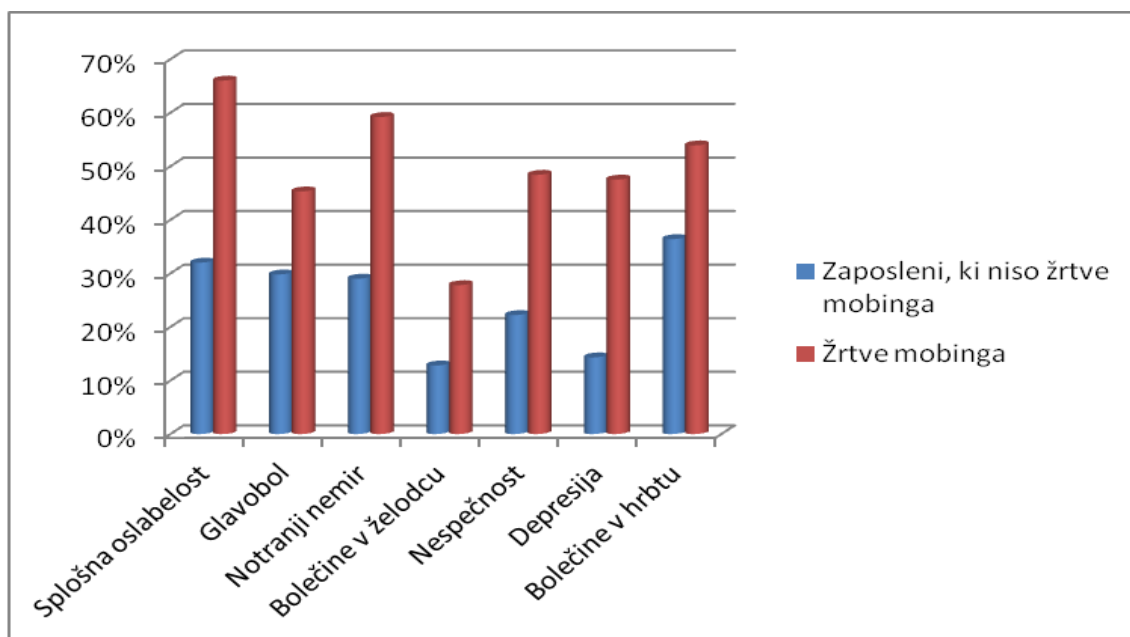
6.1.1 Ekonomske posledice

Mobing lahko bistveno poslabša ekonomsko stanje žrtve, saj se zaradi bolniških odsotnosti zmanjša plača, če pa posameznik ostane brez zaposlitve, so denarne izgube večje. Zaradi zdravstvenih in psihičnih težav je posameznik prisiljen poiskati strokovno pomoč ustreznih zdravnikov in psihiatrov, kar pogosto zahteva dodatna denarna sredstva. Ekonomska kriza se zaostri, če ima zaposleni družino, ki je odvisna od njegovih sredstev in so ta nujna za preživetje. Če posameznik izgubi podporo in razumevanje sodelavcev in nadrejenih, lahko išče rešitev izven podjetja. Nekateri vložijo tožbo proti delodajalcu oziroma napadalcu, ki je nad njimi izvajal psihično nasilje. To pa je še dodaten udarec na žrtvin proračun (Tkalec, 2001, str. 913–916). Zaradi težav pri iskanju nove zaposlitve lahko žrtev ostane brez finančnih sredstev več mesecev, kar predstavlja dodaten finančni problem.

6.1.2 Psihične in zdravstvene posledice

Duševne poškodbe vplivajo na posameznikovo fizično zdravje, kar se kaže v psihosomatskih motnjah. Zaposleni ima glavobole, motnje v spanju, vrtoglavice, pogosti so tudi občutki utrujenosti, potrtosti in slabosti, izgublja voljo in koncentracijo ter samospoštovanje. Kasneje se lahko težave še povečajo, povzročijo depresijo, nervozo, anksioznost, osebno krizo, napade panike in joka. Razmere na delovnem mestu se poslabšajo, če se začnejo krhiti odnosi s sodelavci in tako delovno okolje postaja nevzdržno. Pojavljajo se tudi hujše vedenjske motnje, ki se kažejo v obliki povečane agresije do sebe in drugih, kar lahko privede do samopoškodb ali samomora. Žrtve lahko zapadejo v alkoholizem, zlorabo drog in pretirano kajenje, pogoste so tudi motnje hranjenja in motnje v spolnosti. Zaposleni izgublja zanimanje za druge, postaja pasiven in se lahko popolnoma izolira od drugih (Kostelić - Martić, 2007, str. 29).

Švicarski strokovnjaki so primerjali zdravstveno stanje žrtev mobinga z zdravstvenim stanjem oseb, ki mobingu niso bile podvržene. Rezultati so prikazani v sledečem grafu.



Graf 2: Zdravstvene težave žrtev mobinga
(Vir: Keiner, SECO 2007, str. 27)

6.1.3 Socialne posledice

Zaradi vedenjskih motenj postane posameznik v očeh drugih (sodelavcev) »drugačen«, zato se vedno bolj odmika v osamo in bolniško odsotnost. Posledično zaradi tega trpi njegovo delo, ki se slabša, zmanjša se delovna storilnost in vedno pogostejše so bolniške odsotnosti. Nevzdržne delovne razmere lahko pripeljejo tudi do sporazumne ali prisiljene prekinitve delovnega razmerja med delavcem in delodajalcem. Poškodbe mobinga so lahko pri posamezniku tako resne, da se mora ta prisilno upokojiti, saj ni sposoben za delo. Kadar žrtev išče novo zaposlitev, se prav tako srečuje s težavami, saj sta njegova samopodoba in ugled uničena. Motnje, ki jih je žrtev utrpela, vplivajo 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 (Kostelić - Martić, 2007, str. 12).

Mobing ne vpliva le na psihično in fizično življenje posameznika, resne posledice pusti na socialnem področju, kar spreminja oziroma krha družbene 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 za številne družinske travme, prepire in razveze (Tkalec, 2001, str. 913–916).

Četrta evropska raziskava o delovnih razmerjih (Parent-Thirion et al., 2007, str. 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 najpogosteje odsotne z dela od 6 do 15 dni, pogosti pa so tudi primeri, ko so zaposleni odsotni od 16 do 30 dni in celo več kot 60 dni.

6.2 Posledice za sodelavce

Mobing vpliva 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, mu lahko pomagajo, a se zaradi tega lahko znajdejo v konfliktni situaciji. Obstaja velika verjetnost, da v primeru, če se postavijo na stran žrtve in ji pomagajo, tudi sami postanejo žrtev mobinga. Če pa žrtvi ne pomagajo in ne ukrepajo, posredno sodelujejo in podpirajo izvajanje mobinga. Posledice druge možnosti postopanja sodelavcev so vedno enake, saj prizadetega opazujejo in ocenjujejo preveč kritično, slednji pa, izoliran znotraj delovne organizacije oziroma od ostalih zaposlenih, dobiva le negativne povratne informacije sodelavcev (Tkalec, 2001, str. 914).

Najočitnejša posledica je predvsem negativen vpliv na pogoje dela, 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, kreativni, pogostejše so napake pri delu, zmanjšata se produktivnost in učinkovitost. Takšna situacija vpliva na vse zaposlene in lahko povzroči bolniško odsotnost tudi drugih zaposlenih.

6.3 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. Tkalčeva (2001, str. 914) našteva naslednje posledice mobinga za organizacijo:

- zmanjšanje kvalitete in kvantitete dela,
- neprijetni odnosi med zaposlenimi, prekinitve komunikacije in timskega dela,
- povišana fluktuacija,
- povišano število odsotnosti z dela zaradi bolezni,
- izguba ugleda, kredibilnosti podjetja,
- stroški svetovalcev,
- odpravnine, odškodnine,
- stroški pravnih postopkov,
- stroški odsotnosti, fluktuacij in zmanjšane storilnosti.

Prisotnost mobinga v organizaciji poslabša delovno ozračje in odnose med zaposlenimi zaradi nezadovoljstva in napetosti. Vse to ima za posledico manjšo delovno storilnost, slabše rezultate pri delu, saj zaposleni v delovnem času naredijo manj, trpi pa tudi kakovost njihovega dela. Zaradi takšnih razmer se umikajo v bolniško odsotnost, poveča se fluktuacija. Začasni izostanki z dela in odhodi zaposlenih za organizacijo pomenijo dodatne stroške. Treba je namreč zaposliti nove ljudi, kar pa zahteva dodatna finančna sredstva za iskanje, uvajanje, usposabljanje in izobraževanje novih zaposlenih.

Po ocenah stane dan odsotnosti delavca v evropskih državah od 100 do 200 EUR. Organizacijo s 100 zaposlenimi stane 1 odstotek odsotnosti z dela na leto 20.000 EUR (Cvetko, 2003, str. 902).

Mednarodna organizacija dela ocenjuje, da znašajo letni stroški psihičnega nasilja na delovnem mestu za organizacijo s 1000 zaposlenimi 150.000 EUR. Nekatere raziskave so pokazale, da se delovna storilnost žrtve mobinga zmanjša za 60 odstotkov in povzroči povečanje stroškov organizacije za 180 odstotkov (Paparella et.al, 2004 v Zupan 2007). Tudi Leymann je ocenil stroške, ki jih ima organizacija zaradi mobinga. Ta naj bi letno za vsako žrtev izgubila od 30.000 do 100.000 ameriških dolarjev, torej od 21.000 do 71.000 EUR (Kostelić - Martić, 2007, str. 30).

6.4 Posledice mobinga za celotno družbo

Mobing s svojimi vplivi posega tudi v življenje drugih ljudi, predvsem v družine žrtev in na celotno družbo. Prva takšna posledica izhaja iz načetega zdravja žrtev mobinga, ki morajo zaradi težav poiskati pomoč pri usposobljenih strokovnjakih. Zdravljenje je drago in dolgotrajno, kar seveda povečuje stroške zdravstvenega sistema v državi. Druge posledice psihičnega nasilja na delovnem mestu so izgube v pokojninskem sistemu, saj se je posameznik zaradi slabega zdravja prisiljen predčasno invalidsko upokojiti (Kostelić - Martić, 2007, str. 30). Poleg tega se zaradi posledic mobinga poveča brezposelnost, težavo predstavlja tudi manjša produktivnost celotne družbe, zaradi izgube perspektivnih delavcev, manjša se zaupanje ljudi v družbene strukture, slabša se družbeni dogovor, saj osebe in institucije v družbi, ki dopuščajo mobing, vse težje sodelujejo, mobing pa slabi tudi ugled države (Brečko, 2010, 60–61).

7 PREPREČEVANJE MOBINGA

Ukrepe za preprečevanje mobinga lahko razvrstimo v tri sklope (Resch in Schubinski, 1996, str. 298):

- ukrepi na ravni celotne države,
- organizacijsko usmerjeni preventivni in intervencijski ukrepi,
- individualni ukrepi (terapije, rehabilitacija, resocializacija žrtve).

7.1 Ukrepi na ravni celotne države

Mobing je treba preprečevati na ravni celotne države, saj negativno vpliva na celotno družbo. V zadnjih letih poteka v Sloveniji javno ozaveščanje o mobingu s svetovalnimi projekti, seminarji in predavanji ter strokovnimi članki na to temo. S problematiko mobinga se ukvarja tudi Evropska unija v delovni zakonodaji, ki od vseh držav članic zahteva, da ustrezno reagirajo na ta pojav in uzakonijo mobing kot kaznivo dejanje. Zakonodaja glede preprečevanje mobinga je najbolj urejena na Švedskem, Norveškem, v Franciji in Švici, v Sloveniji pa je prepoved kakršnega koli trpinčenja in nadlegovanja na delovnem mestu zapisana v Zakonu o delovnih razmerjih (Jan, 2011, str. 71).

7.2 Organizacijski ukrepi

Cvetko (2006, str. 37) meni, da je za uspešen boj proti mobingu treba v organizaciji ustvariti kulturo z ustreznimi normami in vrednotami. Vodstvo mora zaposlene seznaniti s problematiko mobinga in nevarnostmi, ki jih prinaša, opredeliti mora dejanja, ki so nesprejemljiva in veljajo za mobing, ter predvideti sankcije zanje. Poleg tega morajo zaposlenim v primeru, da postanejo žrtve mobinga ali da ta proces zaznajo pri katerem od drugih zaposlenih, zagotoviti ustrezno pomoč.

Kostelić - Martić (2007, str. 31) razlikuje med:

- primarnim preprečevanjem oziroma preventivnim ukrepanjem,
- sekundarnim preprečevanjem ali intervencijo v zgodnji fazi,
- terciarnim preprečevanjem ali intervencijo v srednji fazi,
- podporo v pozni fazi, ki jo dodajata Resch in Schubinski (1996, str. 297–298).

7.2.1 Preventivni ukrepi

Preventivno ukrepanje ali primarno preprečevanje je namenjeno preprečevanju nastanka kriznih situacij, ki se lahko razvijejo v mobing. Zato je potrebna vrsta ukrepov, s katerimi to lahko dosežemo:

- sprememba organizacije dela,
- sprememba stila vodenja,
- zavarovanje socialnega položaja posameznika,
- dvig moralnega standarda,
- ozaveščanje zaposlenih,
- uvedba organizacijskih dogovorov (Brečko, 2007, str. 425).

7.2.2 Intervencijski ukrepi

V politiki vsake organizacije morajo biti jasno opredeljena dejanja, ki se štejejo za mobing in so zaradi tega prepovedana ter sankcionirana. Ko se mobing v organizaciji pojavi, je pomembno, da se v zgodnjih fazah njegovega razvoja sprejmejo ukrepi, ki onemogočijo njegovo širitev in nadaljnji razvoj. Na tej ravni so dobrodošli zaupni svetovalci in mediatorji (Kostelić – Martić, 2007, str. 31).

Včasih dobri preventivni ukrepi ne morejo v celoti preprečiti mobinga, zato je potrebno opredeliti tudi ukrepe, ki se uporabljajo v zgodnji, srednji in pozni fazi tega procesa.

Zgodnji ukrepi managementa

Vodstvo podjetja mora biti sposobno prepoznati mobing ter ustrezno pristopiti k njegovemu reševanju. To lahko stori na več načinov, in sicer:

- imenuje kontaktne osebe v podjetju, na katere se žrtve mobinga lahko obrnejo. Za podjetje to predstavlja relativno nizke stroške, zato tak sistem mnogi prakticirajo,
- vključi nepristranske strokovnjake, saj v nekaterih organizacijah sistem tradicionalne organizacijske strategije konfliktov ne deluje učinkovito zaradi globokih nasprotovanj vpletenih oseb v konflikt,
- z udejanjanjem zapisanih sankcij zoper neprimerne oblike vedenja in ravnanja. Kadar so v pravilnikih sankcije zoper neprimerne oblike vedenja zapisane preveč ohlapno, obstaja velika verjetnost, da se mobing v zgodnji fazi ne prepozna (Brečko, 2010, str. 65),
- z vzpostavitvijo sistema pritožb brez represije, pri katerem prijavitelj spornega ravnanja ne bo deležen prikritih sankcij za prijavo ali celo še hujših oblik mobinga. Prijavitelj je lahko žrtev ali priča (Brečko, 2010, str. 65),
- z internim priročnikom o mobingu,

- z izobraževalno informativno intranetno stranjo, kjer so navedeni primeri, vprašanja in ukrepi proti mobingu (Brečko, 2010, str. 86).

Poklicna rehabilitacija

V primeru, da se mobing v organizaciji razvije do te stopnje, da žrtev utрпи resne posledice, je podjetje dolžno posamezniku nuditi pomoč, kar vključuje pomoč žrtvi pri odpravljanju ali zmanjševanju negativnih učinkov psihičnega nasilja, torej povrnitvi psihičnega in fizičnega zdravja, ugleda, samozavesti in dostojanstva (Kostelić - Martić, 2007, 31).

Brečko (2010, str. 87–88) navaja naslednje ukrepe:

- izvedene sankcije zoper napadalca, kjer so sankcije lahko različne, najhujša pa je odpoved delovnega razmerja,
- varovanje zasebnosti žrtve, kjer mora organizacija storiti vse, da žrtev zavaruje z zaupnostjo podatkov pred notranjimi in zunanjimi javnostmi,
- povrnitev ugleda žrtvi,
- dopust za poklicno rehabilitacijo,
- materialna ali socialna pomoč v obliki nadomestila za izpad dela prihodka, ki ga je utrpela zaradi morebitnega bolniškega dopusta,
- izobraževanje za dvig samozavesti,
- učna izkušnja z vso družbeno odgovornostjo.

7.3 Načini ukrepanja za posameznika

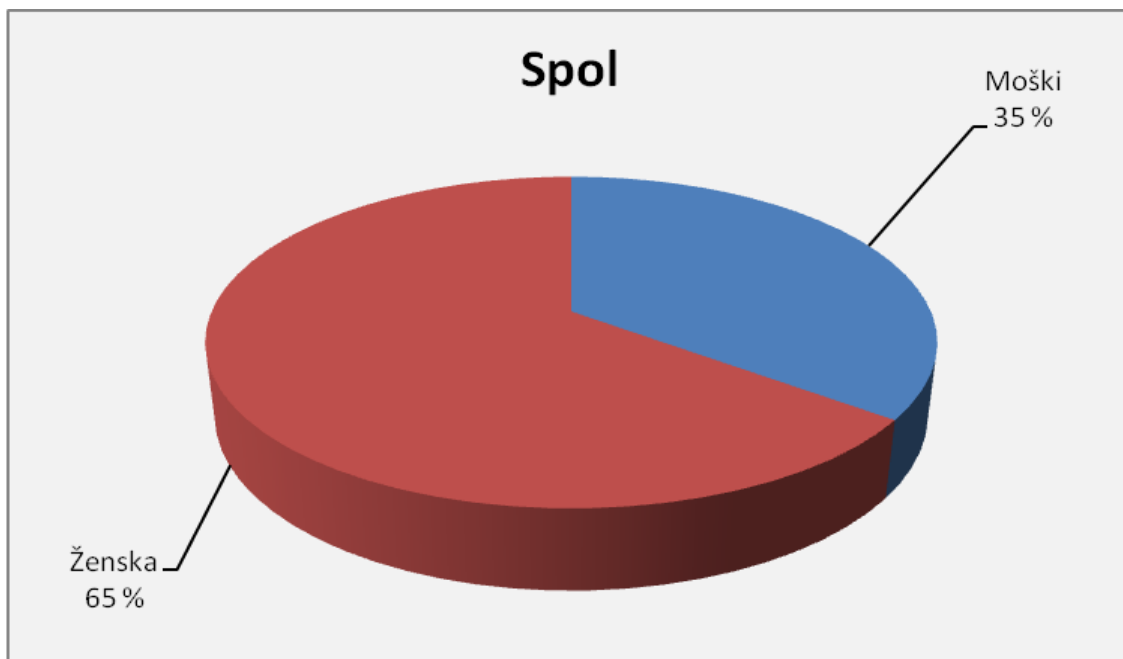
Strokovnjaki priporočajo, da posameznik že v zgodnji fazi mobinga dokumentira svoje postopke in postopke svojega »nasprotnika«, na primer v obliki dnevnika. Žrtev mora zapisati čim več podatkov in predvsem kako je prišlo do napada, kdo je povzročitelj, kakšni so občutki in posledice. V dnevnik mora vpisovati redno, vsak dan, tudi če se napadi ne dogajajo. Žrtev mora opisati tudi dneve, ko ni v službi zaradi dopusta ali bolezni in ko obišče zdravnika. Pri tem mora navesti, zaradi katerih težav je potrebovala zdravniško pomoč in kakšna je bila zdravnikova diagnoza. Čeprav pisanje tovrstnega dnevnika zahteva samodisciplino in vztrajnost, je ta pogosto edini dokaz, da je zaposleni žrtev mobinga (Mlinarič, 2007, str. 35–37).

8 ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV IN REZULTATOV

V tem poglavju bom analizirala in predstavila anketne vprašalnike, ki sem jih razdelila prijateljem na medmrežju in obiskovalcem trgovskega centra v mestu, kjer živim. Z anketnim vprašalnikom, ki je v celoti objavljen v Prilogi 2, sem želela ugotoviti, v kolikšni meri ljudje poznajo pojem mobing, ali so mu izpostavljeni in ali so seznanjeni s pravicami in zakoni, ki urejajo ta pojav. Razdelila in razposlala sem 100 anket, vrnjenih je bilo 51 in so podlaga za analizo stanja.

V nadaljevanju bom vrednosti posameznih vprašanj predstavila v obliki grafov in komentarjev.

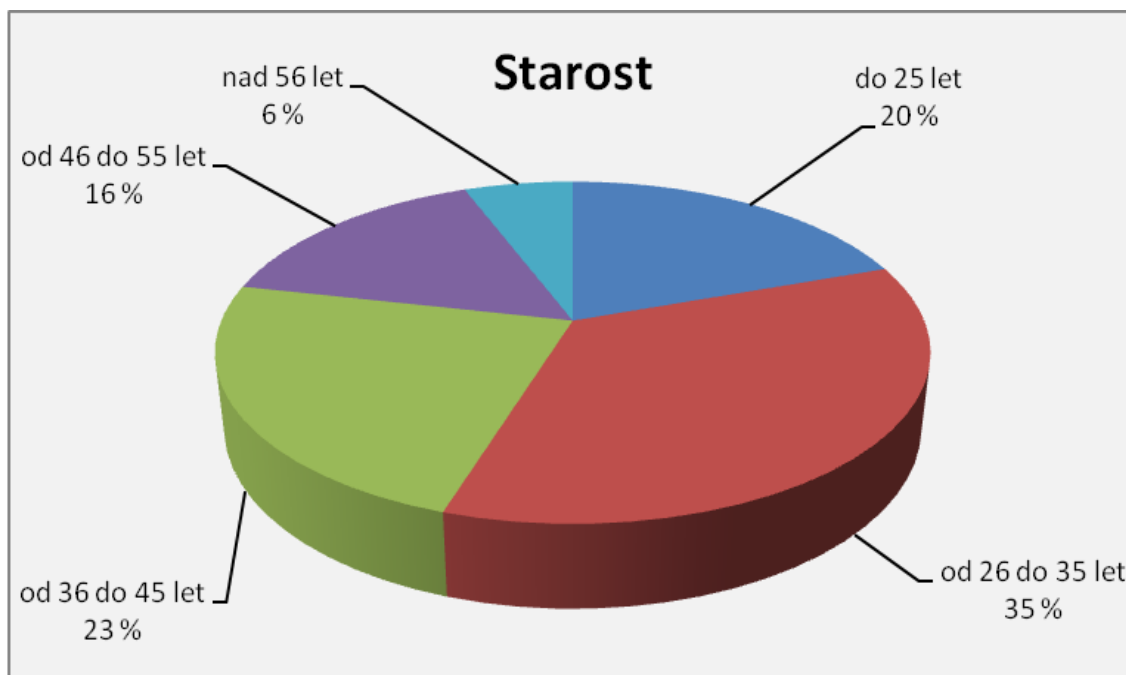
1. *Spol*



Graf 3: Spol
(Vir: Lasten)

Med 51 anketiranci je bilo 33 žensk, kar predstavlja 65 odstotkov anketiranih, in 18 moških, kar predstavlja 35 odstotkov anketiranih.

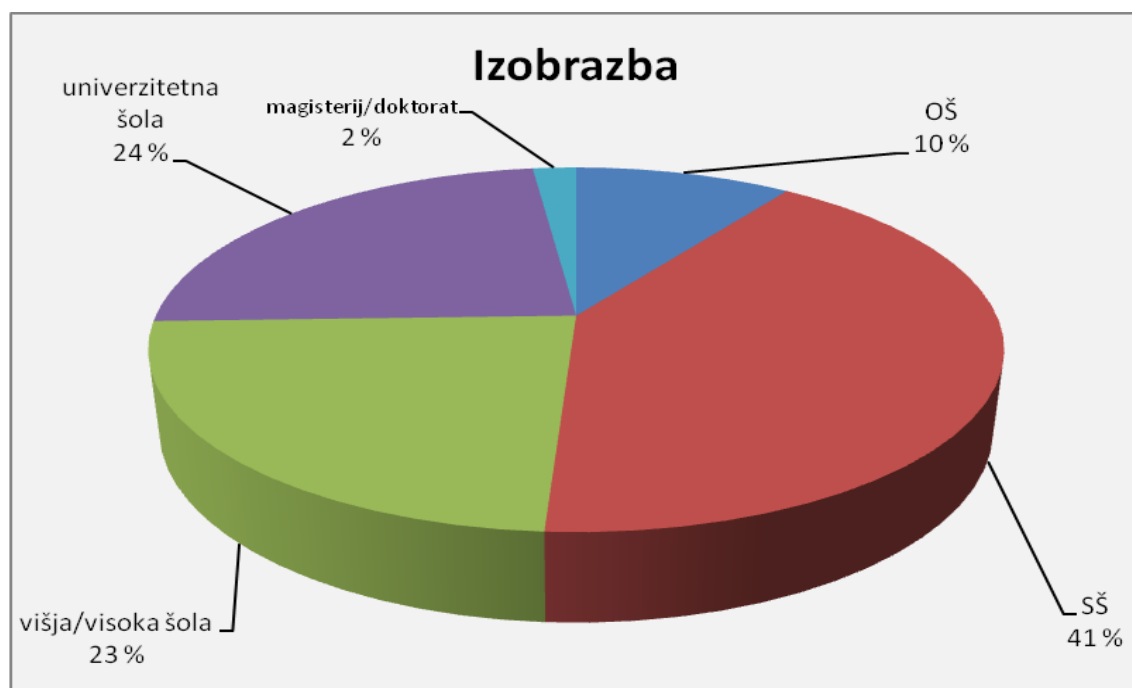
2. Starost



Graf 4: Starost
(Vir: Lasten)

V vzorcu je največ anketirancev umeščenih v starostno skupino od 26 do 35 let. Takih je 18, to je 35 odstotkov vseh anketiranih. V starostni skupini od 36 do 45 let je 12 anketirancev, kar je 23 odstotkov vseh. V starostno skupino do 25 let je umeščenih 10 anketirancev, kar predstavlja 20 odstotkov vseh. Skupina od 46 do 55 let je zastopana z osmimi anketiranci, kar je 16 odstotkov vseh. V skupino nad 56 let so umeščeni 3 anketiranci, ki predstavljajo 6 odstotkov vseh.

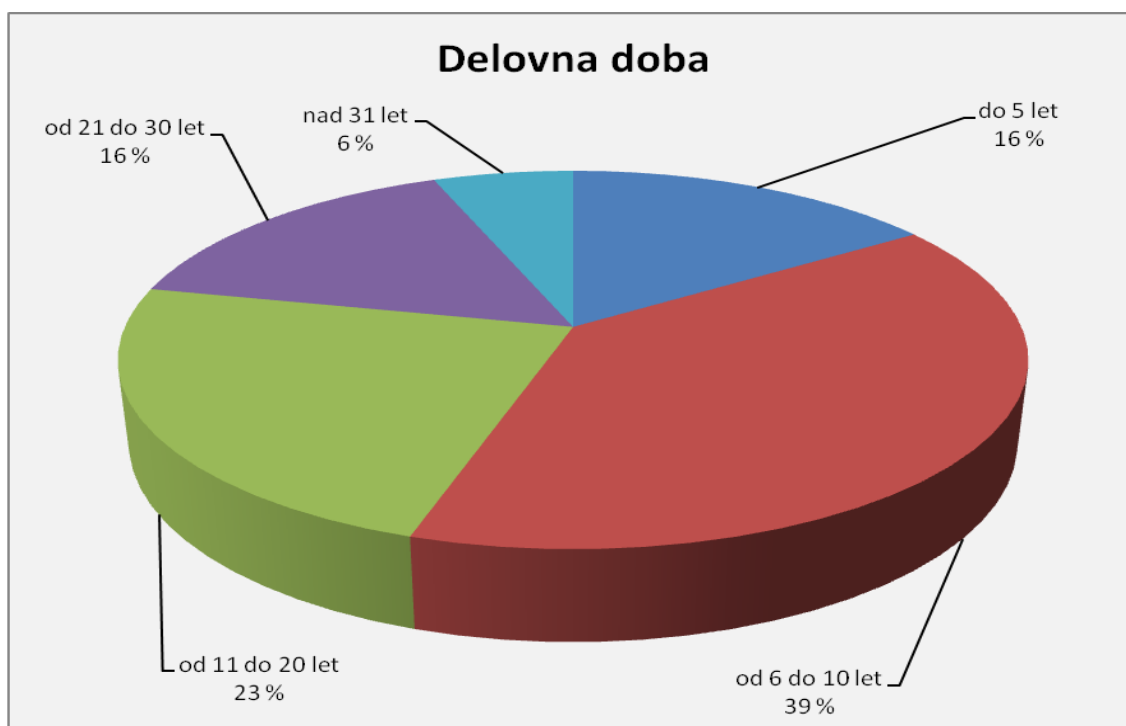
3. Izobrazba



Graf 5: Končana izobrazba
(Vir: Lasten)

24 odstotkov anketiranih ima univerzitetno izobrazbo, to je 12 anketirancev, višjo/visokošolsko izobrazbo ima 23 odstotkov anketiranih, to je 12 anketirancev, magisterij ali doktorat imata 2 odstotka anketiranih, to je 1 anketiranec, srednješolsko izobrazbo ima 41 odstotkov anketiranih, to je 21 anketirancev, 10 odstotkov anketiranih ima končano osnovno šolo, to je 5 anketirancev.

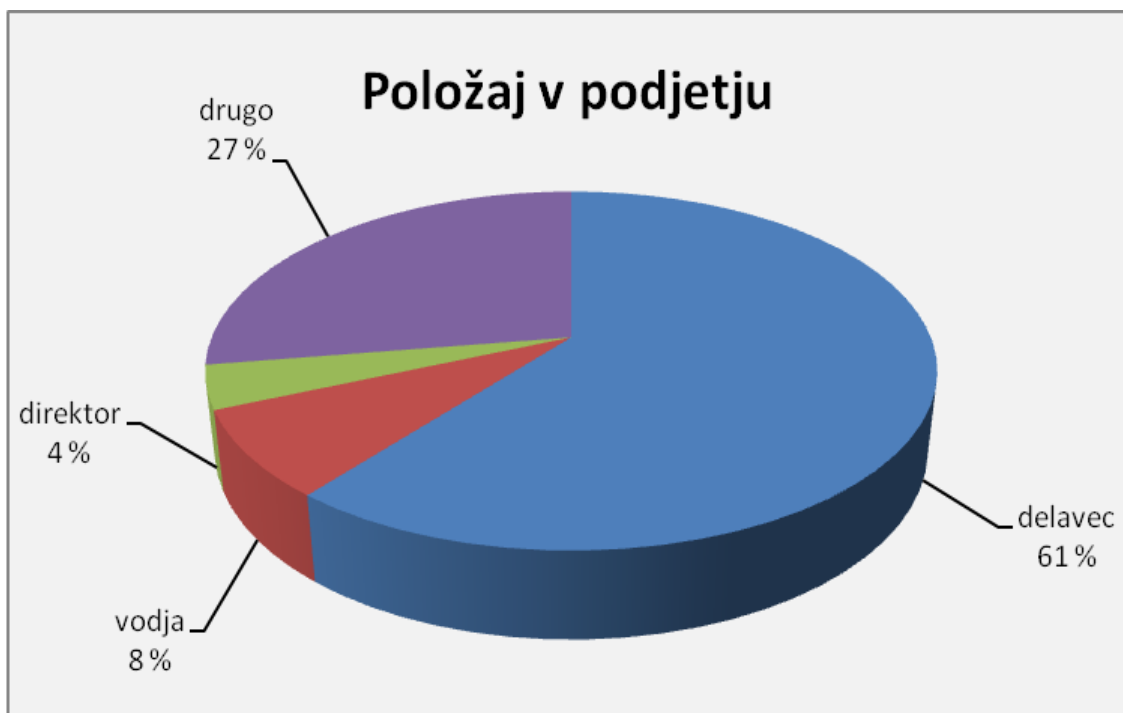
4. Delovna doba



Graf 6: Delovna doba
(Vir: Lasten)

8 anketiranih ima do 5 let delovne dobe, kar predstavlja 16 odstotkov anketirancev, od 6 do 10 let delovne dobe ima 39 odstotkov anketiranih, to je 20 anketirancev, 11 do 20 let delovne dobe ima 23 odstotkov anketiranih, to je 12 anketirancev, 16 odstotkov anketiranih ima od 21 do 30 let delovne dobe, to je 8 anketirancev, 6 odstotkov anketiranih ima nad 31 let delovne dobe, to so 3 anketiranci.

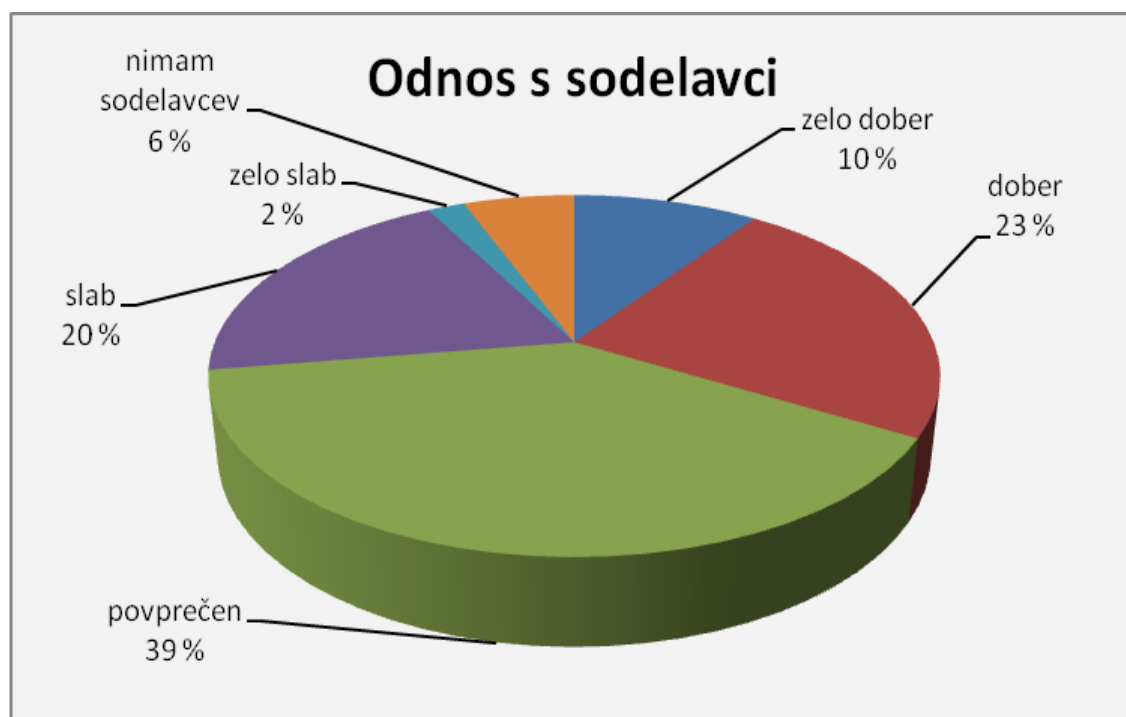
5. Položaj v podjetju



Graf 7: Kakšen je vaš položaj v podjetju?
(Vir: Lasten)

Največ anketirancev je delavcev, in sicer 61 odstotkov, vodstvenih delavcev je 8 odstotkov, v podjetjih zasedajo položaj direktorja 4 odstotki anketiranih, 27 odstotkov anketiranih pa ima drug položaj v podjetju.

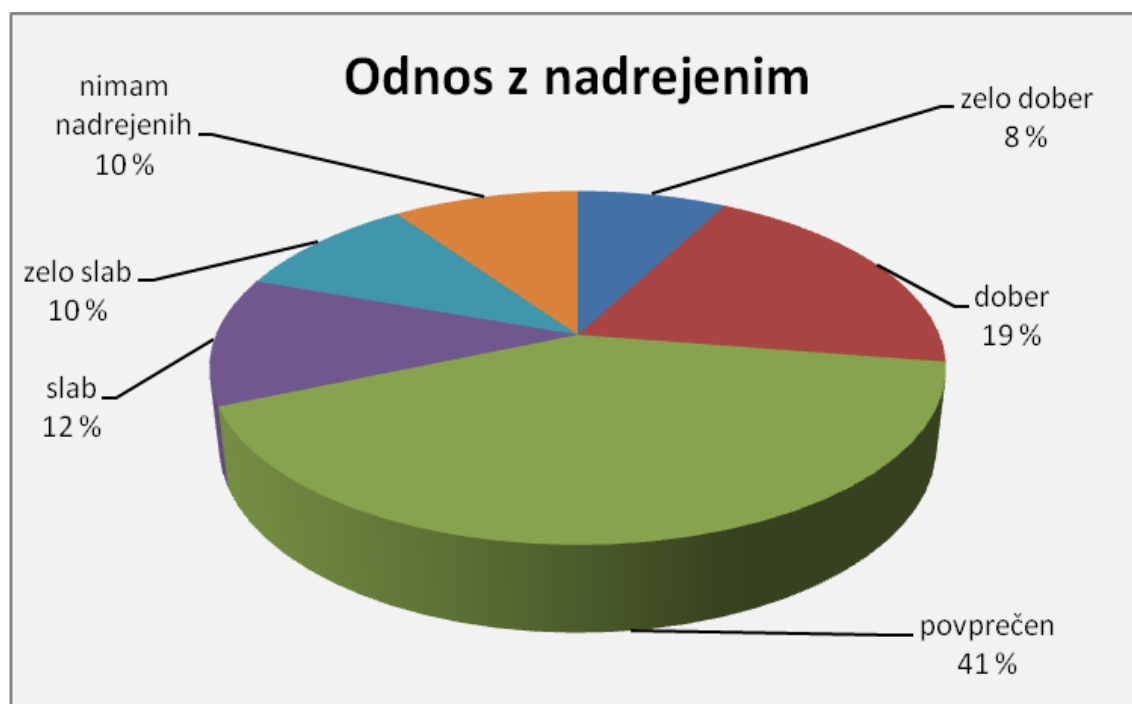
6. Odnos s sodelavci



Graf 8: Kakšen je vaš odnos s sodelavci?
(Vir: Lasten)

10 odstotkov anketiranih je odnos s sodelavci ocenilo kot zelo dober, 23 odstotkov anketiranih je odnos s sodelavci ocenilo kot dober in 39 odstotkov anketirancev meni, da imajo s sodelavci povprečen odnos. Slab odnos s sodelavci ima 20 odstotkov anketiranih, 2 odstotka anketirancev pa menita, da je odnos s sodelavci zelo slab. 6 odstotkov anketiranih je takih, ki nimajo sodelavcev.

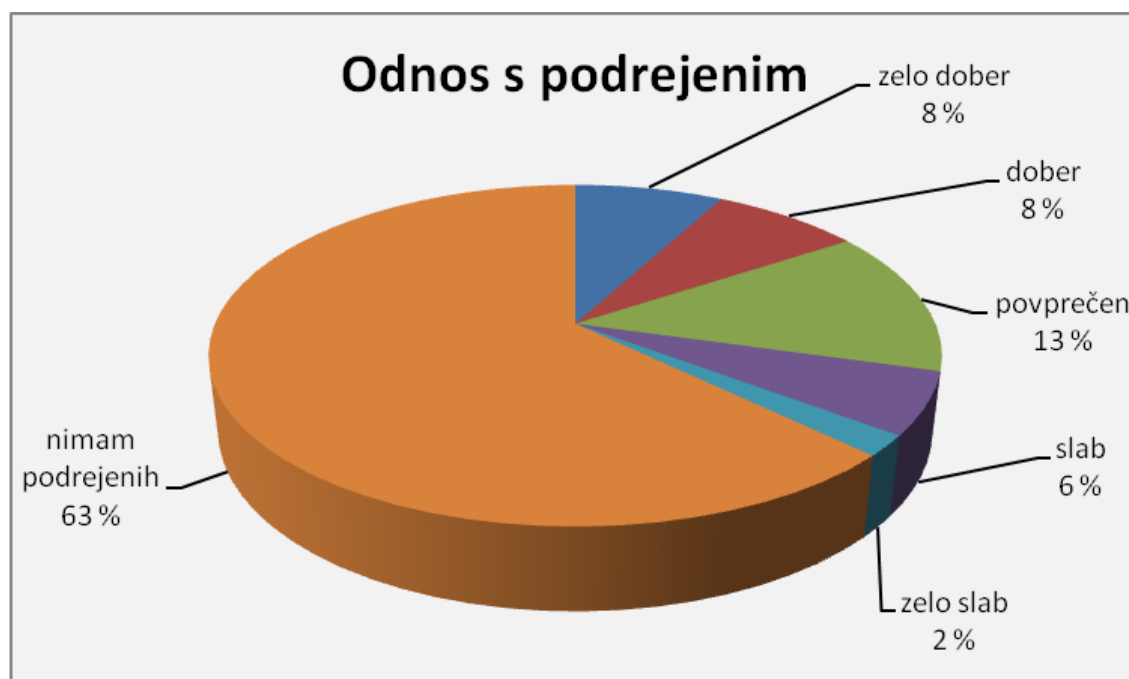
7. Odnos z nadrejenim



Graf 9: Kakšen je vaš odnos z nadrejenim?
(Vir: Lasten)

Največ anketirancev, to je 41 odstotkov, ima povprečen odnos z nadrejenim, 19 odstotkov anketiranih meni, da je odnos z nadrejenim dober, 12 odstotkov jih ocenjuje, da je odnos z nadrejenim slab, 10 odstotkov anketiranih je takih, ki nimajo nadrejenega, in 10 odstotkov je takih, ki imajo zelo slab odnos z nadrejenim. 8 odstotkov anketirancev ima z nadrejenim zelo dober odnos.

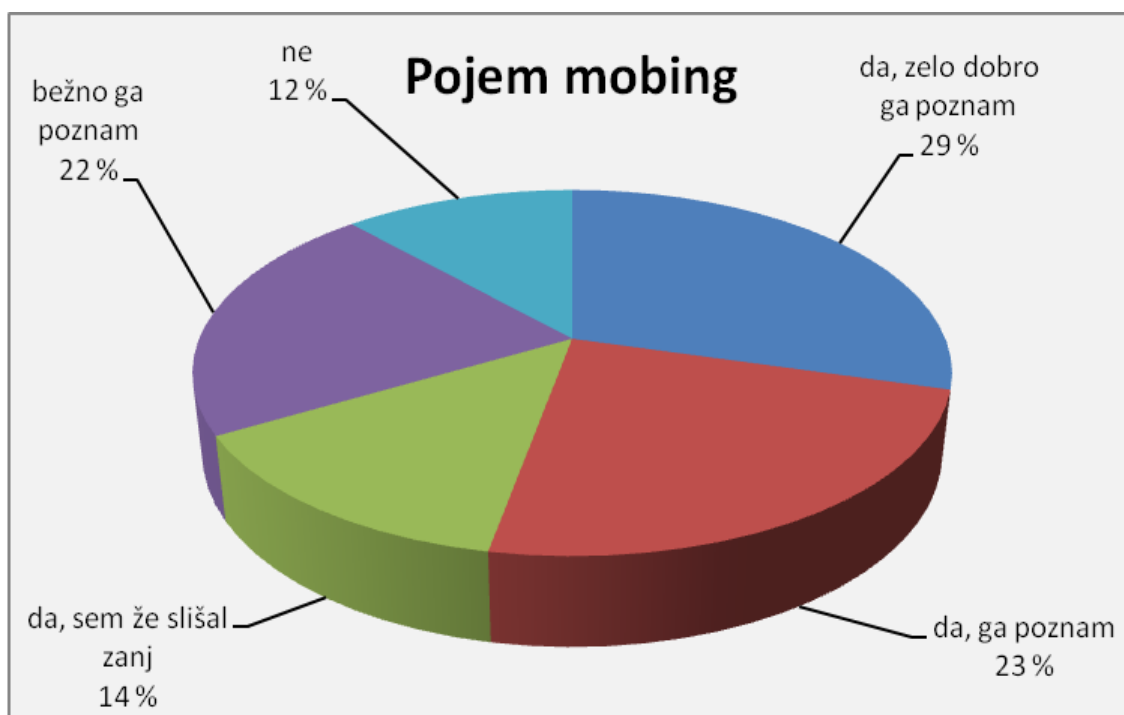
8. Odnos s podrejenim



Graf 10: Kakšen je vaš odnos s podrejenimi?
(Vir: Lasten)

63 odstotkov anketiranih nima podrejenih. 8 odstotkov anketiranih menijo, da imajo s podrejenimi zelo dober odnos, 8 odstotkov anketiranih imajo s podrejenimi dober odnos. Povprečen odnos s podrejenimi ima 13 odstotkov anketiranih, slab odnos s podrejenimi ima 6 odstotkov anketiranih in zelo slab odnos s podrejenimi imata 2 odstotka anketiranih.

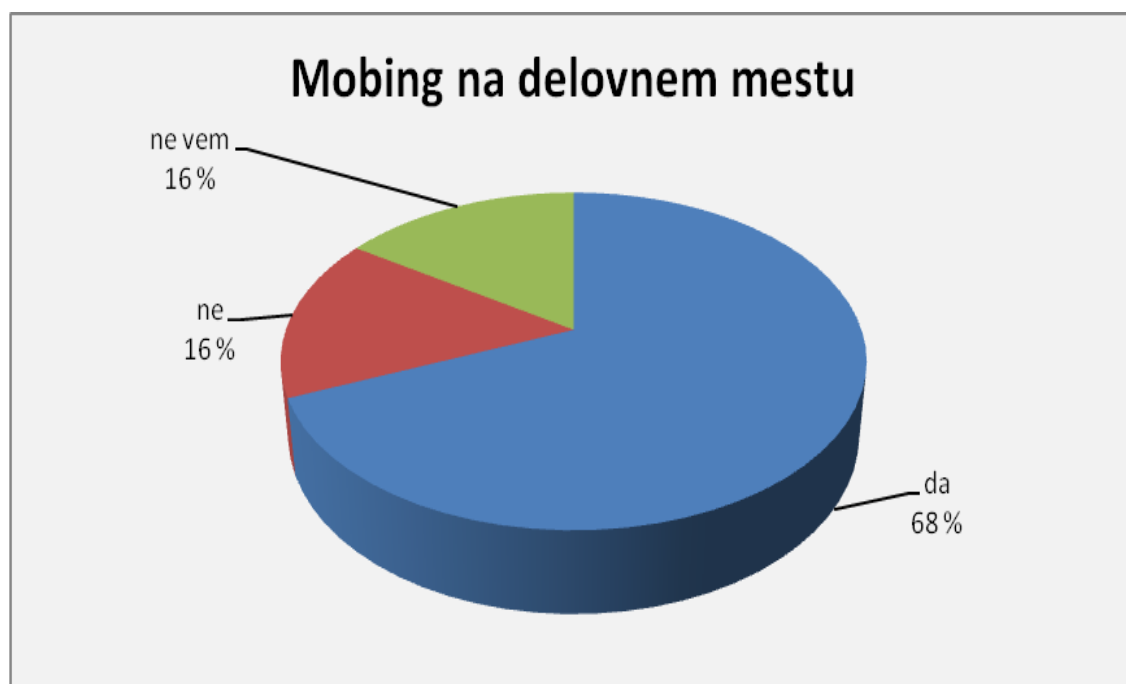
9. Pojem mobing



Graf 11: Ali poznate pojem mobing?
(Vir: Lasten)

Pojem mobing zelo dobro pozna 29 odstotkov anketiranih, 23 odstotkov anketiranih ga pozna, 22 odstotkov anketiranih ga bežno pozna, 14 odstotkov anketiranih je za pojem mobing že slišalo, 12 odstotkov anketiranih tega pojma ne pozna.

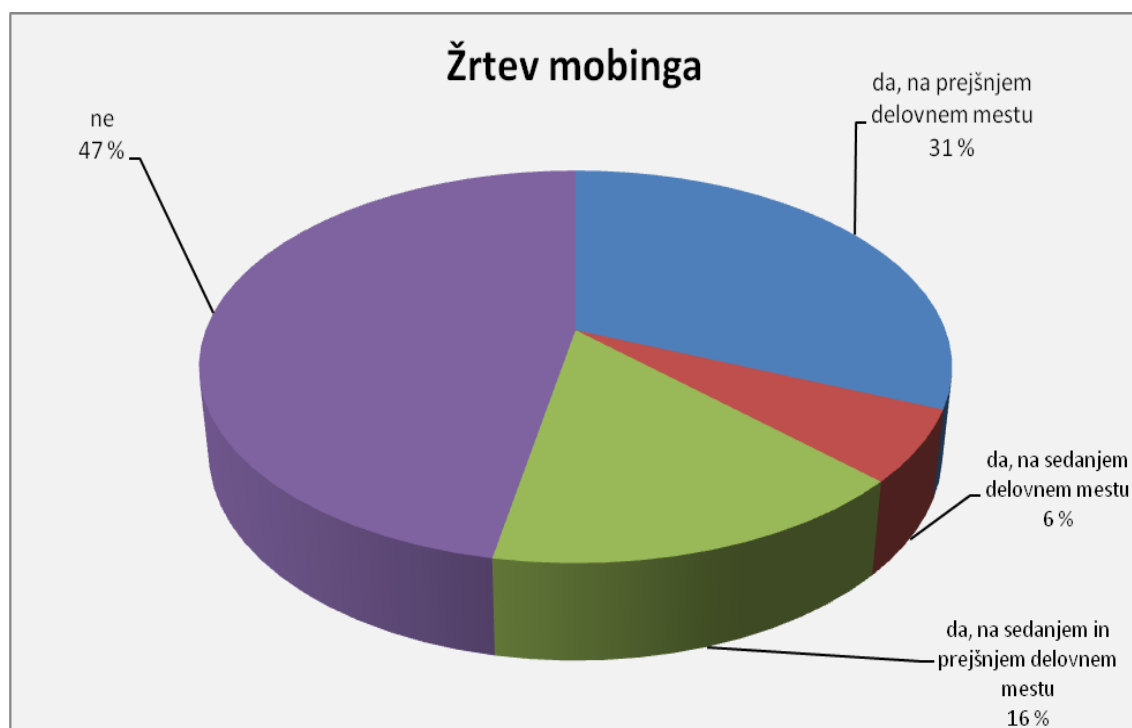
10. Srečanje mobinga na delovnem mestu



Graf 12: Ali ste se na delovnem mestu že kdaj srečali z mobingom?
(Vir: Lasten)

68 odstotkov anketiranih meni, da so se že srečali z mobingom na delovnem mestu, 16 odstotkov anketiranih se s tem pojavom na delovnem mestu še ni srečalo, 16 odstotkov pa jih ne ve, ali so se na delovnem mestu srečali z mobingom.

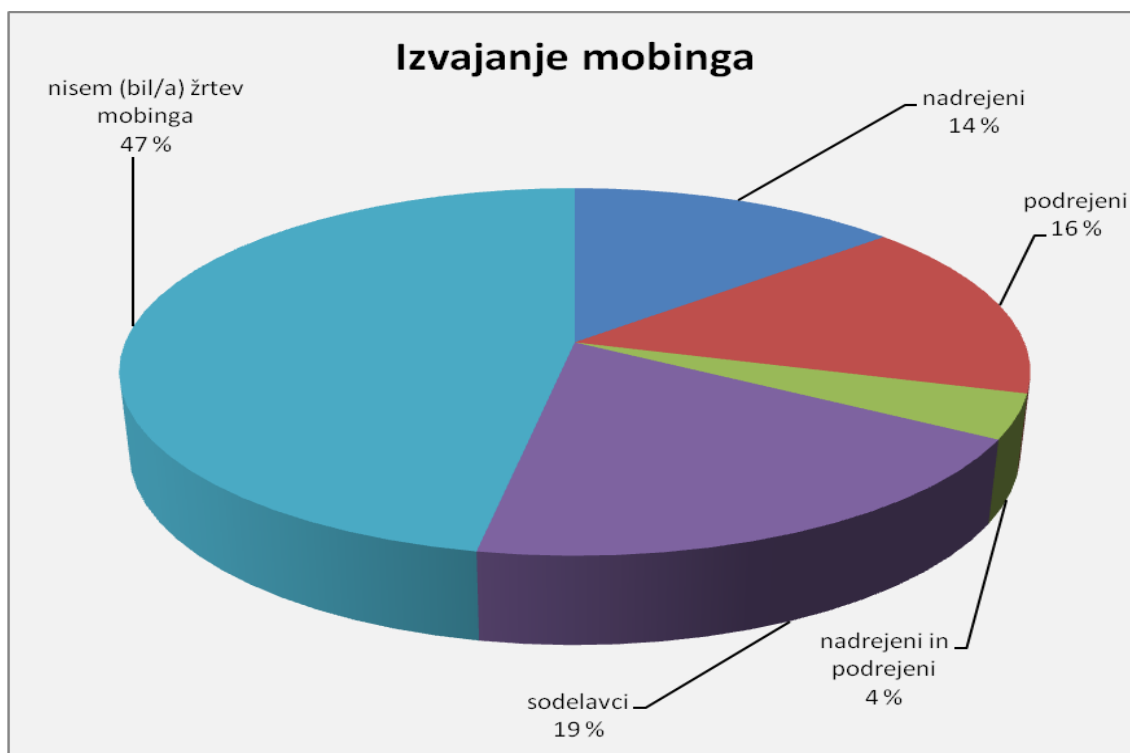
11. Žrtev mobinga



Graf 13: Ali ste bili kdaj žrtev mobinga?
(Vir: Lasten)

47 odstotkov anketiranih meni, da niso bili žrtve mobinga, 31 odstotkov anketiranih pravi, da so bili žrtve mobinga na prejšnjem delovnem mestu, 16 odstotkov jih meni, da so bili žrtve mobinga na prejšnjem delovnem mestu in so tudi na sedanjem delovnem mestu, 6 odstotkov anketiranih meni, da so žrtve mobinga na sedanjem delovnem mestu.

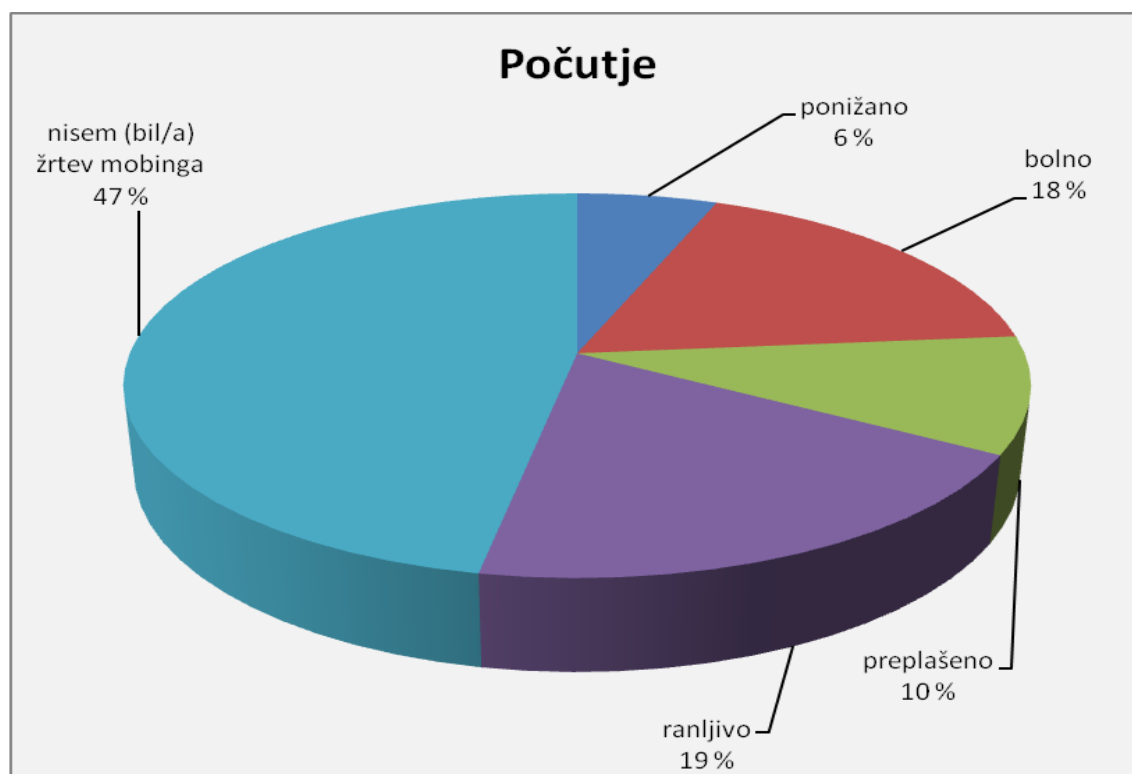
12. Izvajanje mobinga



Graf 14: Kdo je izvajal mobing nad vami?
(Vir: Lasten)

47 odstotkov anketiranih meni, da niso bili nikoli žrtve mobinga, 19 odstotkov anketiranih meni, da so mobing nad njimi izvajali sodelavci, 16 odstotkov anketiranih menijo, da so mobing nad njimi izvajali podrejeni, pri 14 odstotkih anketiranih so mobing izvajali nadrejeni in 4 odstotki anketiranih menijo, da so mobing nad njimi izvajali nadrejeni in podrejeni.

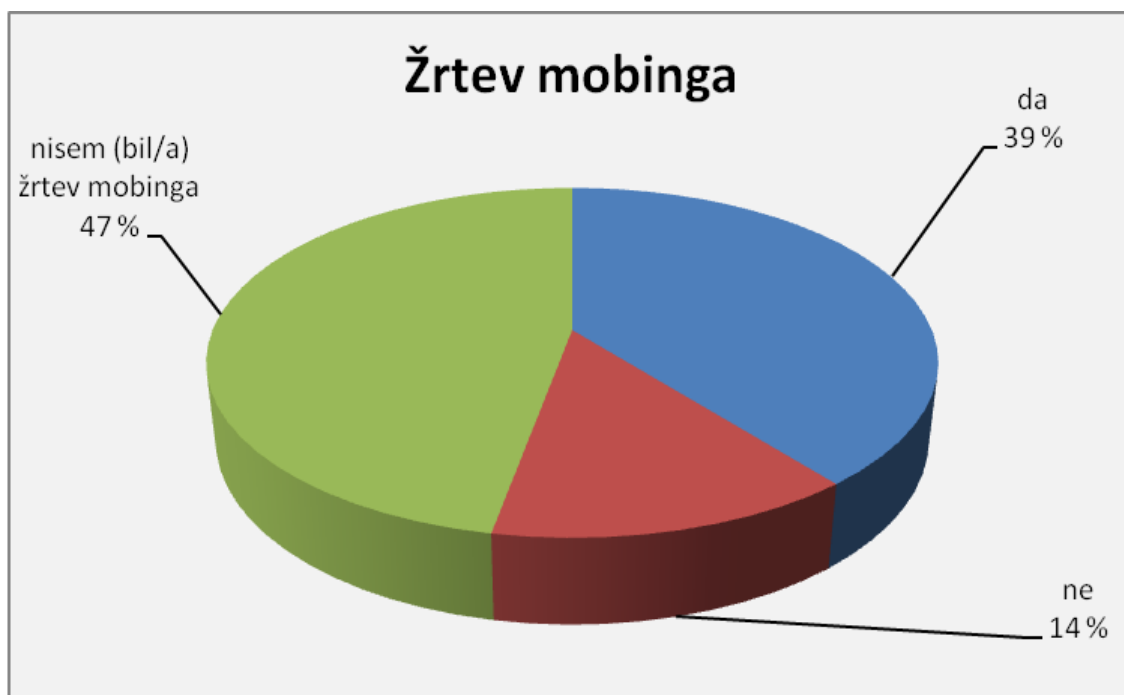
13. Počutje



Graf 15: Kako ste se počutili kot žrtev mobinga?
(Vir: Lasten)

6 odstotkov anketiranih se je soočilo s ponižanjem, 10 odstotkov anketiranih je bilo preplašenih, 18 odstotkov anketiranih je zaradi mobinga zbolelo, 19 odstotkov je navedlo občutek ranljivosti, 47 odstotkov anketiranih meni, da niso bili žrtve mobinga.

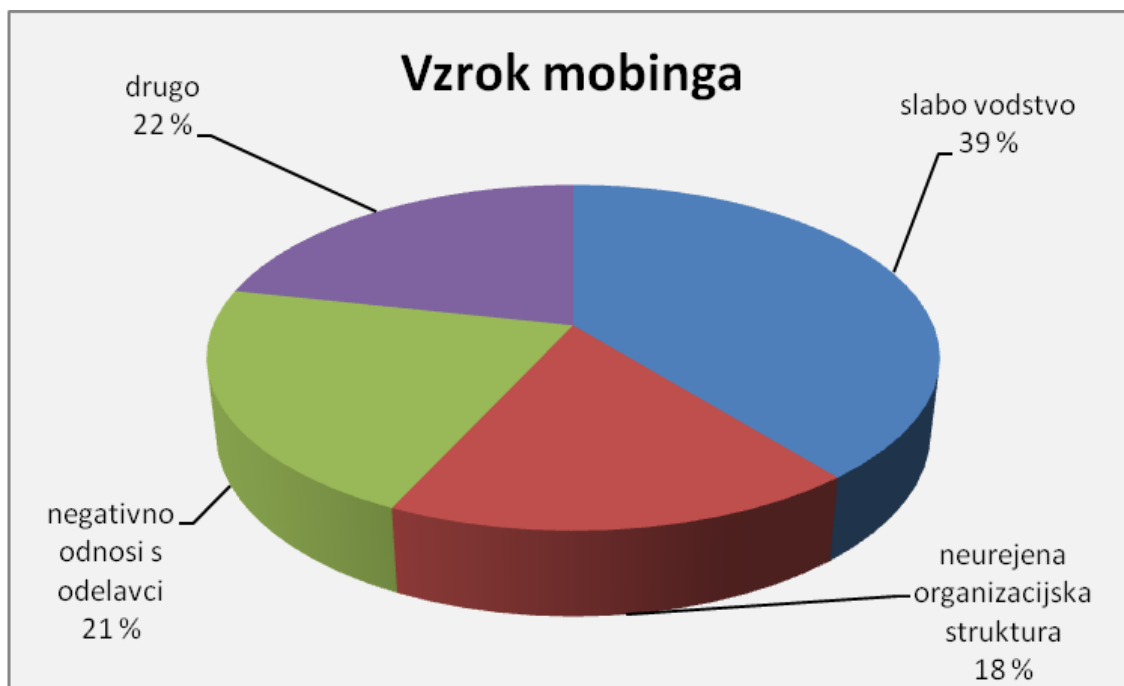
Žrtev mobinga



Graf 16: Ali ste komu zaupali, da ste bili žrtev mobinga?
(Vir: Lasten)

14 odstotkov anketiranih ni nikomur zaupalo, da so bili žrtve mobinga, 39 odstotkov anketiranih je nekomu zaupalo, da so bili žrtve mobinga, 47 odstotkov anketiranih meni, da niso bili žrtve mobinga.

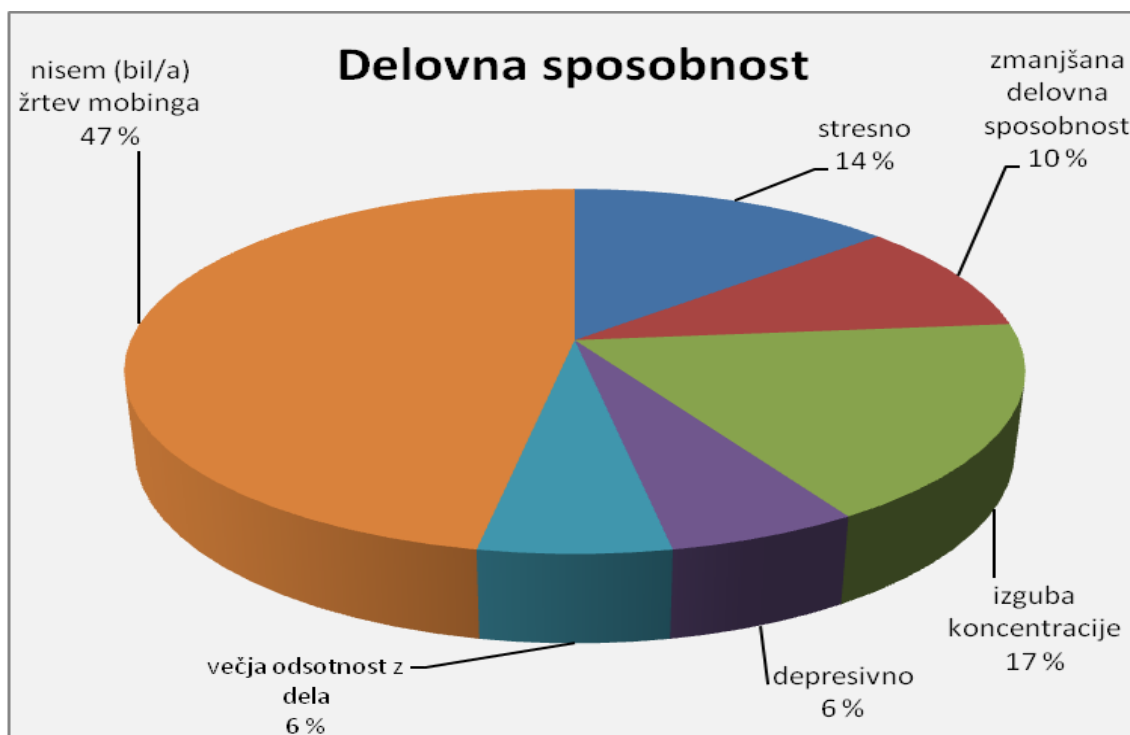
15. Vzrok mobinga



Graf 17: Kaj menite, da je najpogostejši vzrok za nastanek mobinga?
(Vir: Lasten)

39 odstotkov anketiranih pripisuje vzrok za nastanek mobinga slabemu vodstvu, 22 odstotkov anketiranih je takih, ki mobing pripisujejo drugim vzrokom, 21 odstotkov jih meni, da so za nastanek mobinga krivi negativni odnosi s sodelavci, 18 odstotkov anketiranih meni, da mobing nastane zaradi neurejene organizacijske strukture.

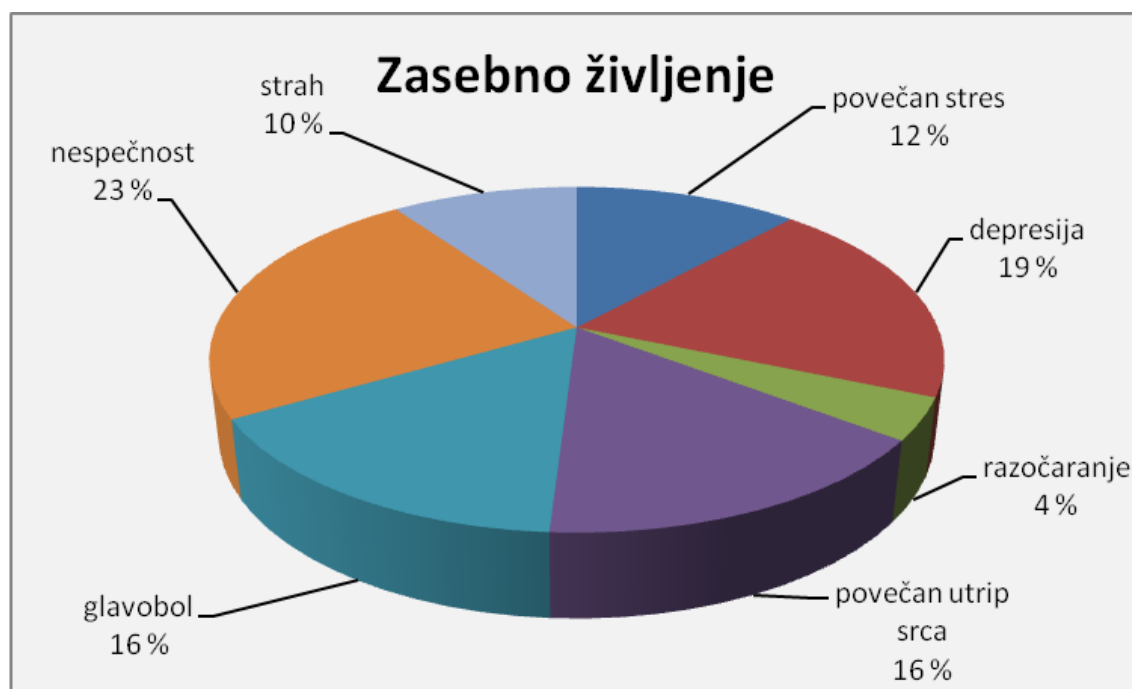
16. Delovna sposobnost



Graf 18: Če ste bili kdaj žrtev mobinga, kako je vaša izkušnja vplivala na delovno sposobnost?
(Vir: Lasten)

17 odstotkov anketiranih je mobing povzročil izgubo koncentracije, na 14 odstotkov anketiranih je mobing deloval stresno, 10 odstotkov anketiranih meni, da se jim je zmanjšala delovna sposobnost, 6 odstotkov anketiranih je bilo depresivnih, 6 odstotkov anketiranih je takih, ki so bili odsotni z dela, 47 odstotkov anketirancev meni, da niso bili žrtve mobinga.

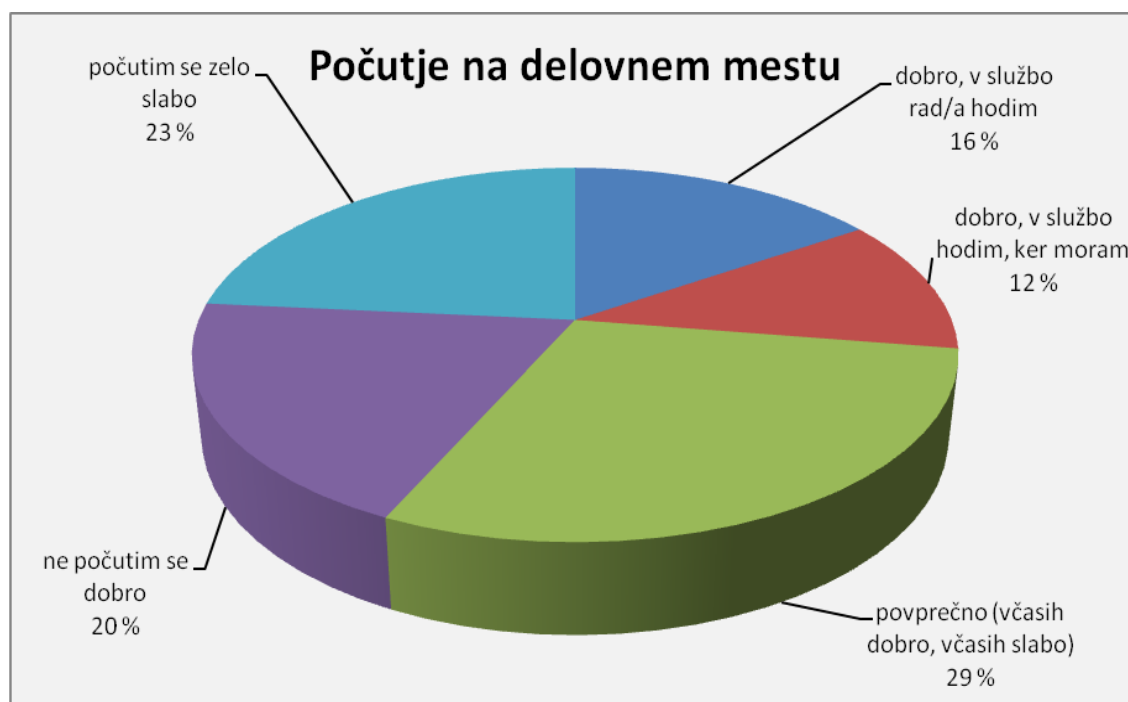
17. Zasebno življenje



Graf 19: Če ste bili kdaj žrtev mobinga, kako je vaša izkušnja vplivala na zasebno življenje?
(Vir: Lasten)

23 odstotkov anketiranih se je soočilo z nespečnostjo, 19 odstotkov anketiranih je bilo depresivnih, 16 odstotkov jih je imelo povečan utrip srca in glavobol, 12 odstotkov anketiranih meni, da so bili izpostavljeni povečanemu stresu, 10 odstotkov anketiranih je doživelo strah in 4 odstotki anketirancev so bili razočarani.

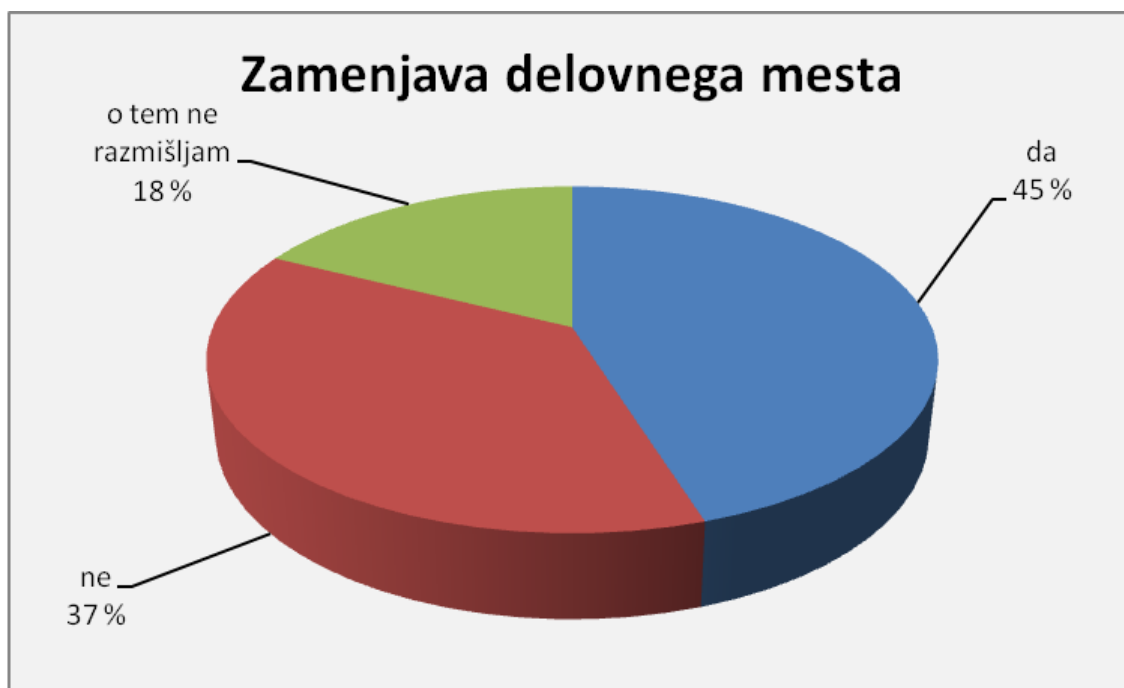
18. Počutje na delovnem mestu



Graf 20: Kako se počutite na delovnem mestu?
(Vir: Lasten)

29 odstotkov anketiranih se na delovnem počuti povprečno (včasih dobro, včasih slabo), 23 odstotkov anketiranih je počutje na delovnem mestu opredelilo kot zelo slabo, 20 odstotkov anketiranih je takih, ki se na delovnem mestu ne počutijo dobro, 16 odstotkov se jih počuti dobro in v službo radi hodijo, 12 odstotkov anketiranih je počutje na delovnem mestu ocenilo kot dobro, pri čemer pravijo, da hodijo v službo, ker morajo.

19. Zamenjava delovnega mesta



Graf 21: Kako se počutite na delovnem mestu?
(Vir: Lasten)

18 odstotkov anketiranih o zamenjavi delovnega mesta ne razmišlja, 37 odstotkov anketiranih ne bi zamenjalo delovnega mesta, 45 odstotkov anketiranih bi se odločilo za zamenjavo delovnega mesta.

20. Razlog zamenjave delovnega mesta



Graf 22: Kaj je oz. bi bil razlog za zamenjavo delovnega mesta?
(Vir: Lasten)

39 odstotkov anketiranih bi zamenjalo delovno mesto, ker imajo slab odnos s sodelavci, 27 odstotkov anketiranih meni, da so preslabo plačani, 18 odstotkov anketiranih se ne počuti dobro, 14 odstotkov anketiranih bi zamenjalo delovno mesto, ker se slabo razumejo z nadrejenimi, 2 odstotka anketiranih sta izbrala drugo.

21. Prepoznavnost mobinga



Graf 23: Ali menite, da je pojem mobing v Sloveniji dobro prepoznaven?
(Vir: Lasten)

39 odstotkov anketiranih meni, da je v Sloveniji pojem mobing povprečno prepoznaven, 29 odstotkov jih meni, da je dobro prepoznaven in 24 odstotkov anketiranih meni, da pojem mobing ni prepoznaven, 8 odstotkov anketiranih ne ve, ali je pojem prepoznaven.

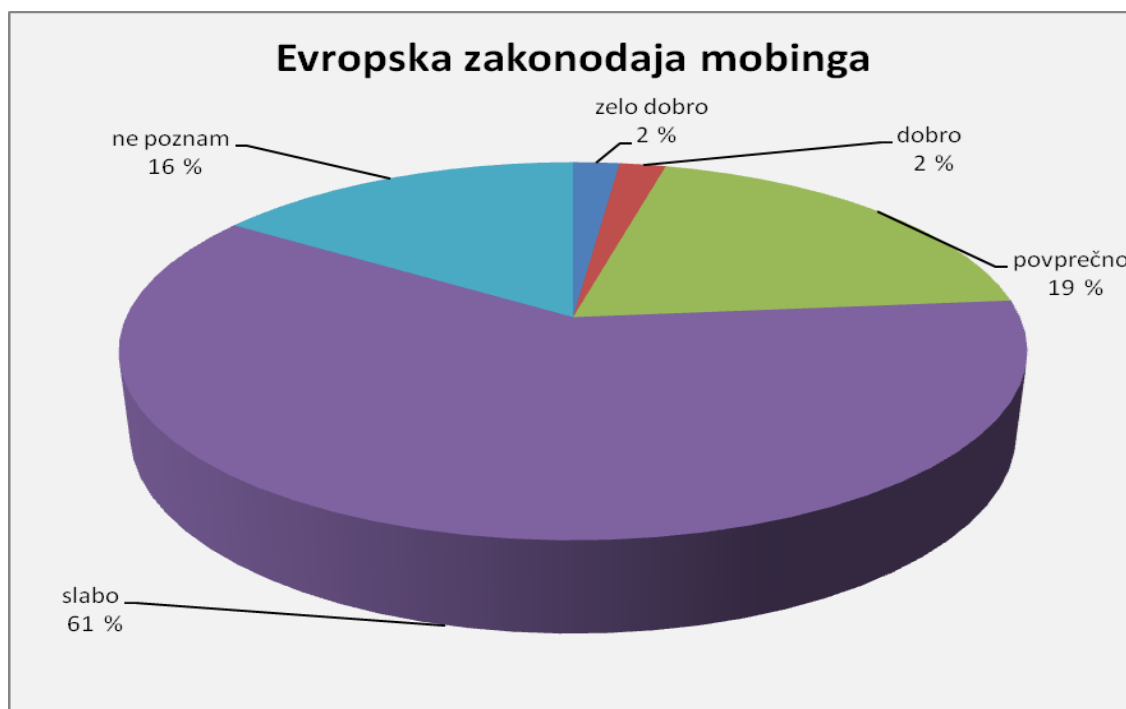
22. Slovenska zakonodaja mobinga



Graf 24: V kolikšni meri poznate slovensko zakonodajo o mobingu?
(Vir: Lasten)

47 odstotkov anketiranih zakonodajo o mobingu pozna povprečno, 25 odstotkov anketiranih dobro, 20 odstotkov anketiranih je odgovorilo, da pozna slovensko zakonodajo zelo dobro, 4 odstotki anketiranih zakonodajo slabo poznajo ali pa je sploh ne poznajo.

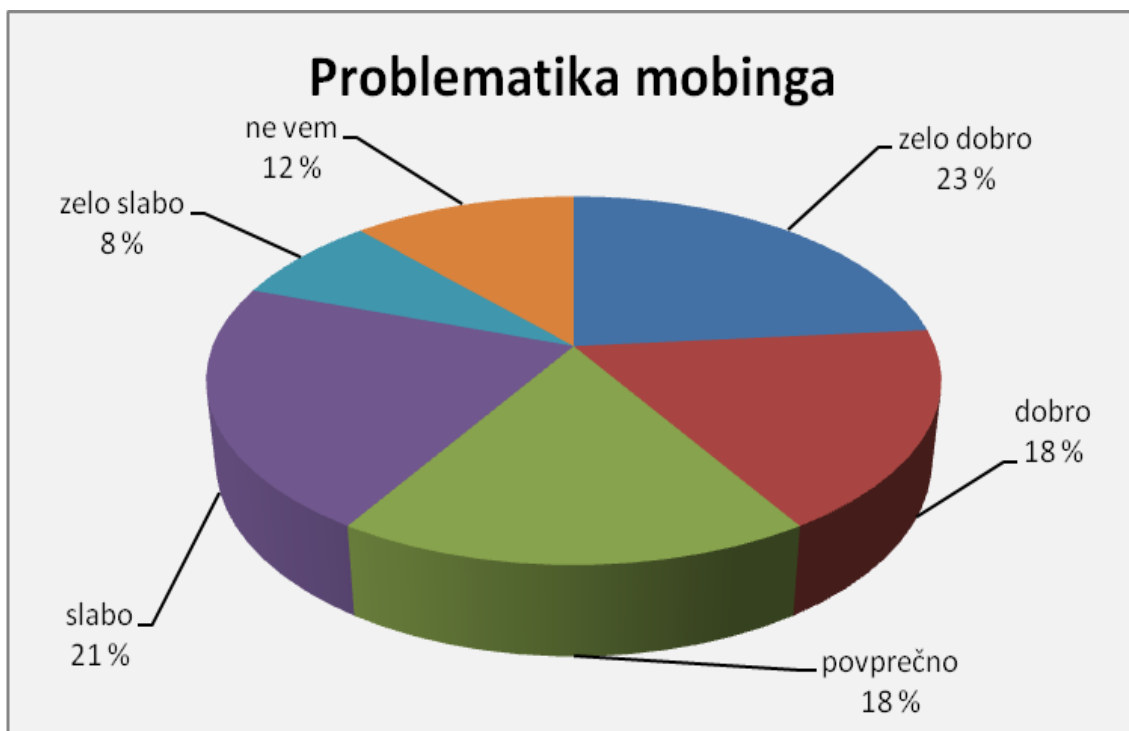
23. Evropska zakonodaja mobinga



Graf 25: V kolikšni meri poznate evropsko zakonodajo o mobingu?
(Vir: Lasten)

61 odstotkov anketiranih je z evropsko zakonodajo slabo seznanjenih, 19 odstotkov anketiranih jo pozna povprečno, 2 odstotka anketiranih jo poznata zelo dobro in 2 odstotka anketiranih jo poznata dobro, 16 odstotkov anketiranih evropske zakonodaje ne pozna.

24. Problematika mobinga



Graf 26: Kako ocenjujete poznavanje problematike mobinga v vašem podjetju?
(Vir: Lasten)

23 odstotkov anketiranih meni, da problematiko mobinga v podjetju poznajo zelo dobro, 21 odstotkov anketiranih je s problematiko mobinga v podjetju slabo seznanjenih, 18 odstotkov anketiranih meni, da problematiko mobinga v podjetju poznajo dobro, prav tako 18 odstotkov anketiranih meni, da problematiko mobinga v podjetju povprečno poznajo, 12 odstotkov anketiranih ne ve, ali v podjetju obstaja problematika mobinga, 8 odstotkov anketiranih pa meni, da zelo slabo poznajo problematiko mobinga v podjetju.

9 ZAKLJUČEK

Mobing ali psihično nasilje na delovnem mestu se pojavlja v obliki dejanj, katerih cilj ali posledica je poslabšanje delovnih razmer. Te lahko povzročijo napad na človekove pravice ter na njegovo dostojanstvo ter škodijo telesnemu in duševnemu zdravju. Gre za pojav, s katerim se srečuje skoraj vsaka organizacija. Vzroki za razvoj mobinga so najpogostejše način vodenja, slaba organizacija dela, organizacijska kultura in ozračje, medosebne interakcije ter osebne lastnosti povzročitelja in žrtve.

Pojav mobing na delovnem mestu ni le problem posameznika, temveč tudi organizacije in celotne družbe. Posamezniki so zaradi mobinga izpostavljeni psihičnim, zdravstvenim, socialnim ter ekonomskim posledicam. Marsikatera organizacija se ne zaveda negativnih učinkov tega pojava, ki se kažejo z odsotnostjo z dela, slabšimi delovnimi odnosi med zaposlenimi, višjimi fluktuacijami, manjšo produktivnostjo, izgubo ugleda ter visokimi stroški. Zato je zelo pomembno, da vsaka organizacija čim prej prepozna razsežnosti mobinga in prepreči njegov nadaljnji razvoj. Če se mobing v organizaciji pojavi, mora organizacija odkriti vzroke ter učinkovito odpraviti njegove posledice, povrniti ugled žrtvi in ji nuditi ustrezno pomoč. Tudi žrtve morajo o mobingu spregovoriti, saj je le tako mogoče ustrezno ukrepati in odpraviti posledice.

Na anketne vprašalnike je odgovorilo 33 žensk in 18 moških. Z analizo njihovih odgovorov sem ugotovila naslednje: z mobingom je seznanjenih vedno več ljudi, le majhen delež je tistih, ki tega pojava ne poznajo. Zaskrbljujoč je podatek, da se je 68 odstotkov anketirancev že srečalo z mobingom na delovnem mestu. Povečini so ti anketiranci delavci. Vodstveni delavci so pojavu mobing izpostavljeni v manjšem obsegu, kar se je izkazalo tudi v anketnih vprašalnikih. Kljub gospodarski in finančni krizi je zanimivo, da 47 odstotkov anketirancev ni izpostavljeno nobeni obliki mobinga, 31 odstotkov anketirancev je bilo izpostavljenih mobingu na prejšnjem delovnem mestu, 22 odstotkov anketirancev pa meni, da so žrtve mobinga na sedanjem delovnem mestu. Največ mobinga je zaznati med sodelavci, ki tekmujejo med seboj za boljši položaj v podjetju, sledijo pa nadrejeni, ki izvajajo mobing nad podrejenimi. Mobing ni več tabu, kar dokazuje podatek, da več kot polovica anketirancev pozna slovensko zakonodajo o mobingu, slaba tretjina anketiranih pa pozna tudi evropsko zakonodajo.

Menim, da je tudi posameznik soodgovoren, ali se bo v določeni organizaciji mobing pojavil ali ne. Zato bi si morali vsi zaposleni prizadevati za dober in pošten odnos s sodelavci, organizacija pa mora zagotoviti delovno okolje, v katerem nihče od zaposlenih ne bo izpostavljen psihičnemu nadlegovanju s strani delodajalca ali sodelavcev.

10 LITERATURA IN VIRI

Knjige in članki

1. Bakovnik, R. (2006). *Vloga delavcev pri odkrivanju in preprečevanju mobinga*. Industrijska Demokracija, 12/X (december), str. 3–5.
2. Brečko, D. 2006. *Mobbing – psihoteror tekmovalne družbe*. Industrijska demokracija 10 (12), str. 12–17.
3. Brečko, D. (2007). *Mobbing – kako ga pravočasno prepoznati in ukrepati*. Delavci in Delodajalci, 7 (2/3), str. 415–428.
4. Brečko, D. (2010). *Recite mobbingu ne: obvladovanje psihičnega in čustvenega nasilja*. Ljubljana: Planet GV.
5. Cvetko, A. (2003). *Mobing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih*. Podjetje in delo, 29 (5), str. 895–906.
6. Cvetko, A. (2006). *Mobing – psihično nasilje*. *Sanitas et labor*, 5 (1), str. 25–39.
7. Davenport, N., Ruth, D. S. in Gail, P. E. (1999). *Mobbing. Emotional Abuse in the American Workplace*. Collins, Iowa. Civil Society Publishing.
8. Di Martino, V., Helge, H. in Cary, L. C. (2003). *Preventing violence and harrasement in the workplace*. Dublin: European fundation for the Improvement of Lining and Working Conditions, str. 22.
9. Jan, S. (2011). *Mobbing na delovnem mestu in njegova povezava s posttravmatsko stresno motnjo*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
10. Kalčič, V., Knavs, N. (2007). *Od peklenskega oddelka do odpovedi*. Dnevnikov objektiv, priloga časnika Dnevnik, sobota, 2. junij, LVII, 125, str. 4–7.
11. Kiener, A. in Margaret, G. (2002). *Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz*. Bern: SECO – Staatssekretariat für Wirtschaft, Direktion für Arbeit, Bereich Arbeitsbedingungen, str. 23–27.
12. Kostelić - Martić, A. (2007). *Psihično nasilje na delovnem mestu*. HRM, Ljubljana, 5, (15), str. 26–32.

13. Kostelić - Martić, A. (2005). *Mobing: psihičko maltretiranje na random mestu*. Zagreb, Školska knjiga, 2005, str. 18–24, 60–70.
14. Leymann, Heinz: The Mobing Encyclopedia. (URL: <http://www.Leymann.se/English/frame.html>), 20. 2. 2012.
15. Leymann, Heinz: Mobing. Psychoteror am Arbeitsplatz und wie an sich dagegen wehren kann. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1993/2006, str. 61-69, 101–102, 173.
16. Leymann, Heinz: The Content and Development of Mobing at work. *European journal of work and organizational psychology* 5,(2), 1996a, str. 165–184.
17. Leymann, Heinz: The Mobing Encyclopedia. (URL: <http://www.Leymann.se/English/frame.html>), 1996b, 20. 2. 2012.
18. Leymann, Heinz: The Mobing Encyclopedia. (URL: <http://www.Leymann.se/English/frame.html>), 1996c, 20. 2. 2012.
19. Mlinarič, P. (2007). *Zaščita pred mobingom: Ko služba postane pekel*. *HRM*, 5 (15), 34–38.
20. Musek, J. in Pečjak, V. (1997). *Psihologija*. Ljubljana: Educy, str. 98.
21. Resch, M. in Schubinski, M. (1996). Mobbing-Prevention and Management in Organizations. V: *Mobbing and victimization at work*, urednik P. Herriot. Hove: Psychology.
22. Tkalec, L. (2001). *Šikaniranje*. Teorija in praksa, Ljubljana, 38, (5), str. 908–926.
23. Tkalec, L. (2006). *Mobing – psihoteror na delovnem mestu*. *Industrijska demokracija*, Kranj 10, (12), str. 6–11
24. Verbinc, F. (1997). *Slovar tujk*. Ljubljana, Cankarjeva založba, str. 367.
25. Zupan, M. (2007). *Mobbing – psihično nasilje na delovnem mestu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Spletne strani

1. http://www.id.gov.si/si/storitve/pogosta_vprasanja_in_odgovori/delovna_razmerja/2_varstvo_dostojanstva_na_delovnem_mestu/trpincenje_na_delovnem_mestu_mobbing/ dostopno 20. 2. 2012.
2. <http://en.wikipedia.org/wiki/Mobbing>, dostopno 20. 2. 2012.
3. <http://www.rtvlo.si/slovenija/mobing-tudi-pri-nas-nic-neobicajnega/95240>, dostopno 20. 2. 2012.
4. <http://ec.europa.eu/publications/booklets/move/81/sl.doc>, dostopno 20. 2. 2012.
5. <http://www.fvv.uni-mb.si/dv2008/zbornik/clanki/Dolinar.pdf>, dostopno 20. 2. 2012.
6. <http://www.siol.net/novice/slovenija/2011/12/mobing.aspx>, dostopno 20. 2. 2012.
7. <http://www.cilizadelo.si/default-30510.html?PHPSESSID=a44b368461780f55d773de57dc4b3380#d>, dostopno 22. 2. 2012.
8. <http://www2.izd.si/default-40210,88.html>, dostopno 22. 2. 2012.
9. <http://www.ius-optima.com/kaj-je-mobing-ozroma-trpincenje-na-delovnem-mestu/>, dostopno 20. 2. 2012.
10. http://en.wikipedia.org/wiki/Workplace_bullying, dostopno 20. 2. 2012.
11. Parent-Thirion Agnes et al.: Fourth European Working Conditions Survey. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 137 str. [URL: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>], dostopno 22. 2. 2012.

PRILOGE

Priloga 1: 45 dejanj mobinga po Leymannu

Priloga 2: Anketni vprašalnik

KAZALO SLIK

Slika 1: Reakcija žrtve mobinga.....	156
--------------------------------------	-----

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Položaj glavnega storilca	15
Graf 2: Zdravstvene težave žrtev mobinga	18
Graf 3: Spol.....	24
Graf 4: Starost.....	25
Graf 5: Končana izobrazba.....	26
Graf 6: Delovna doba	27
Graf 7: Kakšen je vaš položaj v podjetju?	28
Graf 8: Kakšen je vaš odnos s sodelavci?	29
Graf 9: Kakšen je vaš odnos z nadrejenim?	30
Graf 10: Kakšen je vaš odnos s podrejenimi?.....	31
Graf 11: Ali poznate pojem mobing?	32
Graf 12: Ali ste se na delovnem mestu že kdaj srečali z mobingom?	33
Graf 13: Ali ste bili kdaj žrtev mobinga?.....	34
Graf 14: Kdo je izvajal mobing nad vami?	35
Graf 15: Kako ste se počutili kot žrtev mobinga?.....	36
Graf 16: Ali ste komu zaupali, da ste bili žrtev mobinga?.....	37
Graf 17: Kaj menite, da je najpogostejši vzrok za nastanek mobinga?	38
Graf 18: Če ste bili kdaj žrtev mobinga, kako je vaša izkušnja vplivala na delovna sposobnost?.....	39
Graf 19: Če ste bili kdaj žrtev mobinga, kako je vaša izkušnja vplivala na zasebno življenje?	40
Graf 20: Kako se počutite na delovnem mestu?	41
Graf 21: Kako se počutite na delovnem mestu?	42
Graf 22: Kaj je oz. bi bil razlog za zamenjavo delovnega mesta?	43
Graf 23: Ali menite, da je pojem mobing v Sloveniji dobro prepoznaven?.....	44
Graf 24: V kolikšni meri poznate slovensko zakonodajo o mobingu?.....	45
Graf 25: V kolikšni meri poznate evropsko zakonodajo o mobingu?	46
Graf 26: Kako ocenjujete poznavanje problematike mobinga v vašem podjetju?.....	47

POJMOVNIK

- mobbing – izvor: beseda izhaja in glagola »to mob«, ki v slovenskem prevodu pomeni
šikanirati, napadati, tiranizirati – šikaniranje med sodelavci, ki so na istem hierhičnem položaju
- bullying – šikaniranje (skorajda prostaško) od vrha navzdol
- work abuse – zloraba na delovnem mestu
- workplace aggression – nasilje na delovnem mestu
- workplace behaviour – neprimerno vedenje na delovnem mestu
- employee abuse – zloraba zaposlenih
- šikaniranje – namerno povzročanje nevšečnosti, neprijetnosti
- diskreditacija – onečaščenje, sramota, jemanje, uničenje ugleda, veljave, zaupanja
- konflikt – nasprotje, napetost; nesoglasje, spor

PRILOGA 1: 45 dejanj mobinga po Leymannu

SKUPINA DEJANJA :

I. Napadi zoper izražanje oz. komuniciranje

1. Omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega
2. Prekinjanje govora, jemanje besede
3. Omejevanje možnosti komuniciranja s strani sodelavcev
4. Kričanje oz. zmerjanje
5. Nenehno kritiziranje dela
6. Kritiziranje osebnega življenja
7. Nadlegovanje po telefonu
8. Verbalne grožnje in pritiski
9. Pisne grožnje
10. Izmikanje neposrednim kontaktom, odklonilne geste in pogledi
11. Dajanje nejasnih pripomb

II. Ogrožanje osebnih socialnih stikov

12. z mobirancem se nihče več noče pogovarjati
13. ignoriraje , če žrtev koga sama nagovori
14. premestitev v slab delovni prostor, ki je stran od sodelavcev
15. sodelavcem je prepovedano komuniciranje z mobirancem,
16. splošna ignoranca zaposlenih v podjetju

III. Ogrožanje ter napadi zoper osebni ugled

17. obrekovanje za hrbtom
18. širjenje neresničnih govoric
19. poskusi smešenja žrtve
20. izražanje domnev, da je žrtev psihični bolnik
21. poskusi prisile v psihiatrični pregled
22. norčevanje iz telesnih hib
23. oponašanje vedenja z namenom, da se nekoga smeši
24. napad na politično oz. versko prepričanje žrtve
25. norčevanje iz zasebnega življenja
26. norčevanje iz narodnosti
27. siljenje k opravljanju nalog, ki žalijo samozavest mobiranca
28. delovne napore se ocenjuje napačno oz. žaljivo
29. dvom v poslovne odločitve žrtve
30. žrtev je pogosto deležna kletvic in obcesnih izrazov
31. mobirana oseba je deležna poskusov spolnega zблиževanja in različnih »spolnih ponudb«

IV. Napadi in onemogočanje kvalitetnega dela

32. Mobiranec ne dobiva novih delovnih nalog
33. Odvzete so mu delovne naloge, žrtev si tudi sama ne more najti več dela
34. Dodeljevanje nalog, ki so daleč pod sposobnostjo žrtve
35. Dodeljevanje nalog, ki so pod nivojem kvalifikacije žrtve
36. Dodeljevanje novih nalog, pogosteje kot drugim sodelavcem
37. Dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo
38. Dodeljevanje nalog nad nivojem kvalifikacije z namenom diskreditacije

V. Napadi zoper zdravje

39. Dodeljevanje zdravju škodljivih nalog
40. Grožnje s fizičnim nasiljem
41. Uporaba lažjega fizičnega nasilja z namenom, da se žrtev »disciplinira«
42. Fizično zlorabljanje
43. Namerno povzročanje škode in stroškov posamezniku
44. Namerno povzročanje psihične škode doma ali na delovnem mestu
45. Spolni napadi

PRILOGA 2: ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Spol
 - a) M
 - b) Ž

2. Starost
 - a) do 25 let
 - b) 26-35
 - c) 36-45
 - d) 46-55
 - e) nad 56 let

3. Izobrazba oz. dokončana šola
 - a) OŠ
 - b) SŠ
 - c) višja/visoka šola
 - d) univerzitetna šola
 - e) magisterij/doktorat

4. Delovna doba
 - a) do 5 let
 - b) od 6 do 10 let
 - c) od 11 do 20 let
 - d) od 21 do 30 let
 - e) nad 31 let

5. Kakšen je vaš položaj v podjetju ?
 - a) delavec
 - b) vodja
 - c) direktor
 - d) drugo: _____

6. Kakšen je vaš odnos s sodelavci?
 - a) zelo dober
 - b) dober
 - c) povprečen
 - d) slab
 - e) zelo slab
 - f) nimam sodelavcev

7. Kakšen je vaš odnos z nadrejenim?
 - a) zelo dober
 - b) dober
 - c) povprečen
 - d) slab
 - e) zelo slab
 - f) nimam nadrejenih

8. Kakšen je vaš donos s podrejenimi?
 - a) zelo dober
 - b) dober
 - c) povprečen
 - d) slab
 - e) zelo slab
 - f) nimam podrejenih

9. Ali poznate pojem mobing?
 - a) da, zelo dobro ga poznam
 - b) da, ga poznam
 - c) da, sem že slišal zanj
 - d) bežno ga poznam
 - e) ne

10. Ali ste se na delovnem mestu že kdaj srečali z mobingom?
 - a) da
 - b) ne
 - c) ne vem

11. Ali ste bili kdaj žrtev mobinga?
 - a) da, na prejšnjem delovnem mestu
 - b) da, na sedanjem delovnem mestu
 - c) da, na sedanjem in prejšnjem delovnem mestu
 - d) ne

12. Kdo je izvajal mobing nad vami?
 - a) nadrejeni
 - b) podrejeni
 - c) nadrejeni in podrejeni
 - d) sodelavci
 - e) nisem (bil/a) žrtev mobinga

13. Kako ste se počutili kot žrtev mobinga?
 - a) ponižano

- b) bolno
 - c) preplašeno
 - d) ranljivo
 - e) nisem (bil/a) žrtev mobinga
14. Ali ste komu zaupali, da ste bili žrtev mobinga?
- a) da
 - b) ne
 - c) nisem (bil/a) žrtev mobinga
15. Kaj menite, da je najpogostejši vzrok za nastanek mobinga?
- a) slabo vodstvo
 - b) neurejena organizacijska struktura
 - c) negativni odnosi s sodelavci
 - d) drugo: _____
16. Če ste bili kdaj žrtev mobinga, kako je vaša izkušnja vplivala na delovno sposobnost? (možnih je več odgovorov)
- a) stresno
 - b) zmanjšana delovna sposobnost
 - c) izguba koncentracije
 - d) depresivno
 - e) večja odsotnost z dela
 - f) nisem (bil/a) žrtev mobinga
17. Če ste bili kdaj žrtev mobinga, kako je vaša izkušnja vplivala na zasebno življenje? (možnih je več odgovorov)
- a) povečan stres
 - b) depresija
 - c) razočaranje
 - d) povečan utrip srca
 - e) glavobol
 - f) nespečnost
 - g) strah
18. Kako se počutite na delovnem mestu?
- a) dobro, v službo rad/a hodim
 - b) dobro, v službo hodim, ker moram
 - c) povprečno (včasih dobro, včasih slabo)
 - d) ne počutim se dobro
 - e) počutim se zelo slabo
19. Ali bi zamenjali delovno mesto?

- a) da
 - b) ne
 - c) o tem ne razmišljam
20. Kaj je oz. bi bil razlog za zamenjavo delovnega mesta?
- a) ne počutim se dobro
 - b) slaba plača
 - c) slabi odnosi s sodelavci
 - d) slabi odnosi z nadrejenimi
 - e) drugo: _____
21. Ali menite, da je pojem mobing v Sloveniji dobro prepoznaven?
- a) da, dobro je prepoznaven
 - b) povprečno je prepoznaven
 - c) ne, ni prepoznaven
 - d) ne vem
22. V kolikšni meri poznate slovensko zakonodajo o mobingu?
- a) zelo dobro
 - b) dobro
 - c) povprečno
 - d) slabo
 - e) ne poznam
23. V kolikšni meri poznate evropsko zakonodajo o mobingu?
- a) zelo dobro
 - b) dobro
 - c) povprečno
 - d) slabo
 - e) ne poznam
24. Kako ocenjujete poznavanje problematike mobinga v vašem podjetju?
- a) zelo dobro
 - b) dobro
 - c) povprečno
 - d) slabo
 - e) zelo slabo
 - f) ne vem